

**DE LA GUERRA A LA INCLUSIÓN LABORAL.
RELATOS PARA UNA GENERACIÓN RESPONSABLE Y COMPROMETIDA
CON LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN COLOMBIA**

MARÍA ALEJANDRA SÁNCHEZ CORONADO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
COMUNICADOR SOCIAL**

**CAMPO PROFESIONAL:
ORGANIZACIONAL Y PERIODISMO**

**ASESORA:
ADRIANA TOBÓN BOTERO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL
BOGOTÁ
2018**

Artículo 23 de la Resolución No. 13 de Junio de 1946

"La universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en sus proyectos de grado.

Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque los trabajos no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, que se vea en ellos el anhelo de buscar la verdad y la justicia".

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá D.C., 21 de Mayo de 2018

Señora
MARISOL CANO BUSQUETS

Decana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Ciudad

Doctora Cano:

Por medio de la presente, presento a usted y a la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana mi trabajo de grado titulado ***“De la guerra a la inclusión laboral. Relatos para una generación responsable y comprometida con la construcción de paz en Colombia”***, investigación con la cual cumplo el requisito para optar por el título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional y Periodismo.

Este trabajo es resultado de una investigación y análisis realizado con la colaboración de tres empresas nacionales y sus planes de responsabilidad social empresarial con el fin de aportar desde mi rol como comunicadora social en la construcción de herramientas que le permitan a las organizaciones apostarle a la vinculación laboral de personas desmovilizadas y de esta manera contribuir a la paz y la reconciliación de Colombia.

Agradezco su atención.

Cordialmente,



María Alejandra Sánchez Coronado
1.018.471.260 Bogotá

Bogotá, 21 de mayo de 2018

Doctora

MARISOL CANO BUSQUETS

Decana Facultad de Comunicación y Lenguaje

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Bogotá

Estimada Doctora:

Reciba un saludo. Me permito presentar el trabajo de grado **“De la guerra a la inclusión laboral. Relatos para una generación responsable y comprometida con la construcción de paz en Colombia”**, de la estudiante María Alejandra Sánchez Coronado para optar al título de Comunicadora Social en los campos profesionales de Organizacional y Periodismo.

Me complace manifestarle que fue muy grato acompañar este proceso académico que responde a la visión del quehacer profesional al cual quiere dedicarse la estudiante. Esto es evidente para quien tenga la posibilidad de abordar su sistematización de experiencias para entender los retos y las oportunidades que se tienen en esta nueva realidad del país luego de la firma de los acuerdos de Paz de La Habana.

El estudio es relevante desde la comunicación, tanto para los intereses del campo organizacional como para la formación en periodismo. Hace un análisis riguroso de los casos de estudio y presenta de manera muy bien formulada las categorías de investigación que sirven de marco a la investigación. Aporta, además los casos de estudio de manera independiente con el interés de que sirvan a los docentes y estudiantes en sus clases.

Supera con creces los objetivos propuestos para una tesis de grado y tiene una metodología muy bien definida y pertinente para el estudio.

Cordialmente,



ADRIANA TOBÓN B.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo identificar y analizar cuáles son las prácticas y motivaciones de las organizaciones Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo para vincular sociolaboralmente a población reintegrada de grupos armados ilegales, con el fin de visibilizar sus buenas prácticas a otras empresas que desean aportarle al posconflicto con iniciativas de empleabilidad, perdón y reconciliación. Este trabajo de grado busca visibilizar acciones que le permitan a la sociedad entender parte de la realidad social nacional y la importancia de ofrecer segundas oportunidades. Para ello, cuenta con tres momentos de investigación enmarcadas en la importancia de brindar segundas oportunidades y desde donde se abordan las experiencias de las organizaciones, las percepciones de otras empresas colombianas y el rol del comunicador social.

La sistematización de estas tres experiencias parte desde analizar el objetivo de sus programas, los momentos claves, sus principales aliados, recomendaciones para otras organizaciones así como los mayores aprendizajes que pueden servir de guías para otras iniciativas. Por otro lado, se realizó una encuesta de percepción con otras empresas colombianas que buscaba dar a conocer qué opinión tienen respecto a la inclusión sociolaboral, la reintegración y la participación de sus organizaciones en las políticas de RSE. Finalmente, este estudio plantea analizar cuál es el rol que deben asumir los comunicadores sociales al interior de las organizaciones en medio de la coyuntura actual del país y cuáles deben ser sus frentes de trabajo con miras en la reconciliación y el tejido social del país.

PALABRAS CLAVES

Comunicación organizacional, Comunicación para el Cambio Social, Responsabilidad Social Empresarial, Reintegración, Inclusión laboral, Reconciliación.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a mis padres por su apoyo durante estos 6 años de carrera, por ser mi inspiración y por enseñarme el amor por el trabajo social y comunitario. Sin el apoyo y la ayuda diaria además de la confianza que han depositado en mí, esto no podría ser una realidad. Gracias por abrir las puertas de la Fundación Cenainco para que empezara a dar mis primeros pasos a nivel profesional, porque ha sido una escuela durante mi proceso de formación académica y ha dejado huella tanto personal como profesionalmente. A mi hermana Laura Milena, quien hizo parte de los diseños implementados en la sistematización, gracias.

Este trabajo de grado es posible gracias a las organizaciones que decidieron abrir sus puertas y contar sus experiencias por lo que le agradezco a *Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo* por brindarme el tiempo para conocer sobre sus programas de inclusión laboral y reconciliación. Gracias por permitirme tomar sus casos de éxito para analizarlos, sistematizarlos y de esta manera poder ser replicados por otras organizaciones. El resultado de esta investigación está mediada por cada experiencia vivida a lo largo de este semestre. Este trabajo de campo no solo me aporta profesionalmente sino que además me deja varias reflexiones personales.

A los 4 casos de éxito que decidieron abrir su corazón y compartir conmigo sus momentos más difíciles pero también las luchas y victorias que han vivido con estas experiencias de inclusión laboral, ¡gracias!. Cada una de sus palabras y experiencias me marcaron, me han permitido ser más humana y entender desde otras perspectivas la importancia de perdonar, promover segundas oportunidades y dejar de lado los miedos, la estigmatización y el rechazo a una población que también ha sido víctima de la violencia.

A las 42 organizaciones colombianas que de manera anónima participaron en la encuesta de percepción, gracias por abrir sus puertas y contar qué han hecho o esperan hacer para aportar al país desde su saber hacer.

A Marcela Tellez y Hernando Mestre quienes desde el inicio de mi investigación me aportaron con sus conocimientos y experiencias para delimitar mi tema de estudio, estructurar las pautas sobre cómo abordarlo y enfocar el rumbo de este trabajo de acuerdo a mis intereses personales y académicos.

A mi asesora de tesis Adriana Tobón por ser mi guía este semestre, por brindarme desde el primer momento la oportunidad de recurrir a sus conocimientos. Gracias por su colaboración, experiencia y recomendaciones para lograr de esta investigación un documento de consulta, estudio y análisis en el ámbito académico. Su compromiso y motivación con mi tema de investigación fueron fundamentales para este trabajo de grado.

A Felipe Palacios Ortega, gracias por ser mi apoyo en esta etapa, por hacer parte de este trabajo y por ser la motivación en los momentos más difíciles de esta investigación.

“Nuestro compromiso y trabajo sostenible necesita ser comunicado a todos nuestros grupos de interés. Por ello, una buena comunicación es imprescindible y debe ser perenne para comunicar desde cuál es la razón de ser de la empresa, para entablar relaciones con stakeholders y para comunicar, evaluar y difundir lo que realizamos”.

*Juliana Ramirez
Docente e Investigadora
Universidad de Lima*

REFLEXIONES, LECCIONES Y EXPERIENCIAS

Al iniciar esta investigación tenía prejuicios y temores pero más importante que eso, tenía ganas de demostrar que la paz es posible si todos empezamos a ser parte de ella. Cuando decidí acercarme a organizaciones que estaban trabajando en temas de posconflicto muchas personas no entendían por qué escogía este tema, cuando desde mi campo profesional había mucho más para explorar.

Durante el transcurso de esta investigación no quería centrarme solamente en conocer qué estaban haciendo las organizaciones, sino también abordar historias de vida que la enriquecieran, pero que además sirvieran para mi crecimiento personal y profesional.

Fue esto sin duda lo que marcó otro camino para mi vida. Hoy entiendo, miro y percibo este momento histórico del posconflicto con otra visión, con la esperanza de que algún día podamos empezar a desprendernos de los egos, resentimientos y recuerdos para permitir construir, fortalecer y promover el desarrollo de proyectos de vida para aquellos que no han conocido una contexto diferente al de la guerra.

Después de haber tenido la oportunidad de entrevistarme con cuatro protagonistas de este conflicto armado, siento que la vida empieza a borrar estereotipos preconcebidos desde la ciudad y desde los medios de comunicación, a sentir verdaderamente las secuelas de la guerra y a ser consciente de la importancia de perdonar. Quienes se enteraron de la oportunidad que tuve de vivir esta experiencia vivieron sensaciones entre la angustia, la rabia y hasta la indiferencia, porque aún para muchos colombianos hablar con o de esta población sigue siendo algo mal visto.

A mi primera entrevista con un reintegrado de las FARC llegué con temores, creando una imagen mental de aquel sujeto de quien no conocía ni su nombre, sin saber cómo me recibiría y menos si quería ser parte de esta investigación. Camino a la finca donde nos íbamos a encontrar recordé el compromiso que me había trazado al iniciar este trabajo de

grado, mostrar la importancia de aportar en la reconstrucción del sentido de país a partir de acciones que posibiliten el diálogo y las segundas oportunidades.

Tener en frente a una persona que había sido parte de las FARC en aquel momento fue un logro pero también una oportunidad que quizás no muchos tienen y que, sin duda, permite entender desde otra narrativa las realidades de una población que ha sido ignorada y recriminada. Después de este encuentro muchos de los estereotipos se esfumaron, entendí que detrás de esos seres humanos hay historias de vida que los forzaron a ser parte de una guerra que no era de ellos y nunca lo fue.

Durante el trabajo de campo también tuve la oportunidad de ir a Medellín y compartir en una mesa con una ex guerrillera de las FARC y un militar herido en combate. Ver cómo entre ellos hay una amistad que va más allá de los dolores de la guerra me llevó a cuestionarme acerca de cómo ellos, que fueron víctimas directas de este conflicto y que como resultado tuvieron secuelas que marcarán para siempre su vida, si son capaces de perdonarse, de dejar los odios y empezar a construir juntos un camino de paz. Y, ¿por qué nosotros desde las ciudades y apartados de esa guerra no somos capaces siquiera de fomentar espacios de reconciliación para crear segundas oportunidades?

Hoy termino esta investigación siendo más humana, más sensible a reconocer la realidad de otras historias de vida, entendiendo que construir comunidad y promover que la paz del país sea estable y duradera no depende solo de los compromisos entre un Gobierno de turno y un grupo armado, sino por el contrario, que para que sea real todos los ciudadanos debemos poner de nuestra parte.

Desde las organizaciones es importante que se empiecen a abrir las puertas para promover el fortalecimiento de los proyectos de vida de tantas víctimas que dejó la guerra, desde la sociedad civil abrir los corazones y darnos la oportunidad de creer y confiar, de dejar la estigmatización, así como de evitar crear barreras que llevan a que la falta de

oportunidades empujen de nuevo a estos ciudadanos que están de regreso, a la ilegalidad. Sin oportunidades es muy difícil que nuestro país pueda avanzar, crear o reconstruir un verdadero tejido social.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

1.	Justificación	16
2.	Introducción	20
3.	Pregunta de investigación	22
4.	Objetivos	22
4.1.	Objetivo general	22
4.2.	Objetivos específicos	22
5.	Marco teórico	23
5.1.	Marco Antecedentes	23
5.2.	Marco Conceptual	26
5.2.1.	Comunicación Organizacional	28
5.2.2.	Comunicación para el cambio	29
5.2.3.	Responsabilidad social empresarial	30
5.2.4.	Ciudadanía Corporativa	33
5.2.5.	Pacto Global	34
5.2.6.	Inclusión laboral	35
5.2.7.	Desarme	38
5.2.8.	Desmovilización	38
5.2.9.	Reinserción	38
5.2.10.	Reintegración	38
5.2.11.	Población vulnerable	41
5.3.	Marco Legal	44
5.3.1.	Política Pública	44
5.3.2.	Constitución Política 1991 - Artículo 22	44
5.3.3.	Constitución Política 1991- Artículo 95	44
5.3.4.	Ley 418 de 1997 - Disposiciones para facilitar el diálogo y la suscripción de acuerdos con GAI	44
5.3.5.	Decreto 128 de 2003 - Reglamentación sobre la reincorporación a la sociedad civil	45
5.3.6.	Ley 975 de 2005 - Ley de justicia y paz	45
5.3.7.	Conpes 3554 de 2008 - Política Nacional De Reintegración5 Social Y Económica	45
5.3.8.	Ley 1429 del 29 de diciembre 2010 - Ley de formalización y generación de empleo de personas vulnerables	46
6.	Diseño metodológico	47
6.1.	Sistematización de experiencias	48
6.2.	Estudio de caso	49
6.2.1.	Instrumento 1 - Encuesta de percepción organizaciones	52
6.2.2.	Instrumento 2 - Preguntas entrevista Terpel	54
6.2.3.	Instrumento 3 - Preguntas entrevista Coltabaco	55
6.2.4.	Instrumento 4 - Preguntas entrevista Restaurante El Cielo	56

6.3.	Investigación acción participativa	57
6.3.1.	Instrumento 5 - Preguntas entrevistas reintegrados	58
6.3.2.	Instrumento 6 - Preguntas entrevistas compañeros de trabajo	59
6.4.	Variables	59
6.5.	Población y muestra	60
6.6.	Resultados esperados	61

CAPÍTULO II

7.	Restaurando sueños desde la consolidación de proyectos de vida, una mirada a la inclusión laboral de personas reintegradas	63
7.1.	Terpel	65
7.1.1.	¿Por qué sistematizar esta experiencia?	67
7.1.2.	Descripción de la experiencia	68
7.1.3.	Momentos claves	69
7.1.4.	Aliados	72
7.1.5.	Aprendizajes	73
7.1.6.	La Comunicación como eje articulador	74
7.1.7.	Recomendaciones	75
7.2.	Coltabaco	77
7.2.1.	¿Por qué sistematizar esta experiencia?	79
7.2.2.	Descripción de la experiencia	80
7.2.3.	Momentos claves	81
7.2.4.	Aliados	84
7.2.5.	Caso de éxito	85
7.2.6.	Aprendizajes	88
7.2.7.	La Comunicación como eje articulador	89
7.2.8.	Recomendaciones	91
7.3.	Restaurante El Cielo	92
7.3.1.	¿Por qué sistematizar esta experiencia?	94
7.3.2.	Descripción de la experiencia	95
7.3.3.	Momentos claves	96
7.3.4.	Aliados	99
7.3.5.	Casos de éxito	100
7.3.6.	Aprendizajes	106
7.3.7.	La Comunicación como eje articulador	107
7.3.8.	Recomendaciones	109
7.4.	Tabla comparativa	110
7.5.	Conclusiones	111

CAPÍTULO III

- 8.** Una mirada desde otras organizaciones a las políticas de inclusión laboral y responsabilidad social 113

CAPÍTULO IV

- 9.** Rol del comunicador en las organizaciones para la responsabilidad social desde la reintegración. 123

CAPÍTULO V

- 10.** Conclusiones 130
11. Recomendaciones 133

CAPÍTULO VI

- 12.** Bibliografía 135
13. Bibliografía medios 139
 13.1. Terpel 139
 13.2. Coltabaco 140
 13.3. Restaurante El Cielo 140
14. Anexos 142
 14.1. Resultado encuesta de percepción organizaciones 142
 14.2. Entrevista Terpel 146
 14.3. Entrevista Coltabaco 154
 14.4. Entrevistas Restaurante El Cielo 164
 14.4.1. Entrevista Fundación El Cielo – Directora 164
 14.4.2. Entrevista Restaurante El Cielo – Creador 172
 14.4.3. Entrevista reintegrada Restaurante El Cielo 176
 14.4.4. Entrevista ex-militar Restaurante El Cielo 181

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Marco conceptual base de la investigación.	26
Gráfica 2. Conceptos y diferencias entre los procesos de Desarme, Desmovilización, Reinserción y Reintegración - DDDR .	37
Gráfica 3. Ruta de reintegración, eje de trabajo de la ARN.	39
Gráfica 4. Variables principales de la investigación.	59
Gráfica 5. Frentes de acción del Programa Restaurando Sueños - Terpel.	68
Gráfica 6. Georeferenciación de las regiones en las que operan los programas de reconciliación de Terpel.	71
Gráfica 7. Ejes de trabajo programa Minimarket 2x3.	82
Gráfica 8. Georeferenciación de las regiones en las que operan los programas de Coltabaco.	84
Gráfica 9. Frentes de acción del programa de Restaurante El Cielo.	96
Gráfica 10. Ruta de trabajo para ingresar a los Restaurantes El Cielo.	97
Gráfica 11. Georeferenciación de las regiones en las que operan los programas de El Cielo.	99

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Foto 1. Juan durante su jornada laboral en el cultivo piscícola - Caso éxito Coltabaco.	87
Foto 2. Dulce María contando su experiencia de inclusión laboral - caso éxito Restaurante El Cielo.	102
Foto 3. Dulce María durante su jornada laboral en El Cielo - caso éxito Restaurante El Cielo.	103
Foto 4. Rubén Romero durante su jornada laboral en El Cielo - caso éxito Restaurante El Cielo.	104
Foto 5. Rubén Romero durante su jornada laboral en al interior de la cocina de El Cielo - caso éxito Restaurante El Cielo.	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cifras del programa Minimarket 2x3 al 2018.	89
Tabla 2. Información comparativa de las tres organizaciones según la sistematización de experiencias.	110

SIGLAS

RSE: Responsabilidad social empresarial

DDR: Desarme, desmovilización y reintegración

ARN: Agencia para la Reintegración y Normalización

ACR: Agencia Colombiana de Reintegración

FARC: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

GAI: Grupos Armados Ilegales

PNR: Plan Nacional de Rehabilitación

OIT: Organización Internacional del Trabajo

FIP: Fundación Ideas para la Paz

PRSE: Política Nacional de Reintegración Social y Económica Social

PPR: Persona en proceso de reintegración

USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual que vive el país, donde muchos excombatientes de grupos alzados en armas se han reintegrado a la vida civil, abordar investigaciones que le permitan a la sociedad entender parte de la realidad social nacional y la importancia de ofrecer segundas oportunidades a otras víctimas de la violencia colombiana, puede invitar a generar acciones de inclusión socio-laboral para los reintegrados. A su vez, aquellas empresas que quieran incursionar en estos procesos podrán encontrar un producto investigativo que les sirva de herramienta para promover casos exitosos al interior de sus organizaciones teniendo como referencia a otras empresas que han implementado estas propuestas.

Dentro de los aportes que esta investigación le hace a la universidad, está el reafirmar los valores y compromisos que desde la academia y por su tradición jesuita se están impulsando para la construcción de país. Así mismo, como lo indica la estrategia de #JaverianosComprometidos, este tipo de trabajos sobre el posconflicto evidencia el compromiso que tenemos todos los ciudadanos por construir una sociedad más justa, incluyente, solidaria y respetuosa de la dignidad humana.

Por otro lado, esta investigación busca dejar una reflexión a los estudiantes frente a la importancia de abordar temáticas asociadas al postconflicto y de conocer diferentes áreas desde las que se pueden plantear estrategias para crear una nueva realidad de país.

Frente a la relación del tema con el campo organizacional, como área social, se evidencia la importancia de promover un discurso de paz y reconciliación entre la sociedad y los desmovilizados de grupos armados, cambiando las narrativas violentas que a través de otros medios se ha permeado en la sociedad, sobre todo teniendo en cuenta que aportar al posconflicto es una responsabilidad que nos compete a todos los ciudadanos.

Así mismo, esta investigación toma en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos por el Pacto Global, en el que cual se incluye el propósito de “promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas” pues son enfoques que van transversalmente con el

objetivo general de esta investigación debido a que la iniciativa que se promueve desde las Naciones Unidas es el de vincular al sector público, privado y la sociedad civil para que participen de sus estrategias.

Como lo indica las Naciones Unidas (s.f.), “para lograr la paz, la justicia y la inclusión, es importante que los gobiernos, la sociedad civil y las comunidades trabajen juntos para poner en práctica soluciones duraderas que reduzcan la violencia, hagan justicia, combatan eficazmente la corrupción y garanticen en todo momento la participación inclusiva”(p.2).

Basada en lo anterior, es importante evidenciar que las organizaciones validan el papel de la comunicación en los procesos de sostenibilidad y en la forma como se está dando a conocer la RSE. Basta con revisar el impacto de la Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible de CECODES, que promueve que los profesionales de la comunicación encuentren herramientas claves que les permita conocer y compartir cómo cubrir de manera asertiva la temática de la RSE/Sostenibilidad en las organizaciones. Estos espacios muestran la relevancia que tiene el rol de los comunicadores organizacionales al convertirse en puente entre la información que quieren transmitir las organizaciones a la sociedad, el Gobierno, el sector público privado, las ONGs, sus stakeholders y demás actores nacionales e internacionales que tiene relación con las empresas.

Lo anterior es importante en la medida en que no es desconocido que, como lo indica la FIP (2009) en su informe de *Reinserción Económica y Sector Privado en Colombia*, para muchas empresas dar a conocer sus programas de reintegración laboral puede generar temores frente a “las reacciones de empleados, clientes y otras compañías al enterarse de la decisión de una empresa de participar en iniciativas de reintegración económica para ex combatientes” (p. 23), pues les preocupa promover un mensaje donde se premie al que ha delinquido. Por esto, esa predisposición se convierte en un reto a vencer, que se logra gracias

a la comunicación, pues las organizaciones impulsan a través de ella sus discursos de reconciliación donde se muestre que no se está premiando la ilegalidad, sino que, por el contrario, se está generando conciencia en las comunidades de impacto para mejorar su imagen y reputación ante la sociedad.

Razón por la que es importante salir del condicionamiento social, romper barreras de radicalización del pensamiento y superar los obstáculos socio culturales excluyentes que han sido la columna dominante en la sociedad para reconocernos como seres humanos con derechos en condiciones de igualdad.

Por otro lado, se puede evidenciar la importancia que ha tenido este tema en muchas organizaciones pues para el 2015, de acuerdo con la ARN, antes ACR¹, existían en Colombia 500 empresas que apoyaban a excombatientes de grupos guerrilleros. Entre ellas figuran organizaciones como Coca-Cola Femsa, Sodexo, Terpel, EPM, Eternit, Bancolombia, Ingenio Manuelita, Corona, Coltabaco, Grupo Bolívar, Grupo Éxito, Cencosud, Empresa de Aseo de Bucaramanga, Cámara de Comercio de Bogotá, Uniformar, Fundación Social (Caja Social), Juan Valdez, Empresa de Energía de Norte de Santander, Ingenio San Carlos y Cementera San Marcos.

Lo anterior nos demuestra la acogida que han tenido los programas que se han promovido desde el Gobierno Nacional, pues las organizaciones han entendido que sin importar el tamaño de la empresa, a qué sector pertenezcan o qué áreas impacten, todas pueden aportar desde sus misiones corporativas.

El compromiso que estas organizaciones tienen con la sociedad ha sido canalizado a través de los programas de reintegración, pues ven en ellos una oportunidad para consolidar los procesos de paz pero también para reducir brechas sociales entre la sociedad civil y los reintegrados.

¹ El universal. (1 de octubre 2015). Ya son 500 las empresas que emplean a desmovilizados. El universal. Recuperado de: http://www.larepublica.co/ya-son-500-las-empresas-que-emplean-desmovilizados_306816

Finalmente, a las generaciones de este milenio nos corresponde adoptar en nuestros proyectos de vida personales, laborales y sociales, nuevas consignas para crear conciencia colectiva y continuar avanzando en ese noble propósito de construcción de paz. Por eso la importancia de comprometernos a partir de esta investigación con el aporte a la sociedad, desde el ejercicio profesional del comunicador social, con herramientas que le permitan a las organizaciones afrontar el reto del país en los temas de reintegración.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está centrada en abordar el tema del oficio del comunicador social al interior de las organizaciones desde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el posconflicto. Esta motivación surge a partir de la visión del panorama nacional en el marco de la firma de los acuerdos de paz de La Habana, pues según el Gobierno, se calculó que 7.000 miembros de las FARC dejarían las armas, lo que lleva a pensar cuál será el proyecto de vida de este grupo de personas después de la guerra y su posterior reincorporación a la vida civil, ejerciendo el rol de una ciudadanía responsable a la luz de los derechos constitucionales de 1991 y del mismo acuerdo.

De ahí la necesidad de investigar qué están haciendo tanto las entidades del estado, el sector privado y las organizaciones sociales a través de acciones de responsabilidad social en este momento tan crucial por el que pasa el país como lo es el postconflicto. Por esta razón se decide enfocarse en los procesos de reincorporación a la vida laboral, para identificar los avances y a su vez aportar desde el conocimiento, la academia y el propio compromiso personal en este proceso de inclusión laboral.

Sumado a lo anterior y con la recolección de la bibliografía para la elaboración de esta investigación, se evidencia que en la sociedad Colombiana aún existe poca aceptación de los desmovilizados, principalmente por temor a su pasado delictivo, lo que dificulta su integración social. Por esta razón surge la necesidad de trabajar en estos temas, dada la importancia de romper los estereotipos o reducir la estigmatización que tiene la sociedad colombiana frente a esta población.

Así mismo, se deben imponer los mensajes de reconciliación donde la inclusión y el perdón permitan reconocernos y aceptarnos entre nosotros para de esta manera construir tejido social y consolidar, como lo ha promovido el Presidente Juan Manuel Santos, *una paz estable y duradera*.

Finalmente, con este trabajo de investigación se espera aportar en la construcción de un lenguaje incluyente para así generar una conciencia colectiva que contribuya a la construcción de paz, pues como colombianos todos somos corresponsables del logro de dicho propósito.

PREGUNTA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles fueron las prácticas y motivaciones que llevaron a las organizaciones Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo a definir como objeto misional la atención a personas reintegradas de las FARC?

¿Cuál es el rol de la comunicación para que otras organizaciones puedan implementar o replicar las experiencias expuestas?

OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

Analizar cuáles fueron las prácticas y motivaciones que llevaron a las organizaciones Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo a definir como objeto misional la atención a personas reinsertadas de las FARC y el rol de la comunicación en ello para que otras organizaciones puedan implementar sus experiencias

4.2. Objetivos Específicos:

- Determinar cuáles son los roles y las contribuciones que deben asumir los comunicadores sociales al interior de las organizaciones en un escenario de posconflicto con el objetivo de construir paz.
- Estudiar las leyes y políticas públicas de responsabilidad social empresarial sobre la gestión de reintegración en el país.
- Identificar la percepción que tienen las organizaciones sobre las leyes nacionales y las políticas públicas en temas de reintegración.
- Analizar los programas y prácticas de las organizaciones Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo, orientadas a la reintegración socio-laboral de ex guerrilleros.
- Identificar cuáles son los patrones en común de dichas prácticas para promover estas iniciativas incluyentes en otras organizaciones.

MARCO TEÓRICO

5.1 MARCO ANTECEDENTES

Colombia desde 1982 inició una historia de procesos fallidos tratando de negociar la paz del país con diferentes grupos armados ilegales. Uno de los primeros procesos de paz se dio en la década de los 80 con el gobierno del presidente Belisario Betancur. Para esta época la reintegración económica y social empieza a ser una preocupación del estado por lo que se presentan los primeros pasos en la búsqueda de un regreso pleno de los excombatientes a la vida civil, pero fue en 1991 cuando se empezó a hablar de reintegración, al mismo tiempo que se crea la Oficina Nacional de Reinserción dentro del Plan Nacional de Rehabilitación (PNR).

Posteriormente, en 1994 el Gobierno Nacional promueve un cambio en los procesos de desarme de grupo armados y empezó a conceder indulto y acceso a programas de reintegración a los desertores de las diferentes guerrillas. Para aquella época los amnistiados fueron beneficiados con programas de entrega de tierras, apoyo para vivienda rural, créditos, y algunos servicios de atención social. Así mismo, en cuanto a oportunidades de manutención se abrieron capacitaciones para el trabajo en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entidad que prestó un importante apoyo para los reintegrados en términos de formación.

En materia económica, gracias a la colaboración del programa de reinserción, se logró promover proyectos empresariales tanto colectivos como individuales, rurales y urbanos; pero no prosperaron por la ausencia de una estrategia de comunicación acertada por parte del Gobierno Nacional y de las entidades aliadas, esto debido a que la línea de acción no era clara lo que desencadenó en que los empresarios quisieran colaborar pero desconocían cómo podían hacerlo desde su quehacer organizacional.

Es importante aclarar que durante la administración de Andrés Pastrana (1998 - 2002), el proceso de paz tiene una diferencia sobre los pasados al implementar un zona de distensión en los municipios de La Uribe, Mesetas, La Macarena, Vista Hermosa y San Vicente del Caguán. En este periodo es cuando se comienza a hablar de desmovilización individual. Posteriormente, en el gobierno de Álvaro Uribe (2002 - 2010), este proceso se amplió a desmovilizaciones grupales.

La cooperación y el trabajo coordinado entre entidades públicas y privadas empieza a percibirse en los procesos de desmovilización desde el año 2000 debido a que, como lo indica Ricardo Correa (2009), “el sector privado, por su parte, nunca se había visto ante una situación en donde se reclamara su participación activa en la creación de oportunidades económicas respecto de excombatientes del conflicto armado interno, bien mediante vinculación laboral directa o contratación de servicios, o bien a través del apoyo”(p. 30).

Tras dicho esfuerzo, el protagonismo del sector privado ha sido muy importante pues ha promovido que los reintegrados hagan parte de su fuerza laboral y tengan una segunda oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente. Sin embargo, como lo indica Álvaro Villarraga (2013), “mientras que en otros países los procesos DDR han tenido alta participación de entes internacionales y cooperación decisiva para sus programas, Colombia financia los programas con poca ayuda externa” (P. 134), lo que tiene una influencia grande en los éxitos o fracasos de los programas de reintegración.

Desde el gobierno de Uribe existió el propósito de vincular al sector empresarial en los procesos de reintegración a la vida civil de los excombatientes por lo que inicio como una estrategia compartida. Esto último se ve reflejado en las acciones que se impusieron cuando desde el Gobierno “fue decretado el impuesto al patrimonio, destinado únicamente a fortalecer el sector defensa, el cual fue pagado de muy buen ánimo por los empresarios, exclusivos destinatarios de este tributo” (Villarraga, 2013, p.31).

La política de reintegración a la vida civil de los excombatientes tuvo dos etapas: (2002-2006), período en el cual se creó el Programa de Reintegración a la Vida Civil y (2006-2010) donde se cambia a la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración – ACR.

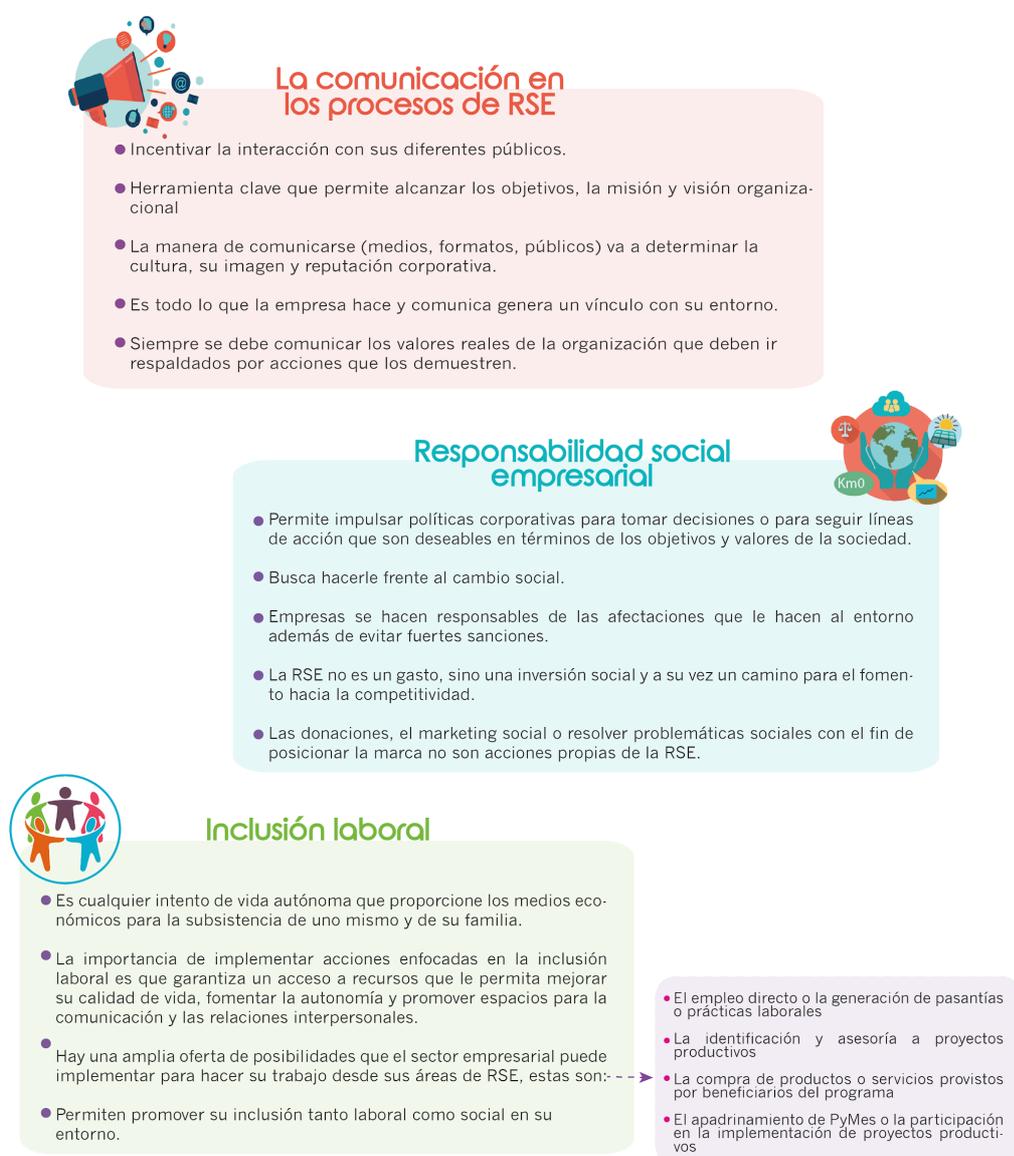
En la primera etapa la relación entre empresas y gobierno no fue muy fructífera pues era evaluada como resultado de un proceso “desorganizado y poco eficaz [pues] prácticamente consistió en pedir puestos de trabajo a algunas empresas, en especial las más grandes, [y como se dijo anteriormente], la demanda sobrepasó con creces la oferta institucional y de oportunidades” (Villarraga, 2013, p.31), como esta política de gobierno estaba basada en el auxilio económico “se dio una incomunicación entre gobierno y empresarios; el primero pidiendo apoyo de los segundos, pero sin dar ninguna pauta para la acción; y los empresarios queriendo participar pero sin saber cómo.” (Villarraga, 2013, p.31).

Con el cambio de pensamiento por el que atraviesa la ACR, lo que se busca es un proceso de reintegración completo que abarque todos los aspectos que influyen en los reinsertados, “en lo social, debe dejar el poder que las armas le proporcionaba ante el resto de la comunidad y asumir reglas de comportamiento a las que antes no estaba obligado.” (...) “Si bien la política de desmovilización incluye un periodo de tiempo que ha oscilado entre año y medio y dos años, en el cual los desmovilizados cuentan con un apoyo a la reintegración, (...) deben enfrentarse a su autonomía económica, siendo este el gran reto de todo el proceso”. (Villarraga, 2013, p.32).

Finalmente, se observa que “la labor del sector privado tiene limitaciones, unas en términos de confianza hacia esta población, otras provenientes de la dinámica propia de las empresas.” (Villarraga, 2013, p.33), de ahí que las políticas públicas que se han implementado en los últimos años desde el Gobierno, han promovido una participación activa de las empresas privadas a cambio de beneficios tributarios y otras prebendas por vincular a reintegrados en sus unidades productivas.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación pretende hacer una sistematización de experiencias que sirva como una guía que le permita a cualquier organización implementar políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) enmarcadas en acciones civiles que le aporten al posconflicto a través de la vinculación laboral de personas reintegradas de las *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP)*, o cualquier otro GAI. Este marco conceptual busca realizar una revisión bibliográfica de los conceptos generales de los cuales se parte para poder desarrollar la investigación académica.



Gráfica 1. Marco conceptual base de la investigación. Fuente: elaboración propia..

Es importante entender la relevancia de la comunicación en los procesos de RSE por ser esta la base estructural de las relaciones humanas. En el caso de las organizaciones, además de incentivar la interacción con sus diferentes públicos, la comunicación se convierte en pieza clave pues permite crear estrategias que permitan posicionar estas acciones como soluciones o aportes a los problemas que hay en sus entornos próximos de operación y de esta manera poder alcanzar los objetivos, cumplir la misión y visión organizacional, y posibilitar la competitividad en relación con otras empresas o públicos de interés.

Como indica Orjuela (2011), al interior de una organización, “la manera de comunicarse (medios, formatos, públicos) va a determinar su cultura, su imagen y reputación corporativa. Aunque se gestionen (o no) se debe recordar que todo lo que la empresa hace y comunica genera un vínculo con su entorno” (p. 144).

En el caso de las políticas de RSE, la comunicación debe ser vista como un proceso estratégico al interior de la organización pues como lo indica Vilariño (2016) su finalidad “debe ser la de explicar y no vender, siempre comunicando los valores reales de la organización que deben ir respaldados por acciones que los demuestren”.

Esto facilita que desde un enfoque estratégico se den a “conocer las buenas prácticas de una empresa [que puedan] reforzar su identificación con las partes interesadas, convirtiéndolos en algunas ocasiones en embajadores y defensores de la marca, especialmente en lo que concierne a trabajadores y consumidores de los productos o servicios” (Vilariño, 2016, párr.8).

Finalmente, analizar las políticas de RSE de estas tres organizaciones permite visibilizar la comunicación como un componente estratégico que le permite a una empresa poder materializar todas las acciones que están realizando en el tema de responsabilidad social.

5.2.1 Comunicación organizacional

El término de comunicación organizacional ha estado vinculado desde sus inicios con el área de la administración y su estudio ha sido relativamente nuevo, razón por la que no se encuentran tantos autores que hablen del tema. Sin embargo es un área que empezó a tomar mucha fuerza como disciplina de investigación a inicios de la década de los años cuarenta.

La comunicación organizacional, también conocida como comunicación corporativa, es una disciplina que tiene como propósito unir a los stakeholders de una organización a través del uso intencional de mensajes verbales, no verbales y/o mediados; siempre teniendo como principio los intereses de la organización pues estos deben ajustarse al desarrollo y necesidades de la misma.

Para Jablin (1988), “la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”, pues es a través de estas acciones que se dan a conocer las estrategias y procesos operativos que existen dentro de toda organización y que se ven mediados por la cultura corporativa, quien determina cuál será el rumbo de la empresa por medio de su misión, visión, objetivos y metas.

Ocampo (2015), la define como un campo de acción que se deriva de la comunicación pública pues, para ella, “toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objetivo social, ni el sector de la economía al que pertenezcan tiene un componente con lo público. (...) Lo público interviene inevitablemente en la vida de las organizaciones” (p.30), de ahí que para esta investigación sea importante tener como eje articulador la comunicación organizacional pues de ésta depende la relación de una empresa con su entorno.

Se debe tener presente que si bien la comunicación organizacional tiene como objetivo promover los intereses de la organización, esta no debe ser entendida como su única función, “no puede ser el único cumplimiento de metas, objetivos o planes, tampoco el lucro

por el lucro o el beneficio por el beneficio. Se requiere de una finalidad integradora donde todos los miembros de la organización ganen en lo personal y en lo corporativo. A medida que los miembros de la organización crecen en lo personal, la organización crece en lo corporativo” (Ocampo, 2015, p.34).

5.2.2 Comunicación para el cambio

Los conceptos e ideas de la comunicación para el cambio y el desarrollo surgen durante los años de posguerra como una respuesta a la sociedad que está emergiendo tras la segunda guerra mundial; sin embargo, no fue sino hasta 1997 cuando el término es apropiado por especialistas de comunicación y participación social, esto como respuesta a los intereses de la Fundación Rockefeller de discutir cuál era el papel de la comunicación frente a los cambios sociales que se estaban experimentando.

“La comunicación para el cambio social aparece a fines del siglo como un paradigma reformulado, que rescata y profundiza el camino recorrido por la comunicación para el desarrollo y por la comunicación participativa (...) y promueve una comunicación que haga efectiva la participación comunitaria, particularmente de los sectores más pobres y aislados.” (Gumocio, 2010, p.28).

Según la Communication for Social Change Consortium (2003), citado por Gumocio (2010), “la comunicación para el cambio social ha sido encapsulada de esta manera: es un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos” (p. 37).

Dentro de las características que tiene la comunicación para el cambio se encuentran el amplificar las voces de los más apartados y permitir que de ellos surjan sus propuestas de acción y con ello la apropiación del proceso, por lo que se vuelve importante al momento de implementar prácticas de RSE con población vulnerable. Lo anterior sugiere que sea la comunidad y los participantes involucrados los que puedan crear estrategias de intervención

que les aporten en su crecimiento y desarrollo pues, como indica Gumocio (2010), siempre se debe valorar el conocimiento local.

Este concepto se vuelve clave durante la investigación pues permite analizar qué tan amplia ha sido la participación de los actores involucrados durante los programas de RSE ya que esto incide en el éxito o fracaso de los procesos, pues tiene relación directa con la participación y compromiso; o por el contrario, con la falta de motivación por parte de los actores en proceso de cambio.

5.2.3. Responsabilidad social empresarial:

El término RSE surge a finales de la década de los 50 tras los diversos problemas sociales de la era de la posguerra, con la intención de dar solución a las injusticias que marginaban a determinados grupos sociales y de reconstruir las sociedades afectadas por la guerra. Durante esta época países como Estados Unidos comienzan a promover el Movimiento de Derechos Civiles y la sociedad de consumo de bienes y servicios, donde las empresas comienzan una lucha por ganar y mantener su clientela; por lo que se empieza el debate sobre el rol que deben ocupar las organizaciones en la sociedad para hacerle frente al cambio social.

Howard R. Bowen es considerado el padre de la RSE al publicar en 1953 el libro ‘Social Responsibilities of the Businessman’, donde se plantea según Langlois (s.f.) que la RSE se ocupa de “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”.

Según Baltazar Caravedo, sociólogo peruano y experto en temas de responsabilidad social, la RSE es entendida como una filosofía corporativa que es adoptada por la alta dirección de una empresa con el fin de buscar el beneficio de sus trabajadores, familias y el entorno social en las zonas de influencia de la empresa. Lo que buscan estas políticas es

promover el bienestar de la comunidad en donde sus acciones impactan. Según la publicación de CEDIS (s.f.), para el autor se entiende como una empresa socialmente responsable aquella:

- a. Cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad.
- b. Cuyo comportamiento vaya más allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado.
- c. Cuyos directivos tengan un comportamiento ético.
- d. Cuyas actividades sean respetuosas con el medio ambiente.
- e. Cuyo desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

Caravedo (s.f.) resume su planteamiento indicando que cuando se quiera medir a una organización que implementa acciones de RSE, la empresa debe preocuparse por:

- a. La productividad de sus trabajadores para mejorar su competitividad.
- b. El manejo ambiental resultante de su actividad productiva.
- c. La comunidad sobre la cual se asienta la empresa.

Así mismo, según la norma ISO 26000 en su guía sobre Responsabilidad Social, la RS es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La evolución de este término con el pasar del tiempo ha sido amplia pues en un principio las empresas empiezan a hacerse responsables de las afectaciones que le hacen al entorno debido a que existen unas leyes que las obligan y que de no ser cumplidas las expone a fuertes sanciones.

De ahí se plantea que las organizaciones no cuentan con una conciencia empresarial respecto a la influencia social negativa producto de su actividad. Posteriormente, las organizaciones empiezan a implementar actividades filantrópicas puntuales en su entorno pues sus stakeholders se organizan y le demandan a las empresas un comportamiento respetuoso con la sociedad y el medio ambiente.

Durante la década de los 90 la competitividad se convierte es un factor que incide en la supervivencia de las organizaciones y la RSE es vista como una estrategia que la fomenta y les permite atraer a los clientes ofreciéndoles un diferenciador frente a otras empresas. En esta etapa la presión ejercida por los consumidores permite impulsar que las políticas de RSE sean tenidas en cuenta por las organizaciones como una oferta de valor.

Estas nuevas acciones de comportamiento ético en los negocios ha llevado a las organizaciones a involucrarse en prácticas honestas y transparentes, además de aportar socialmente al entorno en el que operan, todo bajo la premisa de que las empresas y la sociedad tienen un contrato social que permite generar un gana-gana para las dos partes. Por esta razón es importante que se vea a la RSE no como un gasto, sino como una inversión social.

Sin embargo, pese a la importancia que la RSE ha tenido con el pasar del tiempo, algunas organizaciones han confundido sus acciones con programas de RS, convirtiéndolas en propaganda para promover empatía con la sociedad aumentando su reputación, o siendo usada como un “lavado de imagen” frente a la crisis que la organización presenta. Las donaciones, el marketing social o resolver problemáticas sociales con el fin de posicionar la marca no son acciones propias de la RSE.

Dentro de las políticas de RSE de las organizaciones, muchas empresas han optado por trabajar en acciones como la inclusión, pues según cifras del Gobierno Nacional y la ARN, al 2016 en el país habían 650 empresas que decidieron apoyar los procesos de

reintegración a la vida civil por medio de acciones como el empleo directo, aportando tiempo para capacitaciones o asesorías; y vinculándolos a la cadena de valor. Para la UNESCO (2005), “la inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades”.

La relevancia que tienen estas estrategias se basa en la creación al interior de las organizaciones de una política de empleo sostenible que promueva la generación de oportunidades laborales de calidad con el fin de incentivar la independencia y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por esta razón y teniendo en cuenta la investigación que se plantea, el tema de inclusión laboral se convierte en un eje transversal de las políticas de RSE.

Cabe resaltar que la RSE es pieza clave de esta investigación pues permite analizar las políticas que las empresas han implementado a través de acciones de inclusión laboral y que han permitido crear segundas oportunidades. Este concepto será analizado desde la visión de cada organización con el fin de entender cómo son los procesos al interior de ellas, qué los ha llevado a ser exitosos y cómo pueden replicarse en otros escenarios.

5.2.4. Ciudadanía corporativa

Dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, se empezó a tomar el término de ciudadanía corporativa (CC), que como lo indica Tamayo (2010), "se refiere a que las empresas tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales y ambientales" (párr.2). La importancia de este término radica en que es a través de "la CC cómo se concreta o se lleva a la práctica la responsabilidad social empresaria"

Para el World Economic Forum, citado por Expok (2011), Ciudadanía Corporativa es "la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas" (párr.4). las empresas no sólo tienen el derecho de actuar para resolver los desafíos compartidos, sino que tienen también la obligación cívica de hacerlo, como partes interesadas en colaboración con gobiernos y organizaciones internacionales.

Este término entonces es importante tenerlo en cuenta durante esta investigación debido a que como lo indica Hereu en el texto *Hacia una Ciudadanía Corporativa* (2006), la ciudadanía corporativa debe ser entendida como uno de los pilares que las organizaciones deben tener para promover transformaciones que incidan en el cambio social y económico del siglo XXI; además de influir en la transformación de las relaciones y contratos sociales que existen entre la empresa y la sociedad.

Según el Boston College, citado por Expok (2011), la ciudadanía corporativa debe ser transversal con tres principios como los son: reducir daños, maximizar beneficios y rendición de cuentas. Por lo anterior, y para esta investigación, la ciudadanía responsable se vuelve un término a resaltar pues es mediante estas iniciativas que se logran promover cambios a nivel organizacional con el objetivo de establecer "acciones colectivas, redes, colaboración entre los sectores público y privado, alianzas con organizaciones de la sociedad civil, transferencia de conocimientos y buenas prácticas" (*Hacia una Ciudadanía Corporativa*. 2006. p. 9).

5.2.5. Pacto Global:

Según las Naciones Unidas "es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, así como contribuir a

la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”. Este termino se vuelve importante a tener en cuenta durante esta investigación pues esta normatividad hace parte de los acuerdos que se han ido reglamentando a nivel mundial como compromiso en el área de la responsabilidad social y como se indica anteriormente, es de libre participación por lo que no es obligatoriamente vinculante.

5.2.6. Inclusión laboral:

Según la fundación española Diagrama, la inclusión o inserción sociolaboral es el acceso al empleo y es de vital importancia en los procesos de integración de personas vulnerables o en riesgo de exclusión, dado que el trabajo es fundamental para el desarrollo de un modelo de vida digno, autónomo e independiente.

Esta ha sido una de las herramientas que han utilizado las organizaciones para cumplir con sus propósitos de RSE, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la inclusión laboral debe ser entendida como “cualquier intento de vida autónoma [que] pasa por el desarrollo de un trabajo que proporcione los medios económicos para la subsistencia de uno mismo y de su familia. Trabajar es, además, uno de los derechos fundamentales que recoge la Constitución”.

La importancia de implementar acciones enfocadas a la inclusión laboral es que cuando una persona puede acceder a un trabajo digno y remunerado, también puede garantizar acceso a recursos para mejorar su calidad de vida, fomentar la autonomía y promover espacios para la comunicación y las relaciones interpersonales.

Desde las políticas de RSE, las organizaciones tienen diferentes mecanismos para participar en los procesos de inclusión socio-laboral con reintegrados por medio de tres caminos desde sus áreas de RSE, que pueden ser la contratación directa, la incorporación a la cadena de valor o el fortalecimiento al emprendimiento. De estos tres caminos se puede evidenciar una amplia oferta de posibilidades, éstas son:

- El empleo directo ofreciendo vacantes al interior de la organización
- La identificación y asesoría a proyectos productivos
- El apadrinamiento de PyMes
- La generación de pasantías o prácticas laborales
- La compra de productos o servicios provistos por beneficiarios del programa
- La participación en la implementación de proyectos productivos

Con la firma del Acuerdo de Paz entre el Gobierno Nacional y las FARC se ha generado una gran controversia pues, tras la desmovilización de los excombatientes al margen de la ley, la reincorporación a la vida civil es uno de los grandes retos que tendrá el país sobre todo por la creación de oportunidades laborales para esta población. Es en este aspecto que la participación de las organizaciones a través de sus políticas de RSE se vuelven indispensables pues como indica Fabricio Ponce, presidente de Coca-Cola, “la consecución de la paz en Colombia es un propósito en el que deben participar todos los sectores de la sociedad”.

La OIT ha visto la importancia de estos acuerdos en el marco de la inclusión laboral y la generación de oportunidades de empleo, por lo que han suscrito un Memorándum de Entendimiento con el Gobierno Nacional, que tiene como propósito promover la creación de empleos dignos y mejores en el sector rural, todo en el marco del posconflicto.

Para el Director General, Guy Ryde, “la mejor garantía de la paz duradera es la justicia social”, y esta solo es posible a través de acciones que lleven a que la población víctima del conflicto cuente con un trabajo digno y de calidad, que permita promover la calidad de vida, la seguridad social, el empleo inmediato y el desarrollo rural.

Una de las principales razones por las que las organizaciones deben empezar a incorporar en sus políticas de RSE la inclusión laboral es por el alto número de desmovilizados que se acogerán a la reincorporación a la vida civil, lo que pone a la sociedad

y, en especial, a los empresarios a ser parte de la construcción del proyecto de vida de todas estas personas después de la guerra. Para Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, la única manera de hacer sostenible la paz es a través de la garantía del empleo y el acceso a la tierra.

Por tal motivo, la inclusión laboral le aporta a esta investigación herramientas para identificar cuáles son las ofertas con las que cuentan los reintegrados al momento de reincorporarse a la vida civil y cómo estas permiten promover su inclusión tanto laboral como social en su entorno. Por otro lado, también permite analizar cómo son los procesos de vinculación al interior de las organizaciones objeto de esta investigación, y cuál es la relación que tiene esta población con los otros colaboradores de las empresas.

Dado lo anterior, para que las personas puedan acceder a oportunidades laborales a través de las políticas de RSE de las organizaciones, los exguerrilleros deben pasar por diferentes procesos de reincorporación a la vida civil.



Gráfica 2. Conceptos y diferencias entre los procesos de Desarme, Desmovilización, Reinserción y Reintegración – DDRR. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del CONPES 3607 (2009).

5.2.7. Desarme: la Asamblea General de la ONU (2005) lo define como “la recolección, documentación, control y eliminación de armas de corto y largo alcance, explosivos y artillería pesada y liviana que utilizaban miembros de grupos armados ilegales y en algunos casos la población civil. El desarme también incluye el desarrollo de programas de manejo responsable de armas”.

5.2.8. Desmovilización: para la Asamblea General de la ONU (2005) inicia después del desarme y “es la baja oficial y controlada de los combatientes activos de las fuerzas y grupos armados, lo que incluye una fase de "reinserción" en la que se proporciona asistencia a corto plazo a los ex combatientes”. Durante este periodo las personas deben vivir dos etapas, la primera basada en la reubicación de esta población hacia campamentos especiales y posteriormente iniciar su proceso de reinserción.

5.2.9. Reinserción: es la segunda parte de la desmovilización, aquí se ofrecen medidas asistencialistas de corto plazo a los exintegrantes de grupos armados a través de instituciones nacionales como la Agencia para la Reintegración y Normalización (ARN), antes llamada Agencia Colombiana de Reintegración (ACR), quien les brindan ayuda en salud, refugio, alimentación y educación con el fin de cubrir sus necesidades básicas más inmediatas.

5.2.10. Reintegración: Según el CONPES 3354 (2008), éste “es el proceso a través del cual los desmovilizados adquieren un estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible. La reintegración que se lleva a cabo primordialmente a nivel local, hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional.” (p. 7).

De acuerdo con la ARN, la Reintegración tiene como objetivo desarrollar o potencializar habilidades y competencias ciudadanas entre los desmovilizados y sus entornos. Para poder acceder a esta etapa el excombatiente no puede haber cometido delitos de lesa

humanidad ni violaciones al Derecho Internacional Humanitario; además, deben comprometerse a desarrollar al menos 80 horas en servicio social, tiempo que le permite generar espacios de reconciliación.

Para ser considerado un reintegrado la ARN estableció la ‘Ruta de la reintegración’. En el artículo 3 de la Resolución 1356 de 2016, el Gobierno Nacional la explica como: “el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones definidos por la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas, concertados con la persona en proceso de reintegración, para promover el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de la ciudadanía” (p. 2).

Durante esta ruta se da prioridad a la creación del proyecto de vida que tiene el reintegrado, pues esto permite la sostenibilidad de su proceso de reintegración que exige compromiso para tener acceso a los beneficios del programa y empezar a tener un arraigo con legalidad. Esta ruta tiene 10 pasos que toman alrededor de 6 años:



Gráfica 3. Ruta de la Reintegración. Fuente: Agencia Colombiana Reintegración y Normalización

- 1. Certificado CODA:** documento que certifica que una persona es desmovilizada para poder obtener los beneficios que ofrece la ARN como el apoyo económico mensual. Es indispensable para iniciar a la ruta de la reintegración.

2. **Fase de estabilización:** le permite al reintegrado ser guiado de tal manera que pueda completar la ruta sin dificultades. Tiene una duración de hasta un año donde recibe beneficios económicos según los compromisos acordados en la ruta.
3. **Fase salud:** permite al desmovilizado y a su núcleo familiar tener acceso al servicio básico de salud ofrecido por el Estado.
4. **Acompañamiento psicosocial:** promueve un plan de trabajo para mejorar las condiciones de vida del desmovilizado y su familia, a través de un acompañamiento adecuado a sus necesidades. Estas actividades apoyan la adaptación al nuevo entorno, tanto familiar como social.
5. **Fase de educación:** da acceso al desmovilizado y a su familia a la educación formal a través de instituciones públicas.
6. **Entrenamiento para el trabajo:** ofrece preparación a los desmovilizados en diferentes áreas para la vida laboral, bien sea con la vinculación a organizaciones aliadas de la ARN o con la elaboración de sus propios proyectos productivos. Pueden obtener títulos como técnico, tecnólogo o técnico profesional.
7. **Inserción económica:** capital semilla que la ARN ofrece a quienes han cumplido todos los compromisos con el fin de que puedan acceder a educación, iniciar sus proyectos productivos o invertir en casa propia.
8. **Servicio social:** se espera que los desmovilizados realicen acciones que fomenten la reconciliación en su entorno. Estas acciones se pueden realizar a través de procesos de enseñanza, colaboración en los servicios de salud o promoción de espacios para la cultura y la reconciliación.
9. **Asistencia jurídica:** beneficios jurídicos para quienes hayan completado la ruta.
10. **Traslados y seguro de vida:** es una ayuda que le da la ARN a quienes demuestren que tras su proceso de desmovilización corren peligro y por ello deben trasladarse a

otras zonas del territorio colombiano, además de un año de seguro de vida para cubrir las necesidades de sus familias en caso de que algún acontecimiento pase.

5.2.11. Población vulnerable

Según el CONPES 3607 (2009), son “aquellos sectores o grupos de la población que por su condición de edad, discapacidad, sexo, pobreza, relación con el conflicto armado, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo que les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar” (p.6).

Esta investigación toma a los reintegrados como población vulnerable porque fueron actores del conflicto armado, que pudieron haber sido reclutados a la fuerza desde niños o quienes quizás nunca conocieron una vida diferente a la guerra en sus regiones y sin importar las circunstancias se convirtieron también en víctimas-protagonistas de la violencia. La importancia de dar segundas oportunidades a esta población reinsertada a través de la inclusión socio laboral está centrada en la propuesta de ver a los reintegrados como víctimas del conflicto armado también.

Las políticas de RSE tienen un reto muy importante pues socialmente el país aún no está preparado para la reconciliación, lo que puede llevar a que al interior de algunas organizaciones se presente resistencia a la vinculación laboral de reintegrados. Según Ugarriza (2009), en un estudio de la Alcaldía de Bogotá acerca del empleo se concluyó que: “la más grande amenaza para la sostenibilidad del desmovilizado es la escasa oferta de empleo o generación de ingreso formal y estable” (p.13).

Otra de las dificultades que también tienen los excombatientes al momento de ingresar a la vida laboral es la discriminación en el trabajo, pues hay reintegrados que se vinculan laboralmente ocultando su pasado y cuando le cuentan a sus empleadores que hacen parte del programa de DDR, se toman represalias y les terminan sus contratos.

Se han realizado varias investigaciones respecto a esto, como el Informe de la Fundación Ideas para la Paz - FIP (2007), que realizó una encuesta en julio de 2007 a 223 empresarios, de los cuales el 95% no participaba en programas de reinserción. Este análisis encontró que:

“los temores relacionados con la seguridad, percepciones de que la población no está lo suficientemente capacitada, la apatía y falta de conocimiento de los programas impulsados por el gobierno para facilitar la acción empresarial (46.9%) son las razones más frecuentes. De otra parte, los empresarios que sí participan, mencionan como obstáculos a su gestión la cantidad de trámites y diligencias que las compañías y los desmovilizados deben surtir y la falta de un punto de contacto claro y constante en la ACR. Hoy, las empresas aún tienen que navegar por varias burocracias estatales para materializar su ayuda” (p.20).

Por otro lado, en este mismo informe también se hace evidente que “las empresas con marcas visibles al público han preferido no divulgar ampliamente su participación en la reinserción. (...) Esto hace, por un lado, que las empresas no quieran perder clientes o usuarios y, por el otro, que algunos desmovilizados quieran permanecer anónimos.” (FIP, 2008, p.21).

Otro resultado evidencia que algunas organizaciones “no quieren que demasiada propaganda sea contraproducente: que las señalen de querer sacarle ventaja al tema para fortalecer su reputación y su marca. (...) Públicos claves en Colombia y el exterior querrán saber qué tanto están haciendo los empresarios para contribuir a la paz y para ello será necesario algún grado de divulgación. Además, la divulgación de los casos exitosos y las lecciones aprendidas han sido identificadas como una buena forma de atraer más empresarios. De otra parte, a medida que aumenta el número de empresas que cooperan, el tema dejará de ser tabú.” (P. 22).

Finalmente, en lo que respecta a los ciudadanos, en la investigación realizada por Ugarriza (2009) se percibió que “muchos colombianos muestran rechazo a relacionarse con excombatientes, y no reconocen en su desmovilización un aporte significativo a la disminución de la violencia del país” (P. 17). Estas reacciones fomentan “para los desmovilizados, el estigma de ser considerados indeseables por la ciudadanía, tal como lo experimentan en su cotidianidad, [y afecte] de manera grave su sensación de reintegro social. De igual manera, este estigma crea obstáculos en otros temas sensibles como el empleo” (P. 18).

Por todo lo anterior, las organizaciones tienen uno de los retos más importantes con miras al posconflicto y es el de implementar a través de sus políticas de RSE e inclusión laboral, un programa de cultura organizacional-social de reconciliación entendida como eslabón clave para superar la guerra y darle sostenibilidad de la paz. El discurso de reconciliación debe ser pilar fundamental de las organizaciones, pero más importante aún es que los líderes y altos mandos de las empresas apropien estas acciones y se comprometan a partir del ejemplo a contagiar a todos los colaboradores y stakeholders para de esta manera garantizar el éxito de estas acciones.

Todas las barreras que se han percibido en cuanto a inclusión laboral de reintegrados se convierten en oportunidad para las organizaciones, pues desde las políticas públicas el Gobierno Nacional ha incentivado la participación del sector privado como aliado estratégico para que posibilite la creación de ofertas laborales a través de iniciativas respaldadas por leyes nacionales.

5.3. MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia, como ley fundamental que rige las otras leyes nacionales, establece dentro de los derechos y obligaciones de los ciudadanos la paz. De allí su importancia de tenerla como base para esta investigación que busca promover la inclusión laboral de reintegrados en esta etapa de postconflicto nacional.

Así mismo, es importante referenciar a la política pública pues es a través de estas que las leyes se pueden ejecutar a través de dicho marco normativo.

5.3.1. Políticas públicas: son un conjunto de acciones que tienen un marco legal como base para que el gobierno logre dar respuestas a las demandas de la sociedad; por tal motivo cumplen un papel importante pues es a través de ellas que se pueden crear sinergias de integración social.

Según Ruíz (s.f.), la política pública son "reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad" (p. 5).

El Cepal (s.f.) define las políticas públicas como "un plan para alcanzar un objetivo de interés público, metas gubernamentales de mayor nivel que requieren mayor gasto público y generan un mayor interés público".

5.3.2. Constitución Política 1991 - Artículo 22: La paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento.

5.3.3. Constitución Política 1991- Artículo 95: Dentro de los deberes del ciudadano en el numeral 4 se habla de: "defender y difundir los derechos humanos como fundamento de la convivencia pacífica", y en el numeral 6: "propender al logro y mantenimiento de la paz."

5.3.4. Ley 418 de 1997: Tiene como objetivo la búsqueda de la convivencia. Fue una de las primeras leyes que dio facultades especiales al Gobierno Nacional para realizar **negociaciones** de paz con los Grupos Armados Ilegales (GAI) y otorgarles beneficios

jurídicos a los que se vinculen a procesos de dejación voluntaria de armas y aspiren a reintegrarse a la vida civil.

5.3.5. Decreto 128 de 2003: Reglamentario de la Ley 418 de 1997, organiza, articula y reglamenta la oferta de servicios prestados por el Estado colombiano en materia de reintegración a los desmovilizados de manera individual. En el decreto se adoptan las siguientes definiciones: desmovilizado, reincorporado, grupo familiar, CODA y Certificación del CODA.

5.3.6. Ley 975 de 2005: La Ley de Justicia y Paz define la reinserción de los desmovilizados a la vida civil, social y comunitaria del país, así: “La presente ley tiene por objeto facilitar los procesos de paz y la reincorporación individual o colectiva a la vida civil de miembros de grupos armados al margen de la ley, garantizando los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación.”

5.3.7. Conpes 3554 de 2008: La política económica y social propuesta por el Gobierno Nacional imparte línea sobre la Política Nacional De Reintegración Social Y Económica Para Personas Y Grupos Armados Ilegales. Este documento muestra la evolución de los procesos de desmovilización y reinserción de personas en la guerrilla.

Así mismo, en él se plantean herramientas para promover la incorporación efectiva de los desmovilizados con voluntad de paz y de sus familias a las redes sociales del Estado y a las comunidades donde ellos se van a integrar. Aborda cómo se debe crear una política efectiva para que un desmovilizado supere su condición de guerrillero y pueda participar en la integración de las ofertas laborales, sociales y económicas para su manutención en la vida civil.

El objetivo de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica Social (PRSE), “promueve el acceso de la población desmovilizada a opciones de empleo, a través de dos formas: a) capacitando y orientando al desmovilizado para que autogestione su propio

empleo, b) facilitando al desmovilizado opciones de empleo que la ACR gestiona directamente con empresas del sector público y privado.”(P. 49)

5.3.8. Ley 1429 del 29 de diciembre 2010: Esta ley del Congreso tiene por objeto la formalización y generación de empleo de personas vulnerables, con el fin de incentivar a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. El título 3 trata sobre lo que da el Gobierno a las empresas para cumplir la ley en los sectores rurales y urbanos. Así mismo, en el capítulo 1 de este título enumera los incentivos nacionales para la creación de empleo de grupos vulnerables y menciona a los reinsertados. “ARTÍCULO 10. Descuento en el Impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para los empleadores que contraten personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad. Los descuentos y beneficios señalados en el Artículo 9: “de la presente Ley aplicarán, para los nuevos empleos ocupados para poblaciones en situaciones de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad, siempre que estén debidamente certificados por la autoridad competente.” “Parágrafo 6 – Artículo 10. En ningún caso, el descuento previsto se podrá realizar sobre los aportes de personas en situación de desplazamiento, personas en proceso de reintegración o población en condición de discapacidad, que se vinculen para reemplazar personal contratado con anterioridad.

Esta ley es importante porque es el soporte jurídico que muchas organizaciones tienen al implementar sus programas de RSE con población reinsertada. Esto visto no solo como una misión organizacional en pro de la paz del país sino como un mecanismo para tener beneficios económicos en sus responsabilidades tributarias con el Estado.

DISEÑO METODOLÓGICO

El propósito de este análisis es incentivar que a partir de los casos estudiados, otras organizaciones colombianas logren alinear sus políticas de responsabilidad social empresarial con la adopción de procesos para la vinculación laboral de desmovilizados de las FARC u otros GAI.

La importancia de esta investigación radica en que según investigaciones anteriores, las empresas que no han promovido ese tipo de programas de RSE se escudan en la falta de información sobre el tema y el desconocimiento del éxito de su implementación en otras organizaciones. Se busca entonces eliminar algunos mitos y creencias, tales como que vincular laboralmente a esta población equivale a un alto costo y es un riesgo para la organización, y que muchos de estos individuos no cuentan con aptitudes que les permitan desenvolverse adecuadamente al interior de una empresa. Esto se evidencia en la falta de capacitación en diferentes oficios, en la forma de resolver conflictos, en el respeto a la autoridad y en el cumplimiento de horarios, así como en las relaciones con sus compañeros de trabajo; este último factor es determinante en el clima laboral, pues pueden existir roces o rechazo cuando los trabajadores conocen los antecedentes de los reintegrados.

Para realizar el análisis investigativo se estableció una metodología principal desde la cual se hará la entrega del producto investigativo y dos más que permiten la ejecución del estudio y sus resultados finales. El objetivo de estas tres metodologías es identificar, caracterizar y responder a la pregunta de investigación, de tal manera que se logren extrapolar los aprendizajes significativos que puedan ser replicados en el contexto nacional con organizaciones de carácter público o privado a partir de la sistematización de experiencias.

6.1. Sistematización de experiencias:

La sistematización de experiencias surge como categoría de estudio entre los años 60 y 70, desde el campo del Trabajo Social, bajo el objetivo de generar conocimientos a partir de la construcción teórica desde la realidad. La sistematización hace referencia a clasificar, ordenar y/o catalogar datos e información con el objetivo de extraer aprendizajes y compartirlos.

Esta herramienta permite obtener conocimiento a partir de las experiencias vividas por medio de un proceso de reflexión e interpretación crítica desde la práctica. Para José Hleap (s.f.), citado por Romero (2015), la sistematización es “una investigación cualitativa de enfoque crítico interpretativo que intenta descubrir e interpretar prácticas sociales singulares dando un lugar privilegiado al punto de vista de los actores, a la subjetividad, a la historia local y a los sentidos que están presentes en las prácticas” (p. 12).

“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.” (Jara, s.f, p.4)

Lo importante de utilizar la sistematización de experiencias en esta investigación es que permitirá ordenar y reconstruir la experiencia vivida en las tres organizaciones a propósito de la reintegración, además de realizar una interpretación crítica de ese proceso y, finalmente, entender cuáles fueron los aprendizajes para compartirlos con otras

organizaciones que están interesadas en desarrollar acciones de RSE desde la inclusión social y la reconciliación.

Según Carvajal (2004), citado por Peña (s.f.), “La sistematización es un proceso teórico y metodológico que a partir del ordenamiento, reflexión crítica, evaluación, análisis e interpretación de la experiencia, pretende conceptualizar, construir conocimiento y, a través de su comunicación, orientar otras experiencias para mejorar las prácticas sociales” (párr.3).

En definitiva, la aplicación de esta metodología permitirá que a partir de las tres experiencias recapituladas se puedan intercambiar y compartir aprendizajes, que le permiten a otras organizaciones público privadas conocer estas experiencias e incentivarlas para que a través de estos casos de éxito se motiven a implementar acciones similares.

A continuación se presenta cuál será el formato que se utilizará para sistematizar las experiencias de las tres organizaciones que hacen parte de esta investigación:

- | |
|---|
| <p style="text-align: center;">SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">● Historia de la organización.● ¿Por qué sistematizar la experiencia?● Descripción de la experiencia.● Momentos claves● Aliados● Casos de éxito● Aprendizajes● La Comunicación como eje articulador● Recomendaciones |
|---|

6.2. Estudio de Caso:

Es una herramienta cualitativa muy utilizada en investigaciones de las ciencias humanas y sociales que permite entender y estudiar a profundidad las realidades sociales, como lo indica Martínez (2006) la “mayor fortaleza [de esta metodología] radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (p.167). Por ello, permite recolectar información para la investigación desde

diferentes fuentes bien sean cuantitativas o cualitativas a través de entrevistas directas, registros de archivos y documentos, entre otras.

Como lo indica Yin (1989), citado por Martínez (2006), el estudio de caso es determinante en una investigación como la propuesta en este documento, pues permite crear hipótesis para explicar las relaciones encontradas y entender por qué se dan en dicho contexto y/o proceso. Adicional a esto, esta metodología también posibilita indagar acerca de un fenómeno social en su entorno real, utilizando diversas fuentes así como un caso único o múltiple.

Otra de las principales razones para utilizar la investigación de casos es que como indica Lerma (2009), “su objetivo es determinar la dinámica del pensamiento del sujeto para comprender por qué se comporta o se desarrolla de determinada manera (...) [además de que] sirven para explorar fenómenos que no han sido estudiados rigurosamente” (p. 67).

Puntualmente, el estudio se realizará a través del estudio colectivo de casos, que centra su interés, como lo indica el texto Métodos de investigación educativa de la Universidad Autónoma de Madrid, (s.f.) “en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos. El investigador elige varios casos de situaciones extremas de un contexto de objeto de estudio. Al maximizar sus diferencias, se hace que afloren las dimensiones del problema de forma clara. Este tipo de selección se llama múltiple: se trata de buscar casos muy diferentes en su análisis pero que al menos al principio sean relevantes” (p. 4).

En esta investigación se realizará una sistematización de experiencias por medio del estudio de caso de tres organizaciones: Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo para analizar cómo han sido sus procesos de responsabilidad social empresarial desde sus políticas, misión, visión y programas de inclusión laboral de personas desmovilizadas de las FARC, y cómo sus

propuestas pueden ser aplicadas en otras organizaciones para entender los puntos en común que las vuelven referente.

Las técnicas de investigación que se implementaron al interior del estudio de caso son las encuestas de tipo analítico con el fin de conocer las tendencias al interior de otras organizaciones en temas de RSE. Para ello se realizaron preguntas con respuestas abiertas y cerradas, así como otras tipo linkert pues permiten evaluar opiniones y actitudes de una persona, razón por la que se convierten en herramienta clave al permitir conocer cuál es el grado de acuerdo o desacuerdo con la vinculación de población reintegrada al interior de una organización. Se decidió esta herramienta pues las preguntas permiten reducir el sesgo de la información.

Vale la pena aclarar que esta encuesta fue aplicada de manera anónima pues debido a la investigación previa, se evidencia que aún existen organizaciones que prefieren omitir esta información.

A continuación se adjunta la herramienta aplicada a 42 organizaciones de diferentes sectores, que dieron su percepción respecto a la responsabilidad social empresarial y la vinculación laboral de reintegrados. Esta fue diligenciada a través de la aplicación de *Google Forms*.

6.2.1. Instrumento 1 - Encuesta percepción organizaciones:

INCLUSIÓN LABORAL DE REINTEGRADOS

Esta encuesta tiene fines netamente académicos, pues hacen parte de la investigación cuyo objetivo es identificar y analizar cuáles fueron las prácticas y motivaciones que llevaron a las organizaciones Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo a definir como objeto misional la atención a personas reinsertadas de las FARC, y cómo otras organizaciones pueden implementar sus experiencias.

Muchas gracias por su colaboración. Si conoce alguna organización a la que pueda compartir esta encuesta siéntase libre de compartirla.

1. Su organización es una:

Microempresa (si posee menos de 10 empleados)	
Pequeña empresa (si tiene entre 10 y 49 empleados)	
Mediana empresa (si tiene entre 50 y 249 empleados)	
Gran empresa (si posee 250 o más empleados)	

2. ¿Su organización cuenta con área de Responsabilidad Social?

Sí - No

3. ¿Cuál de estas políticas en temas de reintegración y vinculación laboral conoce??

Ley 418 de 1997	
Decreto 128 de 2003	
Ley 975 de 2005	
Conpes 3554 de 2008	
Ley 1429 del 29 de diciembre 2010	
Ninguna	

4. ¿Desde su organización se ha pensado trabajar en temas de inclusión laboral con reintegrados?

Sí - No

5. Si respondió sí, ¿tienen de referencia alguna organización que esté implementando estas políticas de inclusión?, ¿cuál?

6. Si su respuesta a la pregunta 4 fue no, ¿cuál es la razón?

Enfoque misional	
Paradigmas socio culturales de las directivas	
Desconocer los procedimientos para el trabajo con la población reintegrada	

7. Para tomar la decisión de incursionar en políticas de reintegración e inclusión laboral, ¿quisiera conocer experiencias de otras organizaciones?

Desacuerdo	1	2	3	4	5	De acuerdo
------------	---	---	---	---	---	------------

8. Califique de 1 a 5, ¿cuáles podrían ser las dificultades de vincular a reintegrados en la empresa?

Pérdida de reputación.	1	2	3	4	5
Desconfianza con los procesos de reintegración.	1	2	3	4	5
Temor ante la reacción de sus empleados y clientes.	1	2	3	4	5
Falta de capacitación técnica en los saberes de la organización.	1	2	3	4	5
Aumento en los costos de operación.	1	2	3	4	5

9. ¿Considera usted importante que las organizaciones se alineen con las políticas de reintegración que tiene el gobierno nacional?

Desacuerdo	1	2	3	4	5	De acuerdo
------------	---	---	---	---	---	------------

10. De 1 a 5, ¿qué tanto conoce los beneficios fiscales que tienen las organizaciones al apoyar reintegrados?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente
--------------	---	---	---	---	---	------------

11. Si fuese a vincular a reintegrados, ¿cuál de las siguientes modalidades usarían al interior de la organización?

Contratación directa	
Incorporación a la cadena de valor	
Fortalecimiento del emprendimiento	

12. ¿Qué opinión le merece el proceso de reintegración a la vida civil de excombatientes?

13. ¿Cuál es el aporte que desde la comunicación se le ha dado a las políticas de responsabilidad social?

Esta encuesta fue enviada a través de los correos electrónicos de las organizaciones. Se enviaron 218 correos (100%), de los cuales 14 (6,4%) contestaron que por políticas al interior de la organización no podían participar. Pese al número masivo de correos enviados, solo 42 (19,2%) organizaciones hicieron parte de la muestra analizada.

Así mismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas, pues esto permitió que la recolección de información fuera mucho más amplia al tener una guía base, pero, a su vez, se fueron generando nuevas preguntas en función de lo que iba diciendo el entrevistado. Se escoge este tipo de entrevistas porque permiten mayor profundidad en el tema a investigar, así como recolectar datos no conocidos, relevantes y novedosos en el marco del tema de estudio.

Las preguntas que se le realizaron a cada organización variaron según el desarrollo de la entrevista, los interlocutores fueron personas de las área de responsabilidad social o asuntos corporativos así como la alta gerencia. Las respuestas de la investigación están desde el anexo 14.1. en la página 142.

6.2.2. Instrumento 2 - Preguntas entrevista Terpel:

Organización:	
Nombre entrevistado:	
Profesión:	
Cargo al interior de la organización:	
Fecha entrevista:	Duración:
Antecedentes: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Desde hace cuánto tiempo vienen trabajando en inclusión laboral de reintegrados? 2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción? 3. ¿La iniciativa fue promovida desde cuál área de la organización? 4. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológico de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado? 5. ¿En qué clase de puestos o áreas se encuentra trabajando esta población? 6. ¿Cuál es la política de reconciliación de Terpel? 7. ¿El programa de inclusión laboral qué más acciones tiene? 8. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones para abordar estos 	

procesos?
<p>Clima organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. ¿La visión y misión de la organización tuvo que cambiar con la implementación de estas políticas? 10. ¿Cómo fue la implementación de este programa al interior de la organización? 11. ¿La vinculación laboral ha sido exitosa? 12. ¿Por qué se mantiene en anonimato a los reintegrados? 13. ¿Se conocen casos donde los reintegrados han contado su historia, y cómo ha impactado el clima laboral? 14. ¿Hay alto número de desvinculación o han tenido problemas con los reintegrados al interior de la organización? 15. Actualmente, ¿cuántos empleados desmovilizados tiene la organización? 16. ¿Cómo desde la comunicación Terpel le aporta a la reconciliación? 17. ¿En algún momento existieron temores de dar a conocer a los diferentes públicos el trabajo con reintegrados? 18. ¿Cómo han visto que ha impactado la reputación tanto interna como externamente?
<p>Aprendizajes y recomendaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Respecto a las políticas públicas, ¿cómo se ha visto beneficiada la empresa con las ayudas que ha brindado el estado? 20. ¿Qué aportes considera pertinente hacer al gobierno y a las instituciones encargadas como la agencia de reintegración? 21. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas? 22. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?

6.2.3. Instrumento 3 - Preguntas entrevista Coltabaco:

Organización:	
Nombre entrevistado:	
Profesión:	
Cargo al interior de la organización:	
Fecha entrevista:	Duración:
<p>Antecedentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en temas de inclusión laboral con reintegrados? 2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción? 3. ¿La iniciativa fue promovida desde cuál área de la organización? 4. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológico de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado? 5. ¿Por qué deciden apoyar los procesos productivos y no la vinculación directa? 6. ¿Cuáles han sido los puestos o las áreas que Coltabaco ha abierto para la vinculación directa de reintegrados? 7. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones para abordar estos procesos? 8. ¿Para la implementación de estos programas, tomaron como referencia alguna organización que esté trabajando en estos temas? 	

Clima organizacional:

9. ¿Existieron temores o tensiones entre los colaboradores de la organización?
10. ¿Cómo ha informado la organización internamente sobre este tema?
11. ¿Cómo se vio impactado el clima organizacional?
12. ¿Cómo ha aportado este programa en el cumplimiento de la misión organizacional?
13. ¿La visión y misión de la organización tuvo que cambiar con la implementación de estas propuestas?
14. ¿Cuáles han sido los mayores logros con la participación en este proceso?
15. ¿Cómo ha sido el índice de abandono del proyecto por parte de los reintegrados?
16. ¿Cuántas unidades productivas tienen abiertas actualmente?
17. ¿Alguna vez han presentado altercados entre los participantes de los proyectos?
18. ¿La población vinculada en su mayoría son hombres o mujeres?
19. ¿Cómo han visto que ha impactado la reputación tanto interna como externamente?

Aprendizajes y recomendaciones:

20. Respecto a las políticas públicas, ¿cómo se ha visto beneficiada la empresa con las ayudas que ha brindado el estado?
21. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas?
22. ¿Qué aportes considera pertinente hacer al gobierno y a las instituciones encargadas como la agencia de reintegración?
23. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?
24. ¿Cómo desde la comunicación Coltabaco le aporta al tema de reconciliación?

6.2.4. Instrumento 4 - Preguntas entrevista Restaurante El Cielo:

Organización:	
Nombre entrevistado:	
Profesión:	
Cargo al interior de la organización:	
Fecha entrevista:	Duración:
Antecedentes:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en temas de inclusión laboral con reintegrados? 2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción? 3. ¿Cómo fue la implementación de este programa al interior de la empresa? 4. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológico de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado? 5. ¿Cómo llegan a las zonas de conflicto? 6. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones para abordar estos procesos? 	
Clima organizacional:	
<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Existieron temores o tensiones entre los colaboradores de la organización? 8. ¿Cuáles han sido los puestos o las áreas que El cielo ha abierto para la vinculación directa de reintegrados? 9. Actualmente, ¿cuántos empleados reintegrados tiene la organización? 10. ¿Cómo ha aportado este programa en el cumplimiento de la misión organizacional? 11. ¿Cómo se financia? 	

12. ¿Cuánto se demora una práctica en El Cielo?
13. ¿Cómo ha sido el trabajo y el engranaje familiar?
14. ¿Cómo ha informado la organización internamente sobre este tema?
15. ¿Se mantuvo el anonimato o cómo manejaron la información?
16. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones en el abordaje hecho por la organización?
17. ¿Cómo han visto que ha impactado la reputación tanto interna como externamente?

Aprendizajes y recomendaciones:

18. ¿Cuáles han sido los mayores retos de esta experiencia?
19. Respecto a las políticas públicas, ¿cómo se ha visto beneficiada la empresa con las ayudas que ha brindado el estado?
20. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas?
21. ¿Qué aportes considera pertinente hacer al gobierno y a las instituciones encargadas como la ARN?
22. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?
23. ¿Ustedes interactúan con el área de comunicaciones del restaurante para tratar estos temas?
24. ¿Por qué se delegó a la Fundación El Cielo para realizar los procesos y no lo hicieron directamente desde el restaurante?

6.3. Investigación acción participativa:

Es una herramienta de tipo cualitativo que permite desarrollar investigaciones aplicadas en contextos o realidades específicas y en simultánea mientras se investiga, también se realiza intervención para la transformación social. La importancia de esta metodología para este estudio radica en que se permite la reflexión y participación activa de la población inmersa, pues se trabaja basándose en la realidad y las experiencias de los participantes.

Es importante resaltar que a través de esta metodología hay una “producción de conocimiento a partir del diálogo de saberes con quienes construyen la realidad, que se entiende como propia de los sujetos que participan de la construcción de conocimiento social” (Calderón y López, s.f., p.3). Dicho conocimiento social que se pretende construir en este trabajo de grado permitirá que a través de las prácticas de tres organizaciones, se puedan replicar o extrapolar esas acciones en otras empresas, pues hay un análisis de la realidad.

“La IAP podemos entenderla por lo tanto como un enfoque de investigación e intervención social, que persigue recoger las demandas de los actores implicados en un proceso de acción social con el fin de transformar la realidad

existente, y facilitando en el proceso la apropiación de recursos organizativos y de conocimiento por parte de la comunidad.” (Técnicas de investigación social para el trabajo social).

En ésta metodología se utilizó la entrevista semiestructurada como una técnica de investigación, herramienta clave para abordar a los reintegrados de GAI que hacen parte de la población beneficiaria de los programas investigados. A continuación el modelo de entrevista que se le realizó a esta población:

6.3.1. Instrumento 5 - Preguntas entrevistas reintegrados

Organización:	
Nombre entrevistado:	
Cargo al interior de la organización:	
Tipo de iniciativa: Vinculación laboral ___ Proceso productivo ___ Cadena de valor ___ Otro ___	
Fecha entrevista:	Duración:
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto se reincorporó a la vida civil? 2. ¿Cómo se sintió tras el proceso de reintegración? 3. ¿Cómo lo recibió el entorno laboral y cómo ha sido su resocialización? 4. ¿Qué tan amplia perciben la oferta laboral? 5. ¿Cuáles son las principales dificultades con las que se enfrentan para conseguir empleo? 6. ¿Cómo llegaron a este proceso? 7. ¿Sus compañeros de trabajo saben que perteneció a un grupo al margen de la ley? 8. ¿Cuáles han sido los mayores aprendizajes? 9. ¿Cuál cree que es el papel de la comunicación en estos procesos? 10. ¿Cuál cree que es la importancia de que las empresas empiezan a vincular a reintegrados? 	

Así mismo, se decidió hablar con compañeros de trabajo con los que los reintegrados deben relacionarse y de esta manera poder conocer su percepción respecto a la inclusión laboral de esta población.

6.3.2. Instrumento 6 - Preguntas entrevistas compañeros de trabajo

Organización:	
Nombre entrevistado:	
Cargo al interior de la organización:	
Tipo de iniciativa: Vinculación laboral ___ Proceso productivo ___ Cadena de valor ___ Otro ___	
Fecha entrevista:	Duración:
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue ese proceso de perdón? 2. ¿Cuál fue el reto más grande que tuvo durante el momento del perdón? 3. ¿Cuáles han sido sus mayores aprendizajes tanto con personas como profesionales con esta experiencia? 4. ¿Qué pensó su familia de este perdón? 5. ¿Si tuviera la oportunidad de mandarle un mensaje a una persona que sigue haciendo parte de un GAI, qué le diría? 6. ¿Para usted es importante visibilizar esta experiencia? 	

6.4. Variables

Las principales variables que se tuvieron en cuenta para la investigación fueron las siguientes:

PRINCIPALES VARIABLES



- **Tiempo de la organización vinculando a reintegrados:** pues son datos que permiten entender el compromiso del sector privado en el actual momento histórico del país. Esta variable también es determinante pues **posibilita entender cuáles son las motivaciones** que tienen las organizaciones, objetivo principal de esta investigación así como el poder determinar cuál debe ser el rol y las contribuciones que deberían asumir las organizaciones en el actual escenario de postconflicto.
- **Número de reintegrados vinculados laboralmente a la organización:** lo que permite analizar el compromiso de la empresa con los procesos de inclusión, teniendo como comparativo las vacantes con las que cuenta. Para ello se mirará la cantidad de empleados reintegrados vinculados y que se mantienen.
- **Áreas de trabajo en las que hacen parte los reintegrados:** como un indicador para analizar cuáles son las habilidades con las que cuentan los reintegrados o en cuáles han sido formados desde las organizaciones. Finalmente, esta variable permite examinar qué tipo de empleos u oportunidades están siendo ofrecidas por las empresas.
- **Número de reintegrados que han ascendido:** lo que posibilita conocer cómo es el desarrollo profesional de esta población, lo que permitirá observar cuáles son los requerimientos que debe cumplir al interior de la organización para poder ascender al interior de la empresa.

Gráfica 4. Variables principales de la investigación. Fuente: elaboración propia.

6.5. Población y muestra:

Para la ejecución de la investigación se proyectó una aplicación de entrevistas y encuestas que permiten realizar el análisis propuesto. La población objeto son tres organizaciones que tienen dentro de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial la inclusión laboral de personas reintegradas de las FARC (Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo) representadas por los voceros de sus programas, y los reintegrados en los casos en que sea posible. Para ello se han planteado diversos escenarios según la apertura de la organización.

La entrevista semiestructurada se realizará con diferentes públicos:

- Áreas de RSE o RR HH: los tres profesionales encargados de las áreas de RSE de cada organización y las personas que coordinan los procesos de vinculación laboral fueron las principales fuentes de esta investigación.
- Reintegrados: con el fin de conocer cuál es la percepción que ellos tienen respecto a las oportunidades laborales que les brinda la sociedad para poder desarrollar sus proyectos de vida, así como permitir analizar la importancia y pertinencia de las políticas de RSE al interior de las organizaciones.

Respecto a la aplicación de las encuestas, se decidió realizar la muestra de forma aleatoria con diferentes organizaciones a nivel nacional. Para ello se diseñó una plataforma en *google forms* donde a través de un *link* las empresas pudieran acceder y responder. Se decidió hacer la encuesta virtual para que organizaciones ubicadas en otras ciudades diferentes a Bogotá pudieran darle respuesta.

Adicionalmente, se realizó una consulta de fuentes secundarias que aportaron al desarrollo de la investigación. Dentro de dichas fuentes están los informes del Gobierno Nacional en temas de reintegración, así como las políticas públicas que han sido reglamentadas tras los últimos procesos de desmovilización. Así mismo, se tuvieron en

cuenta los informes de Responsabilidad Social de las tres organizaciones para analizar cómo han sido sus procesos de inclusión laboral con reintegrados y cómo han socializado con sus stakeholders dicha información.

Por otro lado, se recurrió a informes y cifras publicadas por la ARN, entidad nacional encargada del proceso de reintegración de excombatientes de grupos armados. La importancia de la información brindada por esta fuente secundaria es vital pues permitirá ver cómo se han llevado a cabo los procesos de inclusión laboral de la población desmovilizada.

6.6. Resultados esperados:

A través de la metodología planteada se buscó resaltar las motivaciones de las organizaciones para implementar programas de RSE a través de la inclusión laboral de reintegrados de las FARC y GAI.

Es importante mencionar que si bien en un principio la investigación tuvo como eje central a los reintegrados de GAI, el estudio evidenció que las tres organizaciones analizadas han realizado un fuerte trabajo de reconciliación pues no solo apoyan laboralmente a esta población de reintegrados, sino que también benefician con sus programas a otras víctimas del conflicto armado. Estos espacios se convirtieron entonces en centros de reencuentro, convivencia, perdón y conciliación donde las organizaciones a partir de su saber hacer están transformando realidades y aportando en la reconstrucción de tejido social, algo en lo que tiene pertinencia involucrarse desde la comunicación organizacional.

Por otro lado, es importante entender el rol que cumplen las empresas en las nuevas transformaciones sociales que vivirá el país. Esta investigación permitió ver cómo las empresas públicas y privadas están alineadas con la misión organizacional y la coyuntura nacional, promoviendo espacios de reconciliación donde se evidencia el compromiso que tienen con el país en estos momentos de postconflicto.

Así mismo, se contrastaron las acciones de RSE de las tres organizaciones escogidas, con el fin de realizar un análisis comparativo en la implementación de sus procesos, de cara con las políticas públicas de inclusión laboral con reintegrados, para de esta manera poder brindarle herramientas a otras organizaciones que quieren desarrollar estos procedimientos pero por desconocimiento o temores aún no lo han hecho.



RESTAURANDO SUEÑOS DESDE
LA CONSOLIDACIÓN DE
PROYECTOS DE VIDA, UNA
MIRADA A LA INCLUSIÓN
LABORAL DE PERSONAS
REINTEGRADAS

SISTEMATIZACIÓN
de experiencias

A través de esta sistematización se busca reconstruir las experiencias de tres organizaciones a partir de sus aportes en la reconstrucción de tejido social y la reconciliación en el país desde sus diferentes políticas empresariales y sus áreas de responsabilidad social empresarial enfocadas en la vinculación laboral de reintegrados.

Se decidió analizar tres organizaciones de diferentes sectores de la economía nacional para hacer un abordaje amplio sobre los diferentes discursos de reconciliación desde la vinculación directa y el apoyo a los procesos productivos, ejes centrales que tienen en común estas organizaciones. Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo buscan que el impacto de sus programas permita que diversas organizaciones entiendan y se animen a participar sin importar su tamaño, el sector al que pertenezcan o las áreas que impacten, pues todas pueden aportar desde sus misiones corporativas.

El compromiso que estas organizaciones tienen con la sociedad ha sido canalizado a través de los programas de reintegración y en este trabajo muestran con orgullo cómo en ellos se le apuesta a crear oportunidades para consolidar los procesos de paz pero también para reducir brechas sociales entre la sociedad civil y los reintegrados.

La sistematización que a continuación se presenta busca ofrecer aprendizajes desde la comunicación organizacional partiendo de los logros, éxitos, retos y fracasos; pero a su vez, escuchando otros puntos de vista desde la percepción de los beneficiarios de estos programas y de otras organizaciones que aún no han implementado dichos procesos de RSE por motivos que serán mencionados más adelante.

Terpel

Terpel



Tabla de contenido



• ¿Por qué sistematizar esta experiencia?
67



• Descripción de la experiencia
68



• Momentos claves
69



• Aliados
72



• Aprendizajes
73



• La comunicación como eje articulador
74



• Recomendaciones
75

7.1. TERPEL



Terpel es una organización del sector de hidrocarburos, nació en 1968 en la ciudad de Bucaramanga con el objetivo de solucionar el problema de desabastecimiento de combustible en el departamento de Santander. Desde el año 2013 la organización le apostó a ejecutar acciones de reconciliación a través de la vinculación laboral de reintegrados de las FARC bajo el programa organizacional ‘Restaurando Sueños’.

7.1.1. ¿Por qué sistematizar esta experiencia?

Esta organización ha sido catalogada como una de las empresas pioneras en la vinculación laboral de población reintegrada, sin embargo sus acciones evidencian su compromiso al ir más allá con la promoción de un voluntariado por la reconciliación junto a la ARN. El programa Restaurando Sueños tiene como objetivo dar oportunidades laborales y de capacitación a los reintegrados para ampliar sus posibilidades de empleo a través de dos modalidades: la inclusión laboral en las franquicias con las que cuenta Terpel y el fortalecimiento de unidades productivas dentro de la cadena de valor de la organización.

Así mismo, como lo explica en su Informe de sostenibilidad del año 2015, en Terpel “promovemos espacios de proveeduría y de desarrollo de posibles negocios productivos. En 2015, hicimos una gira por siete regiones del país para abrir un espacio en el que las EDS franquiciadas conocieron de primera mano el escenario de reconciliación a través de una charla liderada por la ACR”. (p. 128).

Desde el campo de la comunicación organizacional se puede analizar la experiencia de Terpel tras su aporte en construir lazos de comunidad, no solo al interior de la organización sino con las sociedades que han sido víctimas del conflicto, sirviendo como mediador en la reconstrucción de tejido social.

7.1.2. Descripción de la experiencia

El pasado 8 de febrero de 2018 en las oficinas principales de la Organización Terpel, la jefa de responsabilidad corporativa, Tatiana Orjuela, Comunicadora Social y Especialista en responsabilidad social empresarial, abrió las puertas de la organización para compartir las experiencias y aportes de Terpel a la paz y la reconciliación del país. Ella es una de las voceras que tiene la compañía en el tema del posconflicto.

La organización tenía claro que quería ser un aliado del gobierno en la reconstrucción de tejido social de las regiones, razón por la que tomó la decisión de definir una política de conflicto y reconciliación que fuera más allá de lo político, por lo que además de las acciones que ya venían trabajando a través de la Fundación Terpel en educación, decidieron ampliar sus iniciativas para ayudar a generar desarrollo y hacer del posconflicto algo sostenible.

La iniciativa de la compañía empezó con una alianza público privada -APP- con la ARN hace cinco años, para explorar las posibilidad de vinculación laboral de reintegrados en estaciones de servicio. Sylvia Escovar, Presidenta de la organización, ha promovido la ejecución de proyectos de reconciliación porque como bien lo indica, “perdonar es lo más importante para poder seguir adelante”. Asimismo, Terpel ha fortalecido su visión empresarial al hacerse consciente de que su quehacer se debe a las regiones, pues tiene presencia desde la Guajira hasta el Amazonas. Esto los llevó a preguntarse qué hacer y cuál debía ser su postura frente al posconflicto, más aún teniendo en cuenta que el sector privado es pieza indispensable en esta coyuntura porque puede generar las opciones de empleabilidad.

Para ello, Terpel ha determinado cuatro frentes de acción con el Programa Restaurando Sueños:



Gráfica 5. Frentes de acción del Programa Restaurando Sueños - Terpel. Fuente: elaboración propia según el informe de sostenibilidad del año 2015.

Según el Informe de Sostenibilidad del 2015, dentro de los resultados que ha tenido Terpel en estos procesos está el fortalecimiento de “las competencias de las personas en proceso de reintegración. Desarrollamos el sentido de pertenencia por la organización, mejoramos la calidad de vida y el entorno familiar de los vinculados al programa” (p. 145).

A partir de las acciones de inclusión laboral de isleros en las estaciones de servicio, durante el primer año la organización logró vincular a 15 reintegrados, para el año siguiente (2015) contrató 21 y en el 2016 logró la vinculación de 26 más, según cifras del boletín de sostenibilidad.

Estos espacios de vinculación se han dado gracias a las políticas de flexibilización en contratación laboral, pues si bien Terpel abrió sus puertas para ofrecer oportunidades de trabajo los reintegrados deben someterse a las mismas reglas de un postulante regular. Ellos deben pasar por revisión de antecedentes, estudios de seguridad y hoja de vida; proceso que debido a su historia en los GAI les impediría acceder a un puesto en cualquier organización.

De ahí que Terpel decidió que todos los postulantes reintegrados pudieran competir en igualdad por el puesto de isleros en las diferentes estaciones de servicios y, de esta manera, promover la inclusión laboral desde la meritocracia.

Pese a ello para Orjuela hay acciones de reconciliación más importantes que las de inclusión laboral, pues Terpel solo ofrece el puesto de isleros al interior de la compañía, además de recalcar que los reintegrados no son empleados directos de la organización debido a que son contratados a través de una de las filiales de la compañía llamada Masser..

7.1.3. Momentos claves

En 2013, tras iniciar la alianza con la ARN, Terpel decidió apostarle a la inclusión social de los reintegrados más allá de la vinculación laboral, por lo que decidieron apoyar los procesos productivos enfocados en su cadena de valor. Actualmente en los departamentos de Casanare y Caquetá hay seis proyectos de servicios de reparación y venta de repuestos para motos, que han sido apoyados por la organización a través de dos frentes de acción. En un primer momento Terpel daba capital semilla para emprendimiento con el objetivo de que los reintegrados iniciaran sus negocios, pero no hubo un aporte significativo pues algunas unidades productivas fueron exitosas y otras fracasaron, razón por la que la organización decidió llevar

su proyecto a un segundo nivel.

Terpel, entonces, determinó formalizar las unidades productivas a través de alianzas con la Cámara de Comercio con el fin de que los emprendedores empezaran a pensar estratégicamente y disminuyeran el riesgo laboral de sus empleados por medio de contratos laborales. Posterior a estas acciones, Terpel empezó a realizar diversos análisis técnicos que han permitido que los beneficiarios sigan surgiendo, por lo que empezaron a capacitar a los reintegrados en “habilidades blandas como liderazgo, comunicación, manejo del tiempo y calidad de vida familiar y personal.”

Adicionalmente, la organización ha realizado acciones alternativas con el objetivo de visibilizar el trabajo de esta población por lo que le permite a las personas en proceso de reintegración ser proveedores de Terpel para la realización de materiales POP, tales como mochilas, dotación o cachuchas para diferentes eventos que realiza la organización. Si bien este no es un trabajo fijo, si ha permitido que los reintegrados empiecen a generar ingresos y obtengan conocimientos útiles que les puedan servir para su vida laboral, además de contar con la colaboración de ellos cuando la organización los necesita.

Igualmente, tienen una feria de emprendimiento para personas reintegradas que inició en el 2015 y contó con la presencia de 20 emprendedores en proceso de reintegración, desde entonces se realiza anualmente y a nivel nacional en el mes de septiembre. El objetivo de esta iniciativa ha sido, como lo indica Orjuela, vincular a los ciudadanos a la compra responsable “de un producto colombiano fabricado por personas que quizás algún día estuvieron en las armas pero que hoy en día quieren reintegrarse a la sociedad de la manera adecuada”.

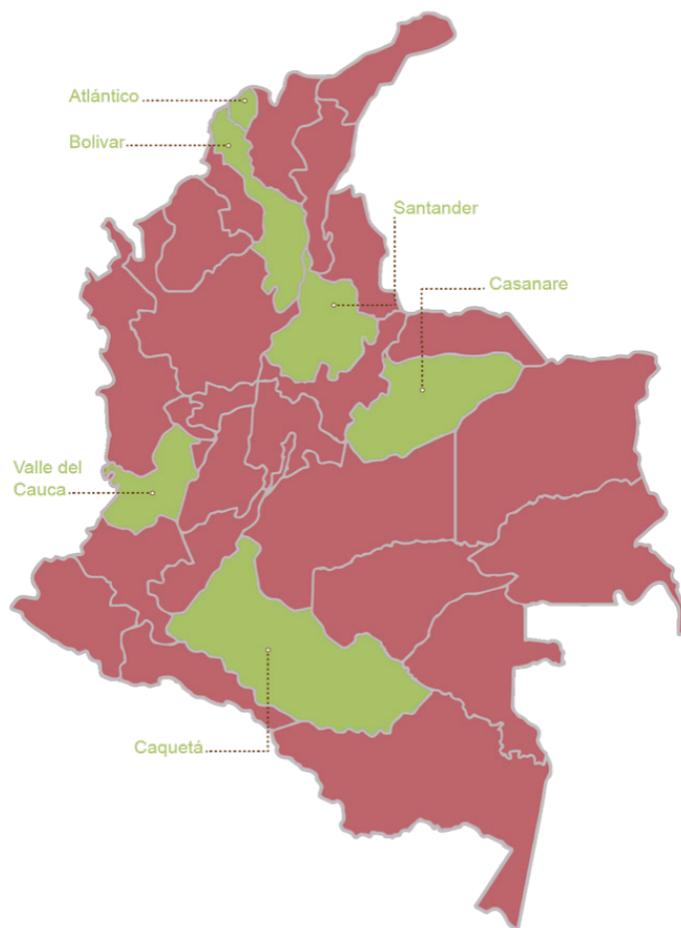
Finalmente, entre las acciones más importantes y antiguas que promueve la organización están los voluntariados de reconciliación que se centran principalmente en la adecuación física de instituciones educativas identificadas con la ARN por servir a víctimas del conflicto armado tras ser catalogadas bajo algunos de los siguientes aspectos:

- Que hayan sido destruidas o tengan secuelas tras la guerra
- Estudien hijos de excombatientes
- Estudien excombatientes que estén validando su educación media

Este voluntariado permite crear un escenario de reconciliación y perdón con una parti-

cipación activa de colaboradores de Terpel, personas en proceso de reintegración, sus familias y la comunidad educativa y barrial. El objetivo que buscan estos voluntariado es darles nuevas oportunidades a los reintegrados pero también a quienes se vieron afectados por las decisiones de los excombatientes durante la guerra.

Joshua Mitrotti (2016) habla de la importancia de estos espacios, lo que se sustenta con la experiencia de Terpel, “en la ACR valoramos todos los esfuerzos de Terpel por vincularse en la construcción de ese país del mañana en el que queremos que los jóvenes tengan oportunidades distintas a las que nos tocó a nosotros, y que afinquemos la paz desde una apuesta de largo plazo. Hemos visto que la violencia se genera desde la desescolarización de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes; en consecuencia, poner los ojos en el sistema educativo, y particularmente las escuelas, es darles a ellos nuevas oportunidades para que proyecten un futuro en la legalidad, la civilidad, la paz y la reconciliación”.



Gráfica 6. Georeferenciación de las regiones en las que operan los programas de reconciliación de Terpel. Fuente: elaboración propia.

7.1.4. Aliados

La Corporación Mundial de la Mujer ha sido un aliado con las unidades de negocio conformadas por reintegrados, pues es a través de ellos que se realiza la formación y capacitación de esta población por medio de módulos de gerenciamiento estratégico, capacitación de servicios y habilidades blandas con el fin de dotarlos de recursos técnicos y administrativos que permitan el fortalecimiento de sus emprendimientos.

Además de lo anterior, la ARN ha resaltado la labor que ha realizado la Corporación pues, además de capacitarlos, se encargan de realizar un seguimiento continuo de las unidades productivas con el fin de diagnosticar el estado actual de cada iniciativa para identificar rutas que promuevan y orienten su desarrollo productivo y cubran las necesidades de los mismos.

La ARN ha sido el principal aliado estratégico de la política de reconciliación porque ha permitido focalizar a quienes serán los beneficiarios de las diferentes acciones y programas que está realizando la organización, bien sean los reintegrados que se vinculan laboralmente o las escuelas a las que se les apoya con el voluntariado. Sus acciones en conjunto han permitido, como lo indican en su boletín anual, que el tema de la reconciliación e inclusión laboral esté en la agenda de las organizaciones y los medios colombianos.

A través de la Fundación Ideas para la Paz (FIP) y la Organización Reconciliación Colombia, Terpel ha encontrado aliados para trabajar en conjunto las iniciativas que desde la organización se proponen, así como los enfoques que abordan dichos centros de pensamiento a través de donaciones y la articulación para el apoyo de iniciativas de reconciliación.

Finalmente, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), uno de los principales gremios del país, ha sido aliado para promover, al igual que los centros de pensamiento, el desarrollo en metodologías aplicables para la promoción de acciones de reconciliación y de esta manera favorecer a la organización para que pueda unirse a diversas campañas promovidas por la Asociación como ‘soy capaz’ bajo el lema “Soy capaz de servirle a Colombia”, que buscaba crear conciencia en los colombianos y demostrar que la reconciliación y la paz son posibles, sobre todo con el propósito de Terpel de convertirse en un aliado del país.

Para Sylvia Escovar (2016) Presidenta de Terpel, la importancia de las alianzas con la “Andi, la FIP, la CCB y Reconciliación Colombia, [radican en] que están desplegando un es-

fuerzo significativo para proponer al sector empresarial valiosas orientaciones y métodos que nos permitan abordar la dimensión de nuestro compromiso con la reconciliación y con una paz sostenible.”

7.1.5. Aprendizajes

Este largo camino le ha permitido a Terpel aprender de los aciertos y errores, así como reflexionar sobre el éxito de sus acciones. Para la organización la vinculación laboral no ha tenido el impacto que hubieran querido, especialmente porque no ha sido un proceso fácil debido a la falta de coordinación con la ARN. Así lo indica Orjuela, “el sector público trabaja a un ritmo que es diferente que el sector privado, [y si] yo tengo 70 vacantes hoy en Bogotá y no llega ninguna hoja de vida (...) no puedo esperar porque mi negocio sigue (...). Nosotros tenemos vacantes para ofrecer trabajo [pero] la ARN no tiene hojas de vida en esas zonas o las personas posibles se han capacitado tanto que ninguna quiere ser islero sino gerentes” (T. Orjuela, entrevista personal, 8 de febrero de 2018).

Pese a ello, para la organización uno de los casos de éxito más significativos ha sido el de un islero que lleva 5 años en Terpel y que a través de su vinculación ha logrado no solo tener una estabilidad laboral sino también personal y familiar, pues su trabajo le ha permitido comprar vivienda propia, mejorar su calidad de vida y la de su familia (esposa e hijos). Ama la compañía, se siente orgulloso y ha sido catalogado por sus compañeros y jefes como uno de los mejores de la estación, pues presta el mejor servicio.

Por otro lado, la organización es consciente de que nunca son suficientes los aportes que se pueden hacer a través de las organizaciones aliadas, en especial respecto a la capacitación. Terpel ha comprendido que para sus necesidades especiales los reintegrados que quieran participar de las oportunidades que ofrece la organización deben llevar como mínimo dos años en el proceso de la ruta de reintegración, pues esto permite que tengan una experiencia base que les permita afrontar los retos de la inclusión socio laboral. Pese a lo anterior, Terpel hace un llamado a la ARN para que siga promoviendo habilidades blandas en temas como entrevistas laborales, capacitación en habilidades productivas y normas básicas pues se percibe desde la organización una falencia en estas áreas.

Finalmente, como indica Orjuela, uno de los mayores aprendizajes tiene que ver con

el compromiso que tiene la organización con la ejecución de estos programas, pues si no hay una junta directiva que apoye, esté comprometida y contagie a todos los colaboradores es muy difícil tener éxito y llevar a cabo las diferentes acciones.

7.1.6. La Comunicación como como eje articulador

Para la organización la comunicación ha sido pieza clave desde la promulgación de su política de conflicto y reconciliación. Como indica Orjuela, “el tema de tener como uno de tus principales valores el servicio, ya te lo dice todo, servirle al país, servirle a los colombianos. Está muy alineado con ese tipo de temas de reconciliación porque es estar al servicio del país y eso es lo que el país necesita, entonces lo único que hemos cambiado son las políticas de vinculación laboral.”

Terpel es consciente de que visibilizar estas experiencias permite, al ser un ejemplo de ‘yo lo hago’, que otras organizaciones pierdan el miedo y se motiven a participar de las acciones de reconciliación.

Respecto al clima organizacional, para Terpel es importante contar con la participación de todos sus colaboradores, de ahí que a través de la comunicación interna se han compartido con ellos las políticas de reconciliación, el programa ‘Restaurando Sueños’ y la participación de reintegrados en el campo laboral de la organización.

Al ser un proceso oculto, donde se desconoce la identidad de los reintegrados, también se debe hacer un trabajo de concientización con quienes serán sus jefes y compañeros directos. Esta ha sido una tarea que ha necesitado de mucha sensibilización pues Terpel ha tenido que promover espacios que permitan construir sinergias en las estaciones de servicio, para ello se prepara a las personas encargadas de gestión humana y al jefe inmediato de los reintegrados en la estación para que la adaptación sea amable, con el menor traumatismo posible, para que pueda socializar con sus compañeros y de esta manera promover una reintegración real.

En cuanto a la comunicación externa, Terpel ha tratado de mantener el tema del pos-conflicto en la agenda pública a través de la difusión de mensajes y el apoyo a iniciativas de reconciliación. Esto lo han logrado trabajando en conjunto con la ARN, además de participar en foros y otros escenarios de comunicación donde ellos dan conocer la visión y el compromiso que han tomado respecto a esta coyuntura por la que pasa el país. Estos espacios se convierten

en una herramienta clave para que otras organizaciones se animen a incentivar acciones en este campo.

Lo anterior demuestra cómo Terpel ha sido muy proactivo y comunicativo con el tema; sobre todo porque ha contado con la vocería de su presidenta, quien ha sido la voz y el ejemplo para que la organización pueda seguir impactando positivamente en el país

En temas de reputación, la organización nunca tuvo temores de perder clientes o de afrontar desacuerdos al interior de la compañía. Por el contrario, sienten que estas acciones dejan huella e inciden en el buen nombre así no se esté buscando, pues como indica Orjuela, “está bien visto que tu quieras trabajar por la reconciliación sin importar la organización”.

Finalmente, uno de los retos más importante que tiene Terpel en el tema de comunicaciones es poder aportar al cambio de las narrativas que tiene el país, pues es claro que Colombia es una nación invadida de acciones y lenguajes violentos que han permeado la cotidianidad de los ciudadanos.

Por lo anterior, es que para la organización es tan importante que a través de las diferentes acciones que se realizan con el del programa ‘Restaurando Sueños’ y la Fundación Terpel, ese cambio se logre, y se puedan posicionar en el imaginario y la cotidianidad colombiana frases positivas que incorporen el lenguajes del diálogo, el trabajo en equipo, el perdón y la reconciliación.

7.1.7. Recomendaciones

Terpel destaca que es muy importante que quienes quieran poner en marcha acciones de reconciliación y RSE al interior de las organizaciones estén convencidos y comprometidos con ellas. Si la Junta Directiva o los CEO no están alineados con apostarle a este tema es muy difícil tener éxito y llevar a cabo propuestas que aporten al cambio social. No se trata simplemente de inventar un proyecto para la reconciliación solo porque el tema del posconflicto esté de moda, debe existir una convicción desde los altos mandos de la empresa que se refleje a toda la organización y que motive con su ejemplo.

Así mismo, las acciones que decidan realizarse a partir de estos enfoques deben estar alineadas con el negocio de la organización pues ya conocen desde sus sectores cómo aportar a la generación de cambios en materia de reconciliación. Es importante que las organizacio-

nes implementen acciones en lo que saben hacer y para lo que son expertas pues esto no solo facilita la ejecución del proyecto sino que genere mayores impactos, que si se trabajan en algo en lo que no son fuertes o de lo que poco conocen. Como resalta Orjuela, es importante que la organización haga un registro y una revisión constante de las acciones que están realizando porque muchas veces ya están encaminadas a temas de RSE y posconflicto, sin saberlo o sin imaginarlo.

Respecto a la Agencia, Terpel sabe que hacer coincidir las hojas de vida con las vacantes que se ofrecen no es fácil y que si bien el sector empresarial es más rápido que las instituciones estatales, es importante que las organizaciones pierdan el miedo y decidan arriesgarse a ejecutar acciones de RSE con entidades que tengan experiencia, pues esto acortará el camino de implementación. Terpel considera que no hay una organización que, pese a sus desaciertos, tenga más experiencia en temas de inclusión laboral que la ARN, por lo que recomiendan mirar siempre qué y cómo lo están haciendo.

Una recomendación más para el Gobierno es que tengan en cuenta la participación de las organizaciones más allá del hecho de aportar recursos financieros, pues en algunas ocasiones la organización siente que esos aportes económicos no sirven o se quedan cortos frente a los objetivos propuestos, por lo que para Terpel es mejor que se les involucre en las propuestas de acciones y estrategias que permitan que los proyectos sean sostenibles

Para la organización el tema de la inclusión es muy importante y por ello, Terpel invita a dejar de lado la estigmatización de esta población reintegrada, pues su mayor reflexión es que “todos somos personas con diferentes caminos y momentos”.

Finalmente, Terpel invita a que las organizaciones empiecen a implementar acciones pequeñas que lleven a grandes cambios, como las buenas prácticas de ética, transparencia y gobernabilidad al interior de las empresas, pues estas hacen un aporte a la reconciliación del país. Así mismo, a unirse desde diferentes sectores para hacer más sólidos todos los programas realizados de manera particular; esto implica acallar los egos, pues “no se trata de quién es el primero sino de cómo le están aportando al país”.

Coltabacco

C

Coltabacco

Tabla de contenido

	• ¿Por qué sistematizar esta experiencia? 79
	• Descripción de la experiencia 80
	• Momentos claves 81
	• Aliados 84
	• Casos de éxito 85
	• Aprendizajes 88
	• La comunicación como eje articulador 89
	• Recomendaciones 91

7.2. COLTABACO

Coltabaco es una empresa colombiana creada en 1919. Fue conocida como la Compañía Colombiana de Tabaco entre 1976 y 2005, año en el que pasó a formar parte de Philip



Morris International. Actualmente es una de las empresas más importantes de Colombia y la organización tabacalera más grande del país al ser el único productor de cigarrillos a nivel nacional.

7.2.1. ¿Por qué sistematizar esta experiencia?

Para la ARN, Coltabaco ha sido un aliado histórico de la Política de Reintegración, así lo indica el Informe de Gestión Institucional (2016), “desde el año 2008 se han adelantado proyectos enfocados en productividad, educación, reconciliación, entre otros. Sus principales aportes se concentran [en] la financiación de intervenciones comunitarias (...). Se enfocaron en fortalecer socialmente sus zonas de operación por medio de la generación de acciones comunitarias que pusieran en diálogo los temas de desmovilización y construcción de paz” (p. 23).

Una de las acciones es el proyecto productivo MiniMarket 2x3, una propuesta que tiene como objetivo fortalecer el componente emprendedor de las personas en proceso de reintegración en cooperación con la ARN, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Fenalco. Esta iniciativa se ganó el premio ‘Emprender Paz’ en el año 2013 por el impacto positivo, la sostenibilidad y capacidad de réplica pues “ha generado procesos de reintegración más sostenibles en el tiempo, al contribuir directamente en la generación de ingresos de la población desmovilizada” (p. 23).

Otro de los proyectos realizados por Coltabaco y la ARN es el apoyo al emprendimiento a través de cultivos de producción piscícola en el Departamento del Huila, donde la organización ha hecho procesos de formación con la población reintegrada, y “donde aprendieron a desarrollar competencias laborales específicas en el procesamiento de pescado” según el diario

La Nación.

7.2.2. Descripción de la experiencia

En las oficinas principales de Coltabaco, Alejandra Mejía, comunicadora social y analista de asuntos corporativos, fue la vocera de las experiencias de reconciliación de la organización el pasado 16 de febrero de 2018. Las acciones que Coltabaco ha venido trabajando en posconflicto iniciaron en el 2008 cuando el Presidente Santos, en ese momento Ministro de Defensa del Gobierno de Álvaro Uribe, hizo un llamado a la empresa privada para participar en las diferentes estrategias que se estaban llevando a cabo en pro de la reconstrucción del tejido social.

Desde ese momento Coltabaco decidió empezar a con su aporte tras el consenso del *management team*, pues el Presidente, el Vicepresidente y todo el equipo de directivos estuvieron de acuerdo en participar y fue así como iniciaron con el financiamiento de microfranquicias y un fondo de estudios para reinsertados.

Desde los comienzos de la ARN, Coltabaco ha sido su aliado principal, siendo la Agencia la encargada de las acciones de identificación y focalización de la población beneficiaria, y Coltabaco la abanderada de la capacitación y orientación a los reintegrados hacia su reorganización de proyectos de vida y posteriores procesos de vinculación socio-laboral. La financiación de estos proyectos ha sido posible gracias al compromiso de la multinacional, pues el 100% de los aportes económicos los hace Philip Morris Internacional.

Esta sistematización permitió identificar que Coltabaco aún no ha realizado procesos de vinculación laboral de manera directa pese a que en un inicio durante los acuerdos de cooperación así estaba contemplado. Para la organización ha sido un trabajo difícil pues si bien la ARN prepara a los desmovilizados a través de la ruta de la reintegración, donde se les brindan herramientas básicas para una inclusión más armónica con la sociedad tras su reincorporación, aún les faltan preparaciones específicas que les permitan desenvolverse en el ámbito socio-laboral. Así lo indica Mejía, “la idea era que recibieran un pequeño entrenamiento adicional para que pudieran hacer parte de nuestra nómina, (...) pero ha sido muy complicado vincularlos porque en realidad sí les hacen falta todavía muchas de las capacidades para ejecutar específicamente las labores” (A. Mejía, entrevista personal, 16 de febrero de 2018).

Ahora bien, esa falta de habilidades en tareas específicas también puede tener incidencia en la clase de labores operativas que ofrece la organización. Las dos áreas en las que se ha pensado vincular laboralmente a esta población son: la planta industrial, donde se requiere que los reintegrados conozcan sobre el producto, su proceso de producción y las maquinarias que se utilizan en la elaboración del tabaco; y la bodega de archivo, donde se pensó en abrir un espacio para que un reintegrado custodiara los documentos almacenados. Sin embargo, Coltabaco no cierra las puertas y espera poder vincular muy pronto a esta población, bien sea en estos oficios o de acuerdo con el perfil de los postulados, en otras áreas donde se adapten mejor.

7.2.3. Momentos claves

Minimarket 2x3: en el año 2011 inició el proyecto de los minimarket 2x3, el objetivo que se tenía en un principio era, a través de un capital semilla otorgado por la organización, crear plataformas comerciales que fueran administradas en su totalidad por reintegrados de GAI. Para ello se estableció que dentro de cada unidad productiva debían haber desmovilizados que hubieran sido parte de diferentes GAI, con el fin de trabajar con ellos el tema de la conciliación y la reconciliación para que a través de este proyecto tuvieran que convivir, perdonarse y empezar a reconstruir todos juntos. Sin embargo, en el programa se empiezan a vincular víctimas del conflicto, lo que permite empezar a crear y fortalecer los procesos de perdón y reconciliación alrededor de las unidades productivas. Aquí es importante resaltar cómo desde la comunicación se empiezan a ver estos espacios como una forma de crear comunidad y reconstruir el tejido social.

Al interior de este proyecto se han contemplado dos fases de operación, por un lado está la creación o apertura de aproximadamente tres mini mercados durante el año y la segunda el fortalecimiento de los establecimientos comerciales existentes. Cuando estos llegan a su punto de equilibrio Coltabaco deja de brindar soporte en temas administrativos y cede la unidad productiva a nombre de los participantes a través de escrituras para que sean los beneficiarios quienes se encargan de manejar sus negocios en su totalidad.

En un informe publicado por la Corporación Emprender Paz (2017) se explica cuáles son los componentes que ha tenido en cuenta Coltabaco para la ejecución de su programa. (p. 68):

Ejes de trabajo

MiniMarket 2x3



Gráfica 7. Ejes de trabajo programa Minimarket 2x3. Fuente: elaboración propia a partir de la información brindada por la Corporación Emprender Paz (2017) .

Unidad piscícola - Huila: el segundo proyecto ejecutado por Coltabaco en temas de reconciliación es el fortalecimiento del emprendimiento a través de una unidad piscícola en el departamento del Huila. Este proyecto tiene dos componentes, el primero es la capacitación de los reintegrados en habilidades agropecuarias y el segundo, la creación de una unidad de negocio puntual.

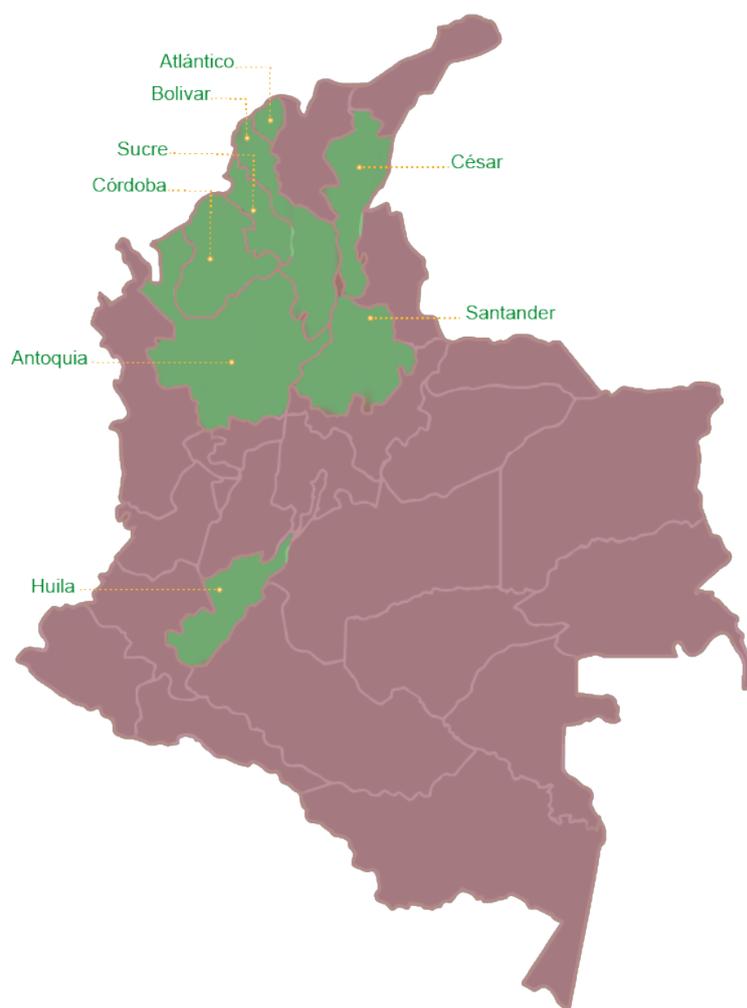
El proceso inició en junio del 2016 con un diagnóstico que le permitiera a Coltabaco y a los reintegrados participantes del proceso, escoger la mejor opción de unidad productiva entre el cultivo de café y la piscicultura, siendo esta última la actividad escogida. Posteriormente, con la ayuda de la ARN se realizaron talleres teórico prácticos con 32 excombatientes que recibieron un curso técnico de 1.400 horas en piscicultura y labores del campo, proceso realizado en el Centro de Formación Agroindustrial ‘La Angostura’ en el municipio de Campoalegre, Huila.

Entre los 32 participantes, focalizados en 7 grupos, se escogieron a los beneficiarios, quienes debían cumplir con requisitos como haber tenido un acercamiento con otros entornos productivos, además de haber demostrado durante la capacitación una disposición e interés en ser parte de la iniciativa. Este proyecto productivo derivó en la creación de ASOPIEMPRES, la Asociación de Piscicultores Emprendedores, conformada por 5 reintegrados de las FARC.

Durante todo el proceso los reintegrados han asumido una postura activa dentro del proyecto pues desde el momento en el que se definió la unidad productiva ellos buscaron los terrenos para realizar la cosecha e identificaron cuáles eran los insumos y herramientas necesarias para iniciar la producción. Esta unidad piscícola tiene en la actualidad un cultivo de tilapia roja donde se sembraron 45.000 alevinos. Tras la primera cosecha, que se espera sea en el mes de junio de 2018, la Fundación del Alto Magdalena y Coltabaco entregarán el proyecto y serán los beneficiarios quienes se encarguen al 100% de toda la asociación.

Por lo anterior, para Coltabaco y la ARN es muy importante que los reintegrados se empoderen de su unidad productiva, por lo que a través del SENA y la Fundación del Alto Magdalena se realizan talleres y asesorías técnicas cada 8 días, que les permitan una mayor apropiación de los conocimientos para que su proyecto productivo sea sostenible bajo la legalidad y se convierta en un ejemplo de superación.

Los dos proyectos liderados y financiados por Coltabaco actualmente operan en 8 departamentos, escogidos según la localización de los reintegrados. Esto debido a que la organización es consciente de la complejidad que implica trasladar a las personas de zonas, pues eso no solo puede afectar su inclusión social y laboral; sino que también puede llegar a ser traumático para quienes vivieron apartados de la sociedad o en el desarraigo durante tanto tiempo.



Gráfica 8. Georeferenciación de las regiones en las que operan los programas de Coltabaco. Fuente: elaboración propia.

7.2.4. Aliados

Como se explicó anteriormente, la ARN ha sido un aliado importante para poder llevar a cabo estos programas de RSE y reconciliación, pues sin la Agencia habría sido muy difícil identificar y focalizar a la población beneficiaria. Adicionalmente ha sido la agencia la encargada de brindarles capacitaciones a los reintegrados con el fin de orientarlos en el diseño de sus proyectos de vida y en posteriores procesos de vinculación socio laboral.

Por otro lado, la Fundación Coltabaco ha sido una aliada estratégica de la ARN y así lo plantean en su balance institucional (2009). La organización se vinculó al Banco de Tiempo de la ARN que “consiste en que sus empleados sean Donantes de Tiempo para acompañar el proceso académico de personas víctimas de la violencia y población desmovilizada que están realizando sus estudios superiores. (...) El Banco de Tiempo Coltabaco funciona como un apadrinamiento, donde el donante acompañará al beneficiario en su estudio superior con una reu-

nión mensual, pero también con un seguimiento permanente con el objetivo de garantizar una motivación del estudiante para continuar sus estudios y un excelente rendimiento académico” (p. 30).

Respecto a su programa Minimarket 2x3 la OIM fue uno de los tres socios principales del proyecto, quienes desde el inicio hicieron parte del equipo operador del mismo. Sin embargo, por temas regulatorios la OIM debe retirarse de la intervención que realizaban con los reintegrados, pues por política ellos no pueden estar involucrados con Coltabaco debido a que son industria tabacalera, por lo que en el 2015 deja de ser aliado de la organización.

En su reemplazo aparece Fenalco, gremio representante del sector del comercio y los servicios, que en la actualidad es el operador de los minimarket. Cuenta con el conocimiento específico que demandan los locales comerciales lo que posibilita que a través de sus colaboradores ellos puedan preparar y capacitar a los beneficiarios. Una ventaja que tiene este aliado es que los reintegrados pueden contar con un asesor que los visita constantemente en las unidades productivas y los acompaña en todo el proceso hasta que se les haga entrega oficial de los minimarkets.

Postobón ha sido uno de los más recientes aliados en vincularse en los proyectos del Minimarket 2x3, pero su aporte ha sido valioso desde su saber hacer, dotando los puntos con neveras y refrigeradores, sus productos y, finalmente, gestionando la identidad e imagen corporativa de los establecimientos al crear los nombres de cada mini mercado y pintarlos de acuerdo a los colores de dicha empresa de bebidas.

Finalmente, La Fundación del Alto Magdalena es el operador en el Departamento del Huila de la unidad productiva de piscicultura. Ellos han realizado talleres y entrenamientos con los beneficiarios del proyecto con el fin de promover y potencializar las habilidades productivas de los cinco reintegrados en temas de emprendimiento, creación de negocios o empresas y gestionando la legalización de la asociación productiva.

7.2.5. Caso de éxito

El sábado 24 de febrero en un municipio cercano a la ciudad de Neiva, Huila; uno de los beneficiarios del proyecto productivo piscícola, reintegrado de las FARC y de quien nos reservamos su identidad por temas de seguridad, decidió hablar de su proceso de reintegración

a la vida civil y de su proyecto de vida tras su desmovilización.

En este estudio lo llamaremos Juan, tiene 36 años y en el 2014 decidió dejar las armas tras 16 años en la guerra. Su anhelo y principal motivación fue formar una familia en la legalidad, es reservado y no le gusta hablar de su pasado. Es oriundo de Caquetá y tras su desmovilización vivió en Armenia 6 meses pero no se adaptó, por lo que partió a Mocoa y, posteriormente, se ubicó en el Huila. Su propósito de salir adelante lo ha llevado a trabajar en el sector de la construcción, lavando carros, vendiendo helados y hasta aprendió a hacer sandalias, dice que si se le da la oportunidad le gustaría abrir un almacén de calzado en esa zona.

Lleva 2 años y medio en el proceso de reintegración, desde que hace parte del programa se ha preparado en el SENA como operario y ha trabajado en dos piscícolas y en una empresa de construcción donde nunca supieron que había sido excombatiente por temor a que se cerraran las puertas laborales. Estando en el GAI jamás pensó en ser empresario y ve esta oportunidad como un nuevo comienzo para cumplir sus sueños, entre los que está también poder tener su casa propia.

Actualmente es el Representante Legal de ASOPIEMPRESA, fue escogido por sus competencias y es una de las dos personas que está en la nómina de la asociación. Tiene un salario mínimo y trabaja por turnos para cuidar la propiedad junto a otro compañero con quien se turna durante el día y la noche. Los otros tres socios viajan hasta la unidad para colaborar en el proyecto productivo los fines de semana pues viven en municipios aledaños y trabajan en otras unidades piscícolas entre semana. Uno de los principales retos que tiene la organización es que a raíz de la distancia que tienen los otros integrantes de la unidad productiva, estos pierdan la iniciativa y el empoderamiento con el proyecto, por lo que la Fundación del Alto Magdalena se ha encargado de potencializar el sentido de pertenencia hacia su negocio.

Juan ha aprendido a ser organizado, responsable y a cumplir normas; es consciente de que su compromiso con el proyecto es clave para poder continuar en él y cumplir con éxito el primer gran reto al que se enfrentan, su primera cosecha. Esta asociación ha sido muy importante para él pues a través de los apoyos de la ARN ha aprendido a asumir de manera autónoma la construcción de su proyecto de vida, a elegir, decidir y asumir el ejercicio de su ciudadanía; además de adquirir conocimientos más prácticos como abrir una cuenta de ahorros, manejar

sus ingresos y adquirir sus artículos personales, entre otras.



Foto 1: Juan durante su jornada laboral en el cultivo piscícola. Fotografía tomada el 24 de febrero de 2018.

Gracias a su vinculación al proceso de reintegración ha podido estudiar, se graduó de bachillerato y terminó un curso de operario que le ha permitido cualificar sus habilidades sociales, adaptativas y capacidades técnicas. Desde que inició su formación ha tenido oportunidades laborales, por lo que según su experiencia no siente que pueda tener dificultades al salir a buscar trabajo porque es fácil conseguir vinculación laboral en la piscicultura, además de que ya cuenta con una preparación técnica y experiencia en esta área.

Este programa además del financiamiento de Coltabaco, el apoyo de la ARN y la ejecución de la Fundación del Alto Magdalena, ha contado con la participación de Asopishuila (Asociación de Piscicultores del Huila) que donó 1.500 alevinos, la Gobernación del Huila a través de la Secretaría Técnica de Piscicultura Regional que ha dado asesoría técnica por medio de voluntariado, el SENA con sus capacitaciones técnicas y la Cámara de Comercio de Neiva que les ayudó a legalizar la unidad productiva y les ofreció un taller formativo para la creación de los estatutos de la asociación.

7.2.6. Aprendizajes

Los mayores aprendizajes que esta experiencia ha dejado al interior de la organización tienen que ver con el reconocimiento y aceptación de los proyectos de reconciliación, así lo indica Mejía al explicar cómo los colaboradores han interiorizado que los 6 proyectos de RSE que está ejecutando Coltabaco no solo benefician a reintegrados sino a muchas personas que están en condición de vulnerabilidad.

Coltabaco se ha caracterizado por tener una buena reputación de sus proyectos por los resultados positivos que han tenido y eso ha permitido que otras organizaciones conozcan de sus experiencias y estas puedan ser replicadas. Para la empresa los mayores logros siempre serán poder ayudar a desarrollar a esta población, superar los niveles de segregación y contribuir en la reescritura de sus historias de vida, además de brindar oportunidades de capacitación, fortalecimiento de diversas formas de emprendimiento, generación de empleo, productividad y finalmente, propiciar el ejercicio de una ciudadanía responsable, donde ellos también se sepan y sientan parte de la sociedad.

Como organización han interiorizado la importancia que tienen como empresa privada dentro de la sociedad y el desarrollo del país, por lo que están siempre dispuestos a aportar con recursos financieros y técnicos para contribuir en acciones de reconciliación y mitigar el rechazo y la estigmatización de esta población, pues son conscientes de que el camino aún es largo y hay que seguir trabajando con persistencia en estos temas.

Contrario a lo que ha pasado con la experiencia de Terpel, en Coltabaco no han tenido mayores dificultades con el sector público (especialmente la ARN) pues si bien es cierto que las instituciones de carácter nacional son mucho más lentas en los procesos y tienen un ritmo distinto, los recursos al ser de la empresa privada no obstaculizan el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización, lo cual se vuelve fundamental para lograr el éxito de estas acciones.

Con el proyecto de Minimarket 2x3, según cifras de Coltabaco, se han tenido resultados positivos pues el índice de deserción no es alto y la mayoría de los minimarkets siguen abiertos al público, pese a ello la organización es consciente de que hay que seguir trabajando en educar y asesorar a los reintegrados para que su adaptación sea menos compleja y con ello el índice

de abandono disminuya.

 Minimarket 2x3	
Total de unidades productivas abiertas en el proyecto	40
Unidades productivas abiertas a 2017	24
Unidades cerradas a lo largo del proyecto	11
Unidades próximas a abrir en el 2018	3
Reintegrados beneficiados por unidad productiva (mínimo)	2

Tabla 1. Cifras del programa Minimarket 2x3 al 2018. Elaboración propia. Información tomada de la entrevista.

7.2.7. La Comunicación como eje articulador

Cuando Coltabaco inició su exploración para trabajar en temas de inclusión laboral con reintegrados, uno de sus mayores temores como organización era la aceptación de esta población, por ello en coordinación con la ARN decidieron abrir espacios de sensibilización para todos sus colaboradores internos, pues eran conscientes de que debían minimizar el impacto que podía tener su llegada tanto en la cultura como en el clima organizacional de la empresa. Eso era un reto para el área de gestión humana y requería del apoyo desde comunicaciones para desarrollar acciones que evitaran la tensión de este compartir.

Durante dichas jornadas de sensibilización la ARN llevó testimonios de reintegrados que estaban reincorporándose a la vida civil, por lo que tener la oportunidad de escuchar los relatos e historias de vida de estas víctimas fue muy importante para promover que al interior de la organización se concientizara a los colaboradores respecto a la importancia de dar segundas oportunidades, por lo que estas jornadas fueron evaluadas de forma muy positiva. Dentro de los aspectos que se resaltan de estos espacios está la apertura que tuvieron los colaboradores de Coltabaco pues empezaron a interactuar con los reintegrados y estuvieron dispuestos a escuchar, lo que ha llevado a la empresa a sentir que con estos espacios de reconciliación y sensibilización se ha hecho un buen trabajo a nivel interno.

Además de las acciones anteriores, Coltabaco cuenta con diversos canales de comunicación interna como los boletines, carteleras digitales y el correo donde constantemente se

publican videos o noticias sobre lo que sucede en la organización. Sin embargo, uno de sus productos de comunicación más importante es la revista interna PanoramaMa Mag, publicación bimensual que informa sobre todas las áreas de la empresa, pero es donde más se incluyen datos o noticias de los proyectos de RSE.

Los proyectos de contribuciones que ejecuta la organización no solo sirven para que la compañía se reivindique con la sociedad, sino que hacen parte de la responsabilidad que como empresa tienen con el desarrollo del país. Para Coltabaco ha sido muy importante tener una comunicación clara y de confianza con el Gobierno Nacional pues a través de las sinergias positivas que se han ido generado, ha sido posible que los proyectos logren alcanzar el éxito que se propone.

La comunicación externa ha sido un reto para Coltabaco pues al ser una empresa tabacalera están regulados respecto a la publicidad y promoción de sus productos, de ahí que comunicar sus acciones de RSE se ha convertido en una herramienta imprescindible para poder dar a conocer con qué están comprometidos y crear una reputación externa más positiva.

Para Mejía, uno de los retos más importantes que tienen los comunicadores sociales al interior de la organización es mostrarle a la gente cuáles son los proyectos con los que Coltabaco le está apostando a la paz y a la construcción de tejido social. No solo con los reintegrados como beneficiarios, sino también con el desarrollo de zonas destruidas y abandonadas después de la guerra.

Visibilizar sus proyectos a través de la comunicación le ha permitido a Coltabaco convertirse en una organización líder en temas de RSE para el posconflicto, por lo que dar a conocer estas experiencias ha permitido que otras organizaciones tomen su caso de éxito como referencia y empiecen a replicar o a iniciar proyectos de la misma línea; además de unirse a ellos para hacer parte de los programas que están ejecutando.

Finalmente, para Coltabaco poder comunicar sus acciones de RSE es muy importante pues no solo habla bien de lo que ellos son como empresa, sino de la importancia de reivindicarse con la sociedad colombiana a partir de acciones que permitan crear lazos con las comunidades de impacto además de promover la participación y visibilización de esta población.

7.2.8. Recomendaciones

Para Coltabaco el sector privado debe ser un aliado del Gobierno Nacional pues las organizaciones tienen una responsabilidad con el país y por ello es importante que empiecen a ejecutar políticas desde su propio saber hacer independientemente de cómo lo hagan, bien sea a través de estos proyectos o de otras líneas de acción.

Para las multinacionales que tienen sedes en Colombia y quieren empezar a promover estos proyectos es importante conocer cuáles son las necesidades reales de las comunidades con las que van a trabajar para que todos sus programas se adapten según los requerimientos sociales de las diferentes comunidades del país y de esta manera poder aportar un cambio real y tangible. Mejía es enfática al afirmar que “si un proyecto beneficia a la población pero no está generando un cambio real o puntual en una necesidad que la comunidad tiene, no me parece tan eficaz como un proyecto que sí lo haga” (A. Mejía, entrevista personal, 16 de febrero de 2018).

Finalmente, Coltabaco es consciente de la importancia de que toda la organización esté alineada con estas políticas pues eso hará que las acciones sean más efectivas y tengan mayor alcance. Si los líderes o principales voceros al interior de la organización no comparten y socializan lo que se busca desde las áreas de comunicación y RSE, posiblemente el impacto que busquen con sus programas no sea tan efectivo.

El Cielo

B

**Restaurante
El Cielo**

Tabla de contenido

	• ¿Por qué sistematizar esta experiencia? 94
	• Descripción de la experiencia 95
	• Momentos claves 96
	• Aliados 99
	• Casos de éxito 100
	• Aprendizajes 106
	• La comunicación como eje articulador 107
	• Recomendaciones 109

7.3. RESTAURANTE EL CIELO

elcielo ●
Juan Manuel Barrientos

Fue inaugurado en el año 2006 luego de que la idea del joven chef Juan Manuel Barrientos se cristalizara con la apertura de su primer restaurante en la ciudad de Medellín. Posteriormente, en el 2011 abrió sus puertas en la ciudad de Bogotá y en el 2015 llegó a Miami, Estados Unidos. Este emprendimiento se ha vuelto un ícono de la cultura gastronómica de Medellín y en referente para América Latina. El Cielo es una de las organizaciones aliadas en los procesos de reintegración que está viviendo el país, pues a través de este espacio se creó la Fundación El Cielo, entidad sin ánimo de lucro que busca promover alternativas para incentivar desde el arte y la cocina acciones de inclusión laboral que permiten construir proyectos de vida estables para esta población.

7.3.1. ¿Por qué sistematizar esta experiencia?

Bajo el lema “Cocinar la paz de Colombia”, la estrategia de la Fundación y el Restaurante El Cielo ha sido pionera al incursionar desde la gastronomía acciones de paz y reconciliación. Su compromiso los ha llevado a darse a conocer como una organización incluyente pues en sus procesos de reconciliación no solo vinculan a reintegrados de GAI sino también a soldados heridos en combate, víctimas de la violencia y población vulnerable.

Esto último fue determinante para sistematizar su experiencia pues permite conocer nuevas estrategias que vinculan en un mismo entorno laboral a personas que durante su época de conflicto fueron enemigos entre sí, pues hicieron parte de diferentes filas u organizaciones.

Desde el campo de la comunicación organizacional analizar esta experiencia permitirá reconocer cómo han sido los enfoques que le han permitido a El Cielo empezar a reconstruir tejido social desde la construcción de lazos de comunidad, sirviendo como mediadores gracias a sus sesiones de perdón y reconciliación.

7.3.2. Descripción de la experiencia

El pasado 7 de abril de 2018 en las oficinas principales del Restaurante El Cielo en Medellín; Gloria Valencia, Directora de la Fundación El Cielo, compartió la experiencia que la organización ha tenido en sus procesos de inclusión laboral con reintegrados de grupos armados ilegales.

La historia de responsabilidad social de esta organización se remonta 10 años atrás cuando tras la creación del restaurante, ella y su hijo Juan Manuel deciden abrir sus puertas para participar como aliados en programas de otras entidades por medio de la capacitación en temas culinarios. Iniciaron con población sordomuda, posteriormente con soldados heridos en combate, víctimas, indígenas; y esposas y familiares de militares. Finalmente, en el 2012 deciden empezar a trabajar con población desmovilizada tras una invitación que reciben para conocer uno de los centros de acogida del ICBF con menores de edad desmovilizados o rescatados por el ejército.

La organización ha sido consciente de que para generar una verdadera paz hay que promover acciones de perdón y reconciliación verdaderas, pero aún más importante, es necesario que para garantizar que la paz sea sostenible se deben empezar a generar oportunidades de empleabilidad que le permitan a esta población tener alternativas de vida que vayan más allá de volver a la delincuencia y la ilegalidad.

Como resultado de todos estos procesos de RSE, El Cielo ha logrado capacitar en el arte de la cocina a alrededor de 600 personas en los últimos 10 años. La financiación de los programas de la Fundación se da con el 30% de las utilidades anuales que genera el restaurante, por lo que para la familia Barrientos estas acciones en pro de la reconciliación se han convertido en pieza central de la organización.

Lo anterior se refleja en la filosofía que tiene El Cielo, en donde todos están comprometidos en ayudar, así lo explica Valencia “a quién le puedo dar la mano, si alguien quiere transformar su vida entonces abramos las puertas” (G. Valencia, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

Las áreas de trabajo de la Fundación están encaminados a temas de educación y oportunidades laborales:



Gráfica 9. *Frentes de acción del programa de Restaurante El Cielo.* Fuente: elaboración propia.

7.3.3. Momentos claves

El Cielo tuvo su primer acercamiento con la población desmovilizada en el 2012, tras conocer una casa de protección del Bienestar Familiar y es a partir de este momento cuando su trabajo con población reintegrada vive dos etapas fundamentales.

En un principio esta experiencia llamó la atención de El Cielo, razón por la que empezaron a convocar y motivar a los menores desmovilizados para que tomaran clases de cocina como una terapia y de la que resultó un grupo de cerca de 25 jóvenes. Este programa tuvo varios retos pues muchos de los excombatientes no se habían desmovilizado voluntariamente, razón por la que tuvieron dificultad para adaptarse a los procesos por la falta de disciplina, el respeto a las normas y la participación en una institución en la que se sentían obligados a estar.

Tras este primer contacto desde la Fundación El Cielo se le empezaron a abrir las puertas a esta población de manera directa, lo que generó mayores retos para la organización pues muchos de los reintegrados no contaban con nociones básicas que les permitiera construir su proyecto de vida, razón por lo que la Fundación empezó a darles orientaciones en temas de ahorro de dinero e inversión, principalmente; pues muchos de los trabajadores tras recibir su primera quincena se la gastaban en lujos innecesarios y no ahorran para la movilidad del

mes, el pago del arriendo y otras necesidades básicas.

Este primer acercamiento con la población desmovilizada duró cerca de un año durante el cual la organización decidió que no solo se ofrecerían oportunidades laborales sino que también les harían un acompañamiento social y emocional. El volumen de participantes llevó a que El Cielo empezara a buscar un espacio donde no se corrieran mayores riesgos y donde la población se sintiera cómoda durante las clases, pues los restaurantes ya se quedaban pequeños para el número de personas que recibían en las capacitaciones.

Posteriormente, tras las dificultades que vive la organización, El Cielo vive una segunda etapa en su proceso de capacitación con reintegrados y es cuando la ARN decide vincularse a los procesos llevados hasta el momento y se crea una alianza. Es a partir de este momento que los parámetros para recibir laboralmente a un reintegrado cambian, por lo que se empieza a tener en cuenta para la rotación de hojas de vida a aquellas personas que estén participando de la ruta de la reintegración y vayan en un proceso avanzado.

Los perfiles que son tenidos en cuenta son aquellos reintegrados que vayan en una fase adelantada a nivel jurídico, cuenten con buenas evaluaciones psicológicas y de conductas sociales, no sean personas violentas, estén dispuestos a perdonar y a empezar a trabajar desde cero por su reincorporación civil.



Gráfica 10. Ruta de trabajo para ingresar a los Restaurantes El Cielo. Fuente: elaboración propia.

El momento más importante que vive este programa son las sesiones de perdón y reconciliación, que han sido un espacio central en todo el camino de inclusión laboral pues ha promovido que excombatientes y militares heridos trabajen unidos por su pasión de cocinar. Estas sesiones inician con un trabajo psicológico a nivel social que terminan reflejados en un encuentro en medio de un almuerzo, donde ellos deben escuchar la historia de vida de quien

está al frente suyo y posteriormente perdonar. Para llegar a este momento tanto el militar como el reintegrado deben decidir si están listos o no, por lo que cuando ellos se sientan preparados le comentan a sus profesores o a los colaboradores de la organización que ya están dispuestos a conocer quien en un pasado fue su enemigo.

Para Juan Manuel Barriento las primeras sesiones que se realizaron en el restaurante fueron muy difíciles pues no contaban con la experiencia, por lo que para poder realizarlas debían contar con la participación de 10 personas entre trabajadores y psicólogos quienes servían como veedores para propiciar el momento y evitar discusiones o problemas durante las sesiones. En la actualidad estos espacios ya se desarrollan naturalmente por la sinergia que ha tenido la Fundación con este proceso, pero pese a esto, sigue siendo difícil para quienes deben perdonar. Este un requisito indispensable para todo aquel que quiera tener una oportunidad laboral e ingresar a algunas de las sucursales del Restaurante El Cielo.

En la actualidad la organización le ha abierto espacios a esta población en las áreas de cocina, servicio al cliente o sala, aseo y administrativa. Para ello la organización ha estructurado una serie de capacitaciones que les permitan desarrollar o potencializar sus habilidades especialmente en el área de la cocina.

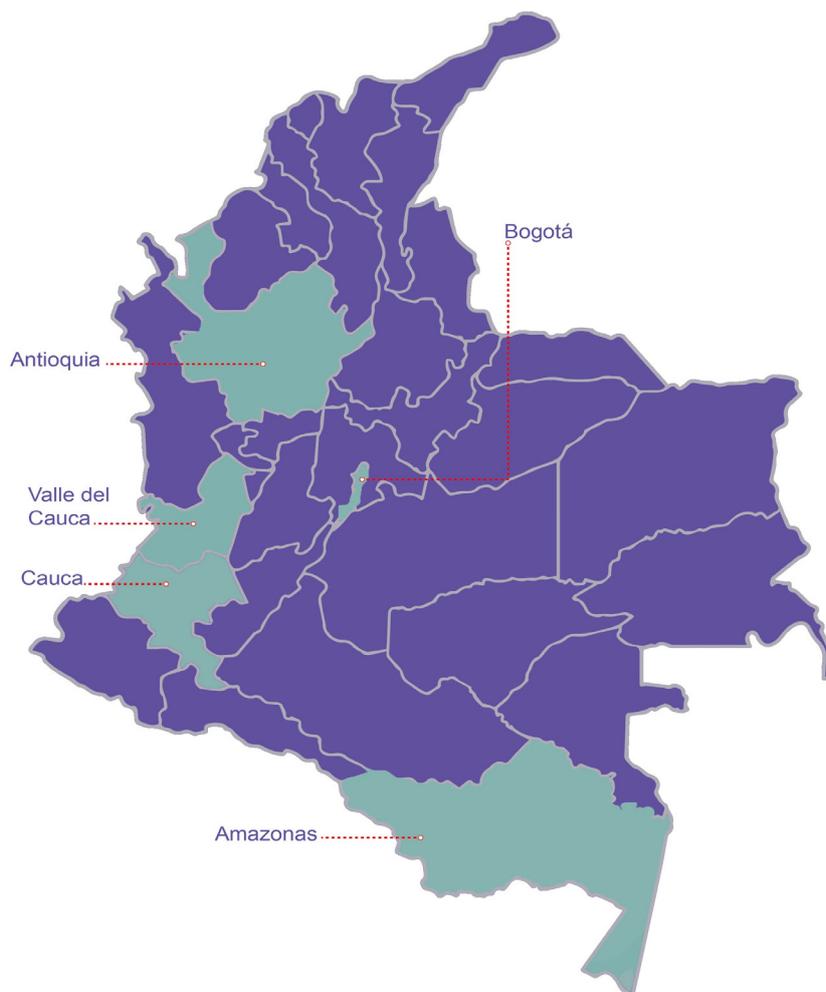
El programa de capacitación cuenta con un pensum de 4 ciclos al año, cada uno de 3 meses en los que se aprenden sobre panadería básica, barismo y servicio, cocina básica, cocina creativa y cocina colombiana. La estructura de este programa se dio para que los participantes no se atrasen en los módulos que se dictan debido a la rotación de horarios que puedan presentar.

Según Juan Manuel Barrientos, Creador de El Cielo, “el 50% de las personas que hacen los cursos con nosotros lo hacen por terapia y el otro 50% con vista en que sea una competencia para su vida” (J. Barrientos, entrevista personal, 7 de marzo de 2018), por lo que tras culminar los módulos aquellas personas que estén interesadas en realizar sus prácticas pueden hacerlo en las sucursales de El Cielo.

La organización ha tenido como filosofía que los reintegrados que pasan por sus capacitaciones tengan las herramientas para que cuando salgan de los programas puedan ejercer alguna actividad económica o personal, por lo que más allá de entregar un certificado de asistencia,

los conocimientos que se llevan a nivel personal valen más que un diploma.

Además de las capacitaciones en cocina, El Cielo también ha dado cursos de pintura y belleza con el objetivo de preparar a las poblaciones beneficiadas en oficios de su interés con el fin de que puedan ingresar al mercado laboral, además de ser otra terapia diferente a la de cocinar.



Gráfica 11. Georeferenciación de las regiones en las que operan los programas de El Cielo. Fuente: elaboración propia.

7.3.4. Aliados

El Cielo cuenta con tres aliados principalmente, quienes le han ayudado a focalizar a la población que atienden en sus programas de perdón y reconciliación.

En el tema de la reintegración la ARN es su principal aliado pues es a través de ellos que la población se vinculan a los programas de la Fundación y son quienes seleccionan las hojas de vida de los participantes. Así mismo, a través de la Agencia se le hace seguimiento psico-social a la población reintegrada y se le orienta en la formación, tanto en habilidades prácticas

como en las personales y sociales.

Con el Ejército Nacional y la Fuerza Aérea en temas de población reintegrada ha sido muy importante el apoyo que han brindado pues, como indica Barrientos, “logramos ir a zonas de violencia con alto riesgo para dialogar con los soldados y la población civil, promover desmovilización y compartir parte de lo que hacíamos y entender parte del conflicto en todo el contexto desde el campo hasta la ciudad” (J. Barrientos, entrevista personal, 7 de marzo de 2018)

Además de estos aportes, junto a la Fuerza Aérea, han logrado llegar a poblaciones extremas de difícil acceso con su mensaje de perdón y reconciliación, “hacemos algo comunal donde se sabe que está el de la guerrilla, el del ejército y ellos conviven todos con todos. Hay sitios donde el ejército se marca más presión y más autoridad pero la guerrilla se sabe quienes son, entonces ellos van y son muy abiertos a todos. Allá va todo tipo de poblaciones y hemos hecho actividades donde a Juan Manuel le ha tocado que el le está haciendo preguntas es un guerrillero”, (G. Valencia, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

Finalmente, El Cielo ha contando con el respaldo del Gobierno Nacional pues el pasado 14 de junio del 2017, la organización recibió la Orden de la Democracia Simón Bolívar, por parte del Congreso, una distinción que reconoce la labor que el restaurante y la fundación han venido desarrollando en pro de la construcción de acciones de paz al ser pioneros en el tema del perdón y la reconciliación entre soldados y ex combatientes, así como por llevar su mensaje de paz a zonas afectadas por la violencia como Corinto y el Nudo del Paramillo.

7.3.5. Casos de éxito

El pasado 6 de abril de 2018 El Cielo abrió sus puertas para conocer dos casos de éxito que han tenido al interior de la organización. Se trata de una ex guerrillera de las FARC y un militar herido en combate que ahora comparten la misma pasión, la cocina.

Dulce María, como se hace llamar durante la entrevista, hace parte del grupo de reintegrados que trabajan en El Cielo. Se desmovilizó hace 5 años del quinto frente de las FARC donde duró 4 años y medio, ingresó a los 26 años siendo consciente de lo que estaba haciendo pero forzada por la situación económica que estaba viviendo. Al interior de las filas era la encargada de conseguir material de intendencia, hacer inteligencia, transportar explosivos y cargar droga.

Decidió salir de las FARC por sus hijos, actualmente tiene 5, tras su desmovilización nacieron Dulce María y Manuel, ambos hijos de un militar. Accedió a los programas de la ARN y fue trasladada hasta el Valle mientras esperaba su legalización por medio del CODA, donde duró dos meses. Posteriormente volvió a Medellín y durante cerca de un mes busco oportunidades laborales que no logró conseguir, razón que la llevó a volver a la zona del Urabá, de donde se había desmovilizado. Al llegar, ella y su hija menor fueron agredidas por un grupo paramilitar, lo que las hizo regresar a Medellín en busca de una oportunidad por lo que la ARN la lleva a conocer el trabajo que realizan en El Cielo.

A partir de ese momento su proyecto de vida empieza a construirse nuevamente, cuando ingresó al restaurante sintió miedo porque sabía que en el camino se iba a encontrar con personas que en su pasado habían sido sus mayores enemigos, los militares y los paramilitares.

“El primer día que vine a trabajar, ese día entró Romero, el fue soldado. (...) Encontrarme con una persona que había sido víctima de un grupo ilegal donde él había perdido su pierna y la vista, sentí mucho escalofrío y me acerque y le dije ‘tú sabes quién soy yo’, le dije que sentía miedo y él me preguntó por qué, yo le dije que sabía que él había sido una persona afectada por un grupo en el que yo pertenecí (...) pero el me dijo que no, que él ya había perdonado y que lo había hecho de corazón y que en lo que él me pudiera ayudar ahí estaba” (Dulce María, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

A pesar de querer mantener en secreto su identidad y pasado, el apoyo que ha recibido de los Barrientos y sus otros compañeros de trabajo hizo que decidiera contar su historia, “tenía muchos temores, aún uno vive con temor. Yo trato de cuidarme mucho de eso, yo me relaciono con mis compañeros y con la familia donde estoy viviendo, y nadie más”, indica Dulce María.



“Estando en la cocina me siento súper bien. Cuando estoy emplatando, emplato callada y siento como ese amor por dentro cuando le pongo un brote a un plato, y que yo sé que no estoy cargando un arma con la cual uno quita vida”

Foto 2: Dulce María contando su experiencia de inclusión laboral. Fotografía tomada el 6 de abril de 2018.

Su resocialización ha sido positiva gracias a la colaboración de toda la organización, El Cielo ha sido una escuela donde los aprendizajes más importantes que ha tenido, además de aprender a cocinar y empezar a construir un proyecto de vida para ella y sus hijos, también ha sido el luchar contra sus rebeldías, “yo soy muy explosiva (...) en las FARC me enseñaron que uno nunca puede perder y eso es uno de mis grandes errores, cuando estoy en la cocina no quiero perder y me pongo a discutir pero he aprendido mucho que uno no todas las veces tiene que ganar, entonces debo controlar mi carácter”.

Actualmente es la encargada de recibir las materias primas del restaurante, todas las mañanas recibe a los proveedores, almacena en la despensa y posteriormente hace entrega de los ingredientes a cada uno de los chefs. Cuando termina de organizar los productos entra a la cocina y le ayuda a sus compañeros a cocinar o emplatar. “No soy capaz de explicar lo que siento cuando estoy en la cocina, a mi personalmente se me olvida lo que fui”.

Dulce María es una de las tres personas de El Cielo que viajarán a España el próximo mes de septiembre gracias una beca que les otorgó el país europeo. La noticia llegó durante una entrevista con un medio español, quienes le preguntaron cuál era su sueño y si deseaba salir del país, a lo que respondió que soñaba con prepararse como una gran cocinera, tener a sus hijos junto a ella y brindarles un mejor futuro; y si tuviera la oportunidad de salir de Colombia para

eso, lo haría.



Foto 3: Dulce María durante su jornada laboral en *El Cielo*. Fotografía tomada el 6 de abril de 2018.

Hoy ve esta oportunidad como un camino para cumplir su sueño, ser una gran cocinera, viendo a sus hijos ser profesionales y tener una casa propia. Se siente tranquila porque sabe que está obrando bien, que ya no está delinquiendo ni haciendo cosas que, como antes, perjudicaban a la humanidad.

Su pasado en las FARC la marcó de por vida, sabe que los errores que cometió los está pagando al no poder tener a sus hijos a su lado, ha sido de las decisiones más difíciles por las que ha tenido que pasar pero está convencida de que es lo mejor para ellos mientras trabaja y se prepara profesionalmente. Espera poder decir que es feliz y libre, sin el peso que cargaba de sus épocas de guerra.

Su mensaje para los empresarios y las organizaciones del país es que abran sus puertas y le den la oportunidad a estas personas para demostrar que si son capaces de cambiar y transformar su vida y su futuro, pues sin oportunidades nunca va a terminar la guerra.



Foto 4: *Rubén Romero durante su jornada laboral en El Cielo. Fotografía tomada el 6 de abril de 2018.*

El segundo caso de éxito de esta organización es el soldado Rubén Darío Romero, perteneció durante tres años al Ejército en el batallón contraguerrillas del Chocó. Es oriundo de Necoclí, Antioquia, una zona del urabá antioqueño azotada históricamente por el conflicto armado, creció rodeado por guerrillas, paramilitares y soldados, por lo que decidió tomar al ejército como una salida, “yo estaba en esa edad también en la que en cualquier momento me podían reclutar”.

El 22 de septiembre del 2008 mientras patrullaba en las lomas de Bojayá pisó una mina antipersonal que le afectó una pierna y su vista. “En ese momento nace el odio y nace la venganza más que cuando estaba metido en las filas del ejército”. Fue trasladado a la ciudad de Medellín donde inicia su proceso de recuperación, no solamente físico sino espiritual, “es empezar a sanar esas heridas más que todo del alma y comenzar una recuperación de una aceptación de más de tres años. (...) Yo siempre he dicho, mi segunda vida empezó el 22 de septiembre del 2008”, indica Romero.

La cocina siempre le había gustado por lo que tras su accidente decidió que quería estudiar gastronomía. Una trabajadora social de la cuarta brigada, donde estaba realizando su recuperación, le comentó de las capacitaciones que Juan Manuel Barrientos tenía con soldados heridos en combate y ahí vio su oportunidad. Empezó a practicar y aprender lo básico de la co-

cina, y tomó estos espacios como una terapia que le llenaban el alma pues se sentía nuevamente útil para hacer algo que lo llenaba de amor y pasión.

De los mayores retos que que ha tenido durante su experiencia fue cuando Juan Manuel se acercó a él para iniciar su programa Cocinar la paz de Colombia. “El primer opcionado era yo, porque yo era el que estaba aquí. (...) Se veía como un tema complicado, el me preguntaba si yo era capaz de perdonar y yo le decía que no sabía, que no se me había ocurrido o pasado por mi mente decir voy a perdonar o voy a trabajar con un desmovilizado” (R. Romero, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

Juan Manuel le había delegado una misión, ser capaz de perdonar. Para ello le presentó a un grupo de desmovilizados, tres menores de edad y dos adultos, era el momento para volver a reconstruir por lo que todos se sentaron a hablar. Romero atento escuchaba sus historias de vida, luego contó la suya, fue en ese momento cuando le nace la necesidad de perdonar, “muchos así como yo hemos sido víctimas de este conflicto, entonces ellos tenían metas, sueños, propósitos y familias; pero tuvieron que coger para las filas de la guerrilla porque los obligaron o porque no tuvieron otra alternativa. (...) Me puse en los zapatos de ellos”.

Haber entendido que ellos también habían sido víctimas de la guerra llevó a Romero a promover ese gesto de perdón porque sabía que era necesario darles una segunda oportunidad. Actualmente este proceso de reconciliación ha tenido mucho éxito al interior de la organización, “en lo personal me quito un peso de encima, creo que eso me ha servido en la vida para darme cuenta de que no sirve vivir con odio, rencor o vivir en el pasado”.

Romero, junto a Dulce María, es otro de los beneficiarios de la beca en España. Siente que haber llegado a El Cielo ha sido uno de los mejores pasos que ha dado en su vida, ya no busca la paz a través de un arma sino por medio de la cocina y acompañado de una persona que está comprometida y de verdad quiere la paz para el país.

De los aprendizajes que ha tenido en El Cielo se encuentra el aprender a olvidar y empezar una nueva historia, “si yo que viví la guerra en carne propia, que dejé una pierna en el campo de combate estoy trabajando con un desmovilizado; por qué no lo puede hacer un colombiano o porque no un compañero mío también”.



Foto 5: Rubén Romero durante su jornada laboral en al interior de la cocina de El Cielo. Fotografía tomada el 6 de abril de 2018.

Para Romero el verdadero perdón no es solo decir ‘sí, perdono’ y hablar con la otra persona, sino es ir más allá trabajando juntos y dandoles esa segunda oportunidad. Hoy es feliz sacando un servicio para 40 o 50 personas al día pero espera poder tener su propia cocina, seguir aprendiendo sobre lo que más le apasiona, ser un referentes para otros a través de su compromiso y pasión con el que hace las cosas; pero aún más importante, dejarle de ejemplo a su hijo que la paz sí es posible. Hoy su hijo lo ve a él como un héroe y no precisamente por haber estado en el ejercito; sino por haber dado ese gran paso y ser capaz de perdonar.

7.3.6. Aprendizajes

Dentro de los mayores aprendizajes que ha tenido la organización con este proceso se encuentra el manejo de la población pues en un principio se tuvieron dificultades principalmente por la disciplina pues muchos de los reintegrados llegaban de escenarios donde a través de la agresividad conseguían las cosas que querían, razón por la que desde la legalidad les era muy difícil comunicarse sin gritar o mandar. Para El Cielo fue importante empezar a concientizar a la población de que era momento de irse acomodando a la sociedad por lo que aprendieron a ofrecerles a los beneficiarios una estabilidad emocional mientras hacían parte del programa.

Respecto al tema económico, la organización ha entendido que con esfuerzo todo se puede lograr, sobre todo desde la paciencia y siendo conscientes de que a pesar de querer lo-

grar muchas cosas, deben ir subiendo paso a paso a ese objetivo pero con firmeza. Una de las metas que tiene la Fundación es lograr tener un espacio propio donde puedan ir juntas todas las poblaciones que ellos atienden y que se vuelva un espacio donde logren conectarse emocionalmente para que se sientan cómodos, se adapten al grupo y cumplan el reto de incentivar transformaciones positivas para la vida de todos los participantes.

Así mismo, El Cielo ha visto que cuando brindan sus servicios “gratuitamente”, muchas veces las personas no valoran el esfuerzo que hay detrás de cada capacitación, por lo que desde la Fundación se ha realizado un trabajo de concientización con los beneficiarios para que aprovechen estos espacios y se genere un gana-gana entre ellos y la organización al intercambiar sus conocimientos por prácticas en los restaurantes y de esta manera sientan que desde El Cielo no solo se les ha brindado una formación, sino la oportunidad de encontrar una ocupación según sus habilidades.

Finalmente uno de los aprendizajes más importantes que ha tenido la organización es aprender que el amor no tiene límites, así lo indica la Directora de la Fundación, “cuando tú quieres dar, lo tienes que dar todo. (...) Dar sin límites de tu propio tiempo y de tu propio conocimiento pues (...) le vas a llevar parte de tu mensaje y de tu amor a alguien” (G. Valencia, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

7.3.7. La Comunicación como eje articulador

Tras las entrevistas y visitas realizadas a El Cielo, se hace evidente la cohesión que hay internamente, es una organización que le da mucha importancia a la comunicación interna sobre todo con su programa y la visibilización de esta población al interior de los restaurantes, con el objetivo de empoderarlos y crear comunidad.

Desde los cargos directivos siempre se les informó a los colaboradores sobre las acciones que se estaban llevando a cabo, lo que demuestra la importancia de una comunicación transparente hacia toda la organización. De acuerdo con lo anterior, respecto a cómo manejaron la información, El Cielo siempre le ha comunicado todo al personal y esto ha permitido que ellos se involucren y participen activamente.

Ellos como organización son conscientes de que “nosotros no tenemos límites, nosotros vamos a llevar un mensaje de comunidad, de trabajar en equipo, de que todo se puede lograr y

que no hay límites o barreras” (G. Valencia, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

Se evidencia que El Cielo le ha apostado a promover una cultura organizacional que está muy presente en todos los colaboradores de la organización, pues a través del programa que se ha implementado, internamente se ha logrado posicionar un compromiso y sentido de pertenencia por parte los empleados, además de generar una unión entre los reintegrados y sus nuevos compañeros de trabajo.

Esto se hace evidente cuando en las actividades que realiza la organización se logra involucrar a todos los colaboradores para que participen. Para El Cielo ha sido muy importante esto, pues siempre toda la organización ha estado en pro de apoyar las acciones que se realicen.

Respecto a las sensibilizaciones que la organización hace internamente, siempre que un reintegrado va a iniciar en algunos de los restaurante se debe hablar con quien será su compañero o jefe directo, no se les informa a que GAI ha pertenecido pero se les pide discreción, acompañamiento y se les hacen recomendaciones respecto a los problemas o diferencias que se puedan llegar a tener. Para la Directora de la Fundación “ha sido muy bonito todo el proceso para toda la organización, pues ellos han tenido buena acogida, receptividad y acompañamiento” (G. Valencia, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

Frente al tema del anonimato, cuando los reintegrados van a su primer día normalmente ellos piden que todo sea bajo perfil y que nadie se entere de que hacen parte del programa de reintegración por el temor que sienten al rechazo o por la inseguridad que puedan vivir, así como por evitar que les recuerden su pasado del cual siente pena. Sin embargo, pese a la protección que se les brinda desde la Fundación, muchos de los reintegrados han decidido contárselo a sus compañeros pues sienten que los han acogido muy bien y les dan la confianza de hacerlo.

Los principales temores que vivieron cuando iniciaron con la implementación del programa con reintegrados, fue el tema de la inseguridad que podría representar esta población frente a venganzas o violencia por parte de integrantes de las FARC, además del estigma que la sociedad tiene sobre esta población, pero aprendieron a superar esas barreras impuestas por el miedo y hoy para la organización, y en especial para la Directora de la Fundación, cada uno de los beneficiarios es como un hijo.

Respecto a la reputación, las acciones que se han realizado con el programa le han per-

mitido a El Cielo posicionarse en el medio, además de crear buena imagen de la organización, así como tener mucha visibilización nacional e internacional, lo que ha incidido en la participación en diferentes eventos. Sin embargo, si bien ha tenido un impacto positivo el programa no se ha hecho con ese objetivo y así lo demuestra la poca visibilización que en un principio la Directora de la Fundación quería, “nosotros nunca hemos querido volver esto comercial, (...) no se había hecho muy público porque no era nuestro interés darlo a conocer”, pese a ello, son conscientes de la importancia que tiene la visibilización “las comunicaciones son muy importantes porque el mundo se ha enterado de nuestra labor y mucha gente nos escribe porque quiere colaborar”(G. Valencia, entrevista personal, 6 de abril de 2018).

7.3.8. Recomendaciones

La organización le hace una invitación a todos los ciudadanos para que desde su saber hacer colaboren en la implementación de acciones que permitan crear segundas oportunidades y con esto aportar a la paz del país. Es importante, como indica la organización, que quienes quieran empezar a trabajar en estos temas de inclusión deben acompañarse de empresas y entidades que ya estén trabajando en ello, pues esto permite que haya un mejor engranaje de los programas a ejecutar. Así mismo, es importante contar con la ARN como aliado pues no hay una entidad más experta en el tema que ellos.

Abrir las puertas de las empresas es importante pero la organización debe estar muy comprometida con estas acciones para de esta manera generar verdaderas estrategias que lleven a una auténtica paz, perdón y reconciliación. A los empresarios que no tengan miedo, que dejen los estereotipos y den ese primer paso, que es el más difícil pero a la vez el más gratificante.

A la ARN que sigan visibilizando las acciones que están realizando y de esta manera logren servir como motivadores e inspiradores para otras empresas. Quizás uno de los mayores retos en el tema de inclusión laboral serán los excombatientes que regresan a la vida civil tras la firma del acuerdo de paz pues muchos de ellos, a diferencia de los que se desmovilizaron voluntariamente y son tratados como traidores, aún siguen convencidos de la ideología que les dejó la guerra; por lo que es importante reconstruir el tejido social y promover la confianza.

Finalmente, que no hay imposibles, que cada propósito que una organización tenga en este tema es posible, un ejemplo de eso es tener a un soldado y a un ex combatiente trabajando juntos.

7.4. TABLA COMPARATIVA

	TERPEL	COLTABACO	EL CIELO
 Año inicio	2014	2008	2012
 Motivaciones	<p>Compromiso con el país pues la organización entiende que se debe a las regiones por lo que se pregunta cuál es su postura frente al posconflicto.</p> <p>Tomaron el valor corporativo del ‘servicio’ como una guía para servirle al país y estar al servicio de lo que Colombia necesita.</p>	<p>Invitación del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Defensa.</p> <p>Coltabaco es consciente de la necesidad de promover segundas oportunidades para poder generar una reconstrucción de tejido social.</p>	<p>Un compromiso personal y familiar por garantizar la convivencia en paz a través de las segundas oportunidades.</p> <p>Promover espacio de perdón y reconciliación entre excombatientes y ex militares a través de la cocina como aglutinador social.</p> <p>Invitación personal a conocer un proceso del ICBF con menores desmovilizados de las FARC.</p>
 Nombre programa	Programa restaurando sueños	N/A	Cocinar la paz de Colombia
 Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación laboral de isleros en estaciones de servicio. • Proyectos productivos talleres mecánicos. • Proveedores material POP. • Feria Emprendimiento PPR. • Voluntariados de reconciliación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimarket 2x3. • Unidad productiva piscicultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación laboral en las franquicias de El Cielo en Medellín. • Pasantías en el Restaurante el Cielo. • Formación en módulos de culinaria, pintura y belleza.
 Aliados	<ul style="list-style-type: none"> • ARN • Corporación de la Mujer • Fundación Ideas para la Paz • Organización Reconciliación Colombia • Andi 	<ul style="list-style-type: none"> • ARN • OIM • Fenalco • Fundación del Alto Magdalena • Postobon 	<ul style="list-style-type: none"> • ARN • Ejército Nacional • Fuerza Aérea
 Regiones	<ul style="list-style-type: none"> • Atlántico • Santander • Casanare • Caquetá • Valle • Bolívar 	<ul style="list-style-type: none"> • Antioquia • Huila • Sucre • Atlántico • Bolívar • Córdoba • Cesar • Santander 	<ul style="list-style-type: none"> • Antioquia • Valle del Cauca • Amazonas • Bogotá • Cauca
 Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Personas en proceso de reintegración • Víctimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas en proceso de reintegración • Víctimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas en proceso de reintegración • Militares heridos en combate • Víctimas

Tabla 2. Información comparativa de las tres organizaciones según la sistematización de experiencias. Elaboración propia.

7.5. CONCLUSIONES

A partir de la sistematización de las experiencias de Terpel, Coltabaco y Restaurante El Cielo; se evidencian una serie de semejanzas vividas al interior de las 3 organizaciones; que se vuelven elementos importantes para aquellas empresas que quieren empezar a trabajar en temas de posconflicto por medios de la vinculación socio laboral de reintegrados. A continuación se resaltan los conocimientos más importantes:

1. En las tres experiencias se evidencia que la línea del negocio es transversal a los procesos que estas organizaciones realizan, por lo que es muy importante que independientemente de cómo ejecuten sus programas, es más relevante hacerlos desde el saber propio de la empresa y su línea de negocio.
2. El éxito de un programa de posconflicto radica en el compromiso que tenga la organización, por ello es importante que la alta gerencia de la empresa sea quien lidere estos procesos desde la convicción propia. Solo de esta manera es posible contagiar a toda la organización sobre la importancia de articular sus procesos empresariales a políticas de reconciliación.
3. Frente a los procesos de comunicación y el clima organizacional es pertinente mencionar la importancia que las tres organizaciones le han dado al compartir con todos sus colaboradores, de manera transversal, información sobre las políticas y programas de vinculación laboral que tienen con población reintegrada. Esto, además de permitir el éxito de los procesos, promueve espacios de confianza, participación y crea lazos entre los trabajadores y la población, siendo copartícipes de la construcción de ejercicios de ciudadanía responsables.
4. Dentro de sus estrategias de comunicación ha sido importante fomentar al interior de las organizaciones espacios de sensibilización con el fin de dar a conocer a la población acogida, reducir la estigmatización e incentivar la confianza e integración de los reintegrados. Para la puesta en marcha de esta estrategia, las acciones varían según las modalidades de inclusión que desarrolle internamente la organización.
5. Respecto a las políticas públicas, especialmente la ley 1429 de 2010, Ley de

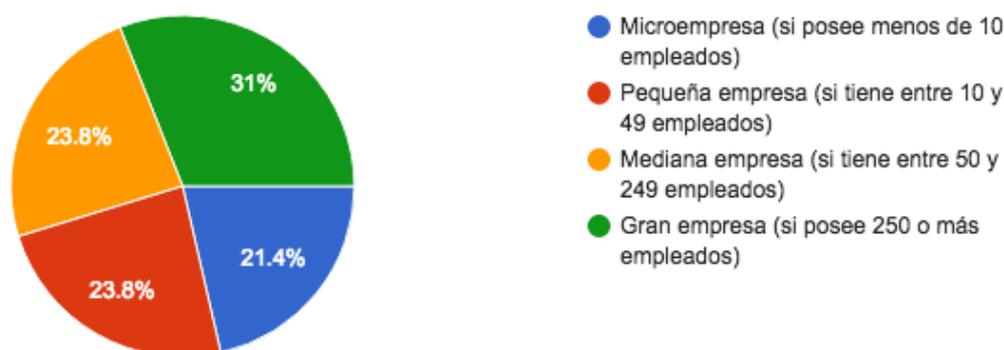
formalización y generación de empleo de personas vulnerables; las tres organizaciones no ven la reducción de impuestos o demás ayudas fiscales como una motivación para desarrollar sus planes de trabajo, debido a que se invierte un valor mayor para la ejecución de cada uno de sus programas.

6. Durante los procesos de apoyo a unidades productivas, las organizaciones Terpel y Coltabaco han tenido dificultades con el arranque de los procesos debido a que en ocasiones hay algunos reintegrados que salen a la vida laboral y enfrentan dos situaciones: por un lado se sienten ‘muy preparados’ y esperan salir a puestos gerenciales, y por otro, se acostumbraron a los subsidios y no tienen una disposición de trabajar o adquirir responsabilidades que les impliquen demanda de esfuerzo y constancia.
7. Finalmente, es importante crear alianzas con organizaciones que trabajen en temas de paz y reconciliación. Al ser pioneras cada una desde sus programas, ninguna de las tres empresas tuvo como guía el trabajo de otras, sin embargo, todas contaron con la colaboración de la ARN. Esto es importante pues es la agencia quien ha brindado ayuda para dar línea técnica de los procesos, lo que la vuelve un referente para aprender qué está bien o mal con el trabajo realizado.

UNA MIRADA DESDE OTRAS ORGANIZACIONES A LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

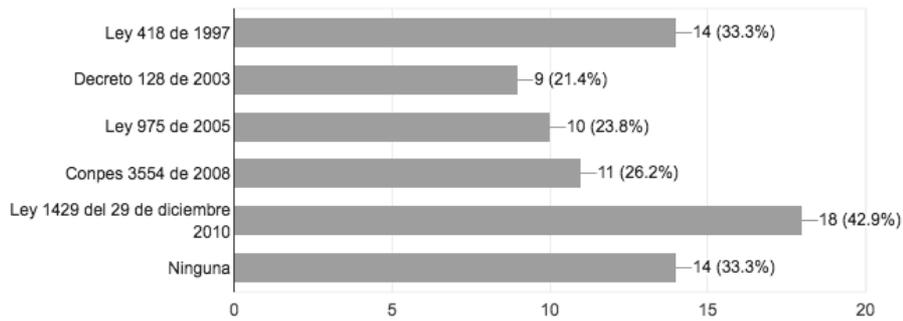
Como parte de la investigación propuesta y con el objetivo de ampliar y entender cuál es la visión que tienen las empresas respecto a la inclusión laboral de personas reintegradas, se decidió realizar un sondeo a nivel nacional con organizaciones de diferentes sectores y tamaños con el fin de conocer su percepción frente al tema y validar si es importante visibilizar las experiencias exitosas con la finalidad de que más empresas se motiven a trabajar con esta población.

Este sondeo fue realizado por 42 empresas, divididas de la siguiente manera:



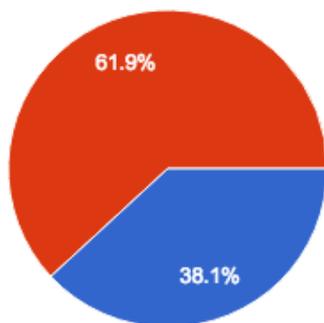
Del 100% de la muestra el 54,8% cuentan un área de RSE y el 45,2% restante no.

Antes de preguntar sobre la percepción que tenían estas empresas respecto al tema de inclusión laboral se decidió saber si tenían conocimiento sobre las políticas que el Gobierno Nacional ha promulgado respecto al tema de reintegración y vinculación laboral. Las dos leyes que más conocen los empresarios son la Ley 1429 del 29 de diciembre 2010, seguida por la Ley 418 de 1997. Sin embargo, es interesante ver cómo 14 de las organizaciones participantes en este estudio no conocían ninguna de las leyes mencionadas.



Lo anterior es importante destacarlo debido a que es a través de las políticas públicas como el Gobierno orienta o da línea técnica de los abordajes que se pueden implementar con la población desmovilizada o en proceso de reintegración; por lo que estas políticas son una guías que brindan oportunidades para acceder a los beneficios que puede tener la organización que se vincule a estos procesos.

Tras preguntar por las políticas públicas, se decidió conocer cuáles organizaciones han pensado trabajar en temas de inclusión laboral con reintegrados, a lo que una gran mayoría dijo que no. Este 61,9% correspondiente a 26 empresas no han tenido la intención primordialmente porque desconocen el procedimiento (40%), seguido del enfoque misional (36%) y, finalmente, por paradigmas socio culturales de las directivas de la organización (24%) que no comulgan con el programa.



● Sí
● No

De estas 26 organizaciones, solo 6 de ellas no cuentan con un área de RSE, lo que también podría llevar a analizar que pese a que la gran mayoría cuenta con el área de responsabilidad, aún no tienen las suficientes motivaciones o intereses en participar en

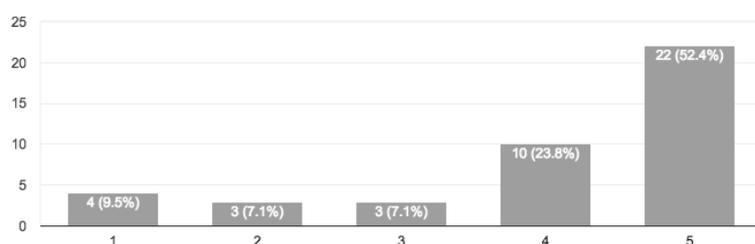
estos programas de gobierno. Así las cosas, al 38,1% de las organizaciones que sí han pensando en trabajar con temas de inclusión laboral de reintegrados, se les preguntó si conocían empresas que estuvieran involucradas en estos enfoques a lo que citaron los

programas de: Sodexo, Organización Sanitas, OIM, USAID, SENA, Grupo Éxito, Coca Cola Femsa, ARN, Cámara de Comercio de Bogotá -CCB-, Corferias, Universidad del Rosario y Bavaria; siendo la ARN, Coca Cola, la CCB y el Grupo Éxito las más nombradas.

Sin embargo, 5 de las 16 organizaciones que han pensando en trabajar estos temas aún no conocen casos exitosos. Esto muestra la falta de visibilización respecto a lo que están haciendo otras empresas y la incidencia de esta situación en las iniciativas que las organizaciones puedan tener.

La siguiente pregunta de la encuesta está relacionada en gran medida con lo mencionado anteriormente, pues se buscaba conocer si las organizaciones para tomar la decisión de incursionar en políticas de reintegración e inclusión laboral querían conocer experiencias de otras organizaciones. El 54,2% seguido por el 23,8% ven como un factor determinante saber qué están haciendo otras empresas para imitar sus aprendizajes, inspirarse

o rediseñar sus modelos a partir de las necesidades propias.



Estas cifras reafirman uno de los objetivos que están planteados en esta investigación, en la medida en que visibilizar los

casos de éxitos de estas organizaciones permitirá que las organizaciones que aún tienen dudas o no sepan como implementar sus acciones, logren tener un modelo para construir sus programas de RSE.

Así mismo, podrán encontrar una guía sobre la importancia de los aliados, los enfoques que se le van a dar desde el saber hacer de la organización, así como las recomendaciones y los aprendizajes de aquellas empresas que le han apostado a la construcción de país desde estas áreas de trabajo.

Otra parte importante de esta encuesta es que permitió conocer cuáles son para estas 42 organizaciones las mayores dificultades de vincular a reintegrados, pues esto también logra identificar las tendencias de percepciones y prejuicios sociales respecto a la vinculación laboral de esta población al interior de las compañías. Para ello se tuvieron en cuenta cinco variables principalmente:

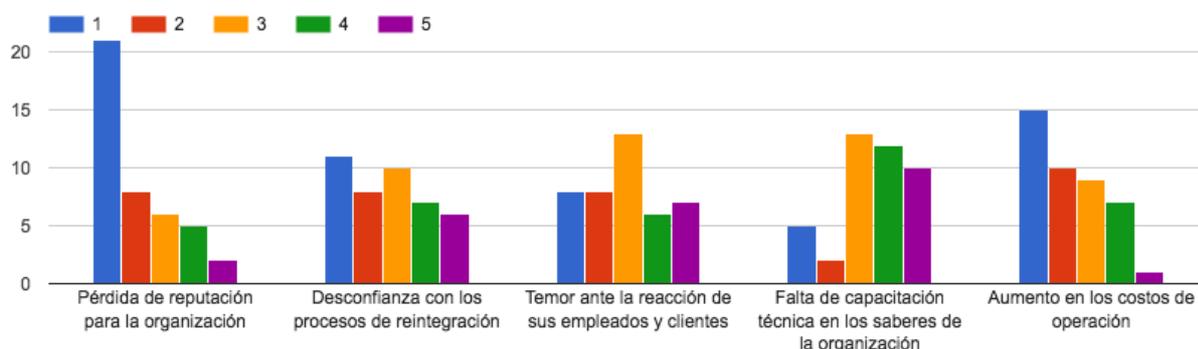
1. *Pérdida de reputación para la organización:* a lo que 21 empresas no lo ven como una dificultad mientras que para 2 sí es importante. Esto podría demostrar que más de la mitad de las organizaciones no sienten temor de que esto las lleve a perder credibilidad ante sus *stakeholders*, *stockholders* o pares.
2. *Temor ante la reacción de sus empleados o clientes:* pese a que la respuesta anterior fue positiva, las empresas sí temen por la reacción de sus empleados y clientes tras conocer sus programas de inclusión, pues 13 de las organizaciones lo marcan como una temor importante. Lo que se puede asociar a los imaginarios colectivos que hay en la sociedad sobre este tema, pues algunas personas prefieren no apoyar a organizaciones que trabajan en estos temas, por convicciones personales así mismo como por el temor de afectar el clima laboral al interior de la organización.

En este tema es importante que las organizaciones establezcan estrategias de comunicación que le permitan tanto a sus públicos internos como externos la aceptación de estos programas y su participación activa en ellos.

3. *Desconfianza con los procesos de reintegración:* ésta es sin duda una de las variables que más preocupa a las organizaciones pues no se tiene credibilidad frente a los procesos que se han realizado en los últimos años respecto a este tema. Para ello es importante que desde el Gobierno Nacional se den a conocer los logros, se invite a las organizaciones a participar de los programas que

promueven y se visibilicen las experiencias exitosas para aumentar la confianza por parte del sector privado en estas iniciativas que requieren voluntades, constancia y presupuesto.

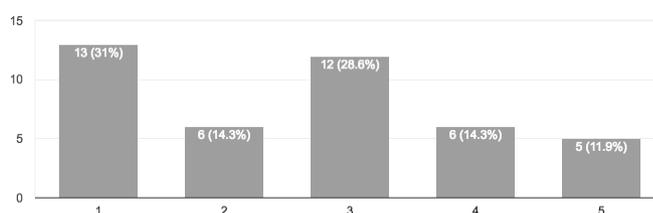
4. *Falta de capacitación técnica en los saberes de la organización:* para los empresarios esta es una de las mayores dificultades durante un proceso de inclusión laboral y así lo evidencia la respuesta de 22 empresa. En este punto es importante resaltar que este tema ha sido también un reto para las organizaciones que han avanzado en estos temas, pues como se ve a lo largo de la investigación, los reintegrados que cumplen con su ruta de reintegración muchas veces salen muy capacitados para la oferta laboral del mercado o sin habilidades técnicas para puestos específicos, lo que lleva a que los empleadores sientan que no es fácil vincularlos en sus organizaciones pues no cumplen con los perfiles que la organización busca.
5. *Aumento en los costos de operación para las organizaciones,* esta última variable no sería una dificultad al vincular laboralmente a los reintegrados, pues tendrían el tratamiento de un empleado regular, además de contar con las ayudas económicas que da el gobierno; lo que podrían más bien ser un incentivo para trabajar en estas iniciativas.



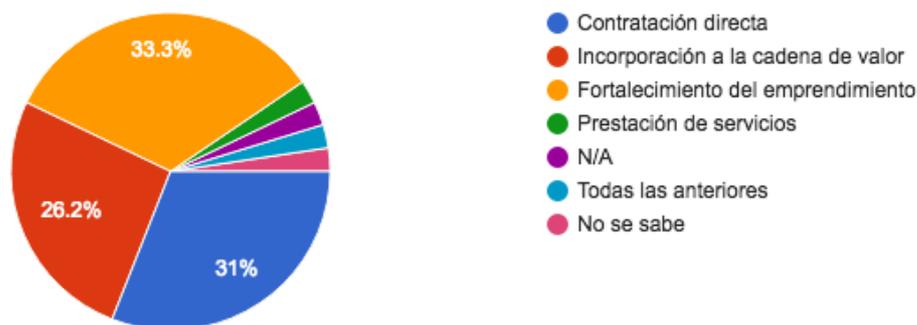
Respecto a esto último, se le preguntó a las organizaciones si ellos tenían conocimiento sobre los beneficios fiscales al apoyar reintegrados, a lo que 31% dijo que no y solo un 11,9% respondió de manera afirmativa. Esto permite ver, al igual que en la pregunta sobre políticas públicas, que el desconocimiento sobre la reglamentación en este tema tiene una incidencia en la ejecución de programas de esta índole.

También se le consultó a las organizaciones si para ellas era importante alinearse con las políticas de reintegración del Gobierno Nacional, a lo que un gran porcentaje (45,2%) expresan estar de acuerdo en la importancia que el sector público-privado haga parte de las estrategias que se tienen a nivel nacional. Pero, sin duda, y contrastando con las preguntas anteriores, falta visibilizar e incentivar la participación de las organizaciones.

De 1 a 5, ¿que tanto conoce los beneficios fiscales que tienen las organizaciones al apoyar reintegrados?
42 responses



Por otro lado, se preguntó cuáles serían las modalidades que una organización usaría al implementar estos programas. El fortalecimiento del emprendimiento (33,3%) y la contratación directa (31%) son las dos opciones que más eligieron, seguidas de la incorporación a la cadena de valor (26,2%). Este resultado refleja lo que un gran porcentaje de organizaciones está haciendo actualmente, apostarle al apoyo de unidades productivas y el emprendimiento, además de la contratación directa.



Dentro de las últimas preguntas se quiso conocer cuál era la opinión que las organizaciones tenían respecto al proceso de reintegración a la vida civil de excombatientes, las opiniones fueron muy variadas pero dentro de las más destacadas y generalizadas se encontraron las siguientes:

1. Se reconoce que dentro de los procesos de reintegración han existido falencias y vacíos que impiden tener un mayor alcance o éxito en los procesos, sobre todo teniendo en cuenta que si no hay una cooperación entre todos los sectores de la sociedad civil esto incide en repetir los mismos ciclos de la guerra, donde por falta de apoyo o compromiso los reintegrados vuelven a la ilegalidad.
2. Es importante que se promuevan oportunidades diferentes para lograr ese cambio y desarrollo social. Si no hay posibilidades de construir proyectos de vida personales, familiares y sociales es muy difícil mantener un proceso real de paz.
3. Para el proceso de reintegración es necesario que desde el Gobierno Nacional se impulse y fortalezca el cambio social en aras de iniciar la construcción de una paz estable y duradera en la que todos (sector público y privado, comunidad internacional, ong's y sociedad) tengan que participar.
4. Deben realizarse campañas y capacitaciones para dar a conocer los procesos que están llevando a cabo otras empresas y las políticas públicas del Gobierno

con el fin de superar el desconocimiento que se tiene sobre el tema, pues este es visto como una barrera para la implementación de otras acciones.

5. Sensibilizar a la sociedad civil para que se le mida a trabajar en estos temas, dejen la indiferencia frente a esta población y acabe los tabúes que impiden su resocialización.
6. Esta es una etapa de transiciones por lo que no se debe tomar a la ligera y con afanes sino con la paciencia que el tema requiere, esto es importante para construir confianza nuevamente pues muchos de los reintegrados siguen siendo rechazados por temor al daño que puedan ocasionar.
7. Se debe entender que es un proceso que muchos verán como injusto en la medida en la que ven que aquellas personas que estuvieron tanto tiempo en la ilegalidad están recibiendo beneficios o teniendo más oportunidades que una persona que siempre ha trabajado dignamente, por lo que es importante que se entienda que durante estos procesos no se está premiando a la ilegalidad sino por el contrario, lo que se busca es promover oportunidades para que toda la sociedad civil pueda vivir en paz.

Finalmente, la última pregunta busca conocer la percepción que tienen los empresarios respecto a la comunicación y cómo esta ha incidido en las organizaciones y sus políticas de responsabilidad social. En primer lugar es importante resaltar que en un gran porcentaje de las respuesta se ve a la comunicación como una herramienta vital en la generación de conocimiento, conciencia, interés y la participación activa de las empresas y la población civil en general; sin embargo, le hace falta ser más abierta e incluyente.

A continuación se presenta un compendio de la importancia que las organizaciones ven en la comunicación:

1. La comunicación permite la visibilización de la población; sin embargo, debe ser una comunicación abierta que permita generar procesos de empoderamiento y cambio social, todo esto con el fin de generar la reflexión no solo desde la gestión empresarial sino también desde el ámbito gubernamental.
2. Debe ir más allá de solo informar, la comunicación debe facilitar los procesos de concientización y visibilización de estas prácticas. En este aspecto se podría ver una saturación de información que no es contundente o no aporta de manera significativa a la construcción de acciones incluyentes, por lo que se deben generar contenidos de calidad, relevantes y útiles para las organizaciones.
3. La comunicación le brinda a la organización la posibilidad de informar sus prácticas pero estas no deben ser tomadas sólo como una herramienta reputacional o con una motivación fiscal sino desde la mirada social, así mismo todo lo que se comunica debe ser real y acorde a lo que la organización está ejecutando.
4. Se deben promover campañas en contra de la estigmatización o el rechazo de esta población, pues muchas veces los medios o las comunicaciones se basan en las campañas del miedo y la desconfianza. Es importante que los mensajes estén encaminados a estimular y motivar a las organizaciones para que motiven y participen sin temores.
5. El aporte de la comunicación se centra en el direccionamiento que genera al permitir alinear a todos los públicos de la organización, tanto internos como externos, con los programas para promover un engranaje desde el clima laboral y ser influyentes hacia todos los stakeholders.

6. A pesar de no haber una amplia divulgación de lo que están haciendo otras organizaciones, es importante que esas pocas publicaciones tengan un real alcance, sean claras y sencillas en sus contenidos, de tal manera que expliquen qué hacen y cómo lo hacen. Muchas veces esta información está dispersa y no permite dar a conocer los beneficios de estas prácticas, mostrar que son poderosas o brindar suficiente información.
7. Finalmente, el mejor aporte que puede realizar la comunicación es resaltar y reconocer la capacidad de las personas reintegradas para demostrar sus valores, apoyar la adaptación a la vida social con el cumplimiento de normas, ayudar a su entorno y demostrarle a ellos mismos y a la sociedad que es posible la reintegración efectiva.

ROL DEL COMUNICADOR SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE LA REINTEGRACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo analizar cuál es el rol que los comunicadores sociales deben asumir al interior de las organizaciones en este momento del país, con el propósito de crear escenarios de perdón y reconciliación que le permitan a la sociedad construir y cambiar las narrativas violentas, de víctimas y victimarios, características de la cultura colombiana durante muchos años.

Para ello es importante reconocer que son los comunicadores y periodistas quienes establecen y dan curso a las agendas informativas del país, bien sea a través de los medios de comunicación masivos o al interior de las organizaciones, por lo que se debe promover una concientización que permita crear y visibilizar narrativas de perdón, mostrando la importancia de las segundas oportunidades e informando a partir de la verdad; pues es por medio del proceso comunicativo como se consolidan las relaciones cotidianas, se reconfiguran los imaginarios socioculturales y se construyen conciencias colectivas.

Así lo indica Jaramillo (2016), quien habla de la importancia que tienen los comunicadores, pues como “agentes dinamizadores de la cultura tienen un papel central en la configuración de ambientes de opinión y en la formación de actitudes y valores que pueden llegar a favorecer la perpetuación de un conflicto o por el contrario crear la conciencia social necesaria y el consenso para la búsqueda de alternativas pacíficas por parte de la sociedad civil” (párr.2).

A continuación se destacarán los principales roles y retos que deben asumir los comunicadores sociales durante la transición al posconflicto para aportar en la consolidación de una paz real, estable y duradera:

1. Reconstrucción de tejido social:

Partiendo de la realidad actual, es necesario que desde las áreas de comunicaciones se promuevan acciones que fomenten el capital humano y social, motor integral para avanzar en la construcción de paz y convivencia pacífica desde las comunidades. Reconstruir el tejido social es quizás una de las tareas más difíciles pero importantes que tiene el país en este momento y para ello es indispensable ver a la comunicación como una estrategia que ayudará en el proceso.

No se puede construir tejido social desde el engaño o la mentira, de ahí que la comunicación debe siempre propender por decir y contar la verdad. Ante lo anterior, es importante recalcar la misión que tienen los comunicadores sociales al crear contenidos pertinentes, con información clara, contextualizada y que le permita al ciudadano del común conocer las acciones que las organizaciones están realizando en pro de la sociedad, visibilizando los programas de RSE e incentivando el interés y participación de todas las comunidades.

Para que desde las organizaciones se pueda reconstruir el tejido social, el trabajo debe ser enfocado en las zonas de impacto para promover conciencia colectiva, encaminada en la inclusión social y la creación de proyectos de vida. La empresa privada debe sensibilizar a sus stakeholders para incentivar la inclusión a partir de las segundas oportunidades, desde el perdón y la reconciliación; por lo que hay que propiciar escenarios laborales y educativos que eviten que las poblaciones víctimas del conflicto y los excombatientes de GAI vuelvan a las filas de estas organizaciones debido a la falta de oportunidades u ofertas para reconstruir su proyecto de vida y/o mejorar su calidad de vida.

Por otro lado, es fundamental que desde las organizaciones se les empiece a dar voz a aquellas personas que han sido socialmente excluidas, especialmente a quienes serán los beneficiarios de los programas de RSE de la organización. Por ende, desde la comunicación

se deben brindar las oportunidades para que sean la comunidad y los participantes involucrados quienes creen estrategias de intervención que les aporten en su crecimiento y desarrollo.

Ante lo anterior, es importante entonces que el comunicador social conozca el contexto antes de hacer una intervención, pues esto permitirá tener mejores resultados con la comunidad y evitar que desde la organización se hagan inversiones innecesarias o que no aporten en la transformación de las necesidades que tiene esa población.

Finalmente, el promover la comunicación bidireccional y horizontal con la población de impacto es muy importante pues permite crear transparencia en los procesos que lleva a cabo la organización, así como la confianza necesaria para facilitar la participación y motivar el interés. Igualmente, esto permite un mayor acceso a la información que incide en sus necesidades y la manera de abordarlas; así como el mejorar la comunicación entre los diferentes sectores de la población, recurso vital para construir una cultura de paz.

2. Fortalecimiento de escenarios de participación y reconciliación:

Como se evidenció en la sistematización de experiencias, es necesario que para promover acciones reales de paz se den espacios de perdón y reconciliación. A través de este apartado se busca resaltar la importancia de que las organizaciones permitan la creación de escenarios de reconciliación con el fin de promover una real inclusión social.

Es indispensable que desde las organizaciones se fortalezcan escenarios que promuevan procesos de resiliencia y reconciliación donde la inclusión y el perdón permitan que los ciudadanos se reconozcan y acepten para de esta manera construir tejido social y consolidar una nueva cultura de paz donde el consenso sea protagonista. Por ello, todos los colaboradores deben estar alineados con las metas y estrategias de la empresa no solo a nivel económico sino social, esto con el fin de empoderar a la población para que se vuelvan actores activos y referentes en sus comunidades de impacto.

La comunicación entonces debe ser vista como una estrategia que le permita a las organizaciones crear concientización social, no solamente con sus colaboradores internos sino con sus clientes y demás públicos externos para de esta manera lograr que se creen impactos positivos y sostenibles en el tiempo. Para lograr ese objetivo es indispensable que los profesionales en comunicación sean mediadores que permitan “transformar mentalidades, formas de interacción social, barreras personales, socio culturales, hábitos y actitudes que legitiman y reproducen las violencias y la ilegalidad” (Comunicarnos sin daño: una perspectiva psicosocial, 2017, p.12).

Estos espacios, bien sea a través del voluntariado, las sesiones de perdón, los encuentros comunitarios, entre otros; se convierten en oportunidades de re-encuentro, convivencia, perdón y conciliación donde las organizaciones a partir de su “saber hacer” permiten transformar realidades y aportar en la reconstrucción de tejido social, algo en lo que tiene pertinencia involucrarse desde la comunicación organizacional.

3. Construcción de nuevas narrativas:

La comunicación para la reconciliación y el cambio social va mucho más allá de la publicación de mensajes, información o contenido sobre el perdón, por eso es tan importante que desde las organizaciones la comunicación se vuelva un eje transversal que permita cambiar las narrativas violentas que tiene el país con el fin de promover lenguajes incluyentes que visibilicen y exalten el reconocimiento al otro, el respeto por lo diferente, la unión, la construcción de lazos de empatía y la importancia del diálogo entre víctimas y victimarios o entre opuestos que quizás alguna vez en la guerra fueron enemigos.

“La comunicación, como apuesta y gesto ético, y como ejercicio cotidiano de reconciliación, puede abrir nuevos espacios de convivencia e interacción ciudadana; tejer confianza y redes de solidaridad; construir nuevas imágenes; contar historias no contadas;

desnaturalizar los discursos discriminatorios; renovar relaciones, sentidos y significados” (Comunicarnos sin daño: una perspectiva psicosocial, 2017, p. 14).

Para poder construir nuevas narrativas es necesario que la comunicación sea incluyente, que desde las organizaciones públicas y privadas se construyan lenguajes de paz y reconciliación entre la sociedad y los reintegrados donde no se legitime la violencia sino que por el contrario se enfatice en buscar nuevas formas de interacción social. Donde se evite reproducir un lenguaje que estigmatice o resalte prejuicios sobre esta población, pero también evitando la revictimización y el uso de lenguaje agresivo así como los discursos del miedo.

Finalmente, es importante que se acabe con la cultura de la indiferencia y el temor para que el silencio no se vuelva cómplice o legitime las acciones de violencia y exclusión. La comunicación de las organizaciones, entonces, deberá ser participativa promoviendo la memoria histórica, debe estar ligada a las prácticas de comunicación comunitaria visibilizando sueños y proyectos de vida pero más importante aún, evitando que se sigan fomentando los imaginarios de violencia, los prejuicios y la estigmatización; pues eso impide construir verdaderas narrativas de reconciliación.

4. Visibilización de experiencias exitosas:

El objetivo de esta investigación buscaba visibilizar las experiencias de tres organizaciones que han implementado acciones de inclusión laboral con ex combatientes de GAI analizando sus programas, las formas de ejecución y el resultado obtenido, con el fin de dar a conocer sus acciones para que otras organizaciones se motiven y empiecen a implementar estrategias de RSE para el posconflicto.

No hay duda, y así lo reafirman las encuestas realizadas para este estudio y otras investigaciones, que las experiencias de buenas prácticas de las organizaciones son una ruta de trabajo para que las empresas que no han iniciado procesos de vinculación con excombatientes pierdan el miedo y se motiven a participar de las acciones de reconciliación.

Es a través de la información compartida que se logran conocer aliados, guías o pautas de ejecución y aprendizajes para replicar en el camino.

Visibilizar estas iniciativas también permite que las organizaciones que ya están trabajando en estos temas se unan a aquellas empresas con programas similares o en las mismas regiones de impacto, con el objetivo de crear alianzas que permitan mejorar la calidad de vida de dichas poblaciones y brindando un mayor éxito a los programas.

Más allá de lograr una incidencia política o mejorar su reputación, es importante que desde las organizaciones tanto privadas como las instituciones públicas, se logren replicar las acciones de reconciliación, compartiendo los mensajes, relatos, experiencias y resultados que están siendo exitosos y de esta manera lograr establecer vínculos más fuertes con las comunidades de impacto.

Finalmente, nada de lo anteriormente analizado es posible si la organización no cuenta con una cultura organizacional y social, donde los postulados de reconciliación sean pilar fundamental de la empresa y estén inmersos en el enfoque misional, pero más importante aún es que los líderes y altos mandos de las organizaciones apropien estas acciones y se comprometan a partir del ejemplo a contagiar a todos los colaboradores y stakeholders para de esta manera garantizar el éxito de sus acciones.

5. Al interior de la organización:

Además de los retos mencionados anteriormente, el comunicador organizacional tiene uno de los roles más grandes e importantes al interior de las organizaciones pues además de ser el mediador entre los procesos que realiza la empresa y el público, también debe promover que al interior de las compañías se propicien espacios para la cultura organizacional.

Desde el área de comunicaciones el profesional deberá gestionar la identidad e imagen corporativa que sus colaboradores internos y sus públicos externos identifiquen y perciban.

En el caso puntual de las acciones de RSE, el comunicador organizacional es pieza fundamental para apoyar el diseño, ser parte de la implementación, llevar el registro y lograr la visibilización de las buenas prácticas de la organización. La creación de piezas visuales, la producción de contenidos informativos como los boletines de sostenibilidad o los comunicados de prensa; y la actualización de canales como las páginas web o las redes sociales son algunas de sus actividades importantes para lograr la exposición mediática que muestre a los *stakeholders* qué se está haciendo y cómo.

Además de lo anterior, y en el caso de las organizaciones que tienen políticas de RSE, deberá apoyar la creación o el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional pues esto tiene una alta incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales; pues quienes no se sientan parte de la organización o no comulguen con las prácticas, no podrán ser voceros o referentes de la empresa ante pares o externos.

Finalmente, desde las áreas de gestión y talento humano la misión que deben cumplir los comunicadores organizacionales es generar espacios de concientización con las directivas y el personal encargado de RR.HH. con el objetivo de crear guías o pautas de trabajo para que las organización pueda vincular población víctima del conflicto. Estos espacios propiciarán una mayor acogida para los beneficiarios de los programas de RSE lo que permitirá integrar a toda la comunidad empresarial en torno a esos objetivos.

CONCLUSIONES

Esta investigación buscó exponer casos de éxitos empresariales en temas de inclusión sociolaboral de población reintegrada con el firme propósito de generar en otras organizaciones la iniciativa y el interés de empezar a trabajar en temas de posconflicto. Es claro que no es un tema fácil, que se necesita de mucha convicción pero sobre todo de un deseo por contribuir a la sociedad en la reconstrucción de tejido social y comunidad a partir del saber hacer propio de cada organización.

A continuación se ofrecen las conclusiones a las que se llegan tras los últimos meses de investigación y la sistematización realizada:

- La importancia de implementar acciones enfocadas en inclusión laboral ha mostrado a través de la experiencia, que los reintegrados que encuentran oportunidades han logrado reconstruir su proyecto de vida alejados de la ilegalidad, pues un trabajo digno les garantiza formación y acceso a recursos, lo que permite mejorar su calidad de vida y fomentar su autonomía.
- Se deben generar escenarios de perdón y reconciliación entre las comunidades víctimas y los reintegrados con el fin de crear lazos y espacios de participación que les permitan a los excombatientes reconstruir su identidad y con ella la confianza para que a través de la comunicación logren crear relaciones interpersonales con sus compañeros y vecinos.
- Es valioso resaltar que las acciones de las organizaciones no se han quedado solamente en vincular o apoyar procesos productivos, sino que su compromiso ha ido más allá promoviendo estrategias de reconciliación desde los contextos sociales. Un ejemplo de ello son los voluntariados que se han realizado en zonas de conflicto con el objetivo de crear escenarios de paz, donde a través de la comunicación se vuelvan a crear lazos de confianza entre las comunidades donde

las víctimas y los excombatientes están en constante contacto. Lo anterior ha permitido crear comunidad a partir del fortalecimiento del tejido social.

- Respecto al objetivo de estudiar las políticas públicas e identificar la percepción que tienen las organizaciones sobre ellas, se evidencia que si bien las organizaciones aplican a estos beneficios que da el Gobierno Nacional, la reducción de impuestos no es una motivación contundente. La razón a esto es que para las tres empresas, y según los casos analizados, las organizaciones han realizando una mayor inversión económica con respecto a lo que se podría llegar a disminuir por tema de impuestos pues deben sacar recursos propios de sus presupuestos para poder ejecutar cada uno de los programas abordados. Adicionalmente, el compromiso de las organizaciones tienen como fin ayudar a las comunidades donde sus acciones empresariales están impactando y no propiamente la reducción de impuestos.
- No hay duda de que el tema de perdón, reconciliación e inclusión laboral está en la agenda política y empresarial del momento pero a pesar de que mucho se habla sobre estos temas, aún es muy poca la información que las organizaciones encuentran para emprender acciones de RSE enfocadas en la vinculación laboral de excombatientes de GAI. Este es un reto que tienen los comunicadores organizacionales para contarle al país cuáles han sido las líneas de acción que se han trabajado y también trazar rutas de trabajo con las principales instituciones que son líderes en el tema de inclusión.
- La divulgación de los casos exitosos y las lecciones aprendidas han sido identificadas por esta y otras investigaciones, como una herramientas eficaz para atraer a más organizaciones a participar de estas iniciativas por lo que las empresas deben dejar los temores y por ende visibilizar sus acciones. En este sentido es muy

importante que los comunicadores organizacionales fortalezcan estrategias para comunicarle no solo a sus públicos de interés sino a toda la sociedad de forma atractiva y real cómo son los procesos de la organización, cuáles son sus aliados y de qué manera cada entidad puede aportar según su sector o negocio.

- Desde las áreas de comunicación de las organizaciones se deben promover discursos de paz y reconciliación entre la sociedad y los desmovilizados basados en lenguajes incluyentes para así generar una conciencia colectiva que contribuya a la construcción de paz pues como colombianos todos somos corresponsables del logro de dicho propósito, como lo plantea la constitución política en su artículo 22.
- Es importante que los mensajes de reconciliación sean transmitidos no solo externamente sino a nivel interno con el fin de demostrarle a los colaboradores de las organizaciones que la inclusión y el perdón son acciones que permiten reconocernos y aceptarnos entre nosotros. Lo anterior implica, por ende, salir del condicionamiento social, romper barreras de radicalización del pensamiento y superar los obstáculos socio culturales excluyentes que han sido la columna dominante en la sociedad para reconocernos como seres humanos con derechos en condiciones de igualdad.
- Aún se sigue evidenciando, cómo se veía en el marco de antecedentes, que el Gobierno Nacional y las entidades aliadas, no han realizado una estrategia de comunicación acertada respecto a la línea de acción, por lo que para algunas organizaciones no es claro qué y cómo pueden aportar; lo que desencadenó en que los empresarios quisieran colaborar pero desconocían cómo hacerlo desde su quehacer organizacional. De ahí que es importante que desde el gobierno y la ARN se impulsen más acciones de visibilización donde sean los empresarios quienes tenga el papel de voceros para replicar experiencias.

RECOMENDACIONES

A las organizaciones:

Para las organizaciones que ya están implementado acciones de inclusión socio laboral con reintegrados es muy importante que, como se indica a lo largo de la investigación, divulguen de manera masiva y contundente todos sus casos exitosos y, por supuesto, las lecciones aprendidas que han identificado en sus procesos, pues esto permite que los empresarios empiecen a perder los temores y estereotipos preconcebidos que tienen de esta población y con ello se animen a participar.

Así mismo, se deben construir mensajes que le permitan a la sociedad comprender que no se está premiando la ilegalidad, sino que, por el contrario, se están generando acciones de conciencia en sus comunidades de impacto y retribuyendo parte de las afectaciones que la empresa genera en el entorno, lo que también les permitirá mejorar su imagen y reputación ante la sociedad.

A las organizaciones que aún no saben cómo iniciar con estos programas, es importante que consulten qué están haciendo otras organizaciones del mismo sector o en el territorio donde se quiere trabajar, con el fin de ver qué y cómo lo están haciendo. Esto puede llevarlos a crear alianzas con esas empresas o a complementar esas acciones que ya se están realizando con el fin de crear impactos positivos y a gran escala con esas comunidades. Lo importante no es quién lo hace primero o mejor, sino quiénes realmente están comprometidos en mejorar la calidad de vida de la población donde están impactando.

A quienes aún no se motivan a participar a través de acciones de inclusión laboral, es importante que busquen otras alternativas de trabajo en pro del perdón, la paz y la reconciliación con sus colaboradores internos pero también con todos los públicos externos con los que la empresa tiene contacto. Los voluntariados y el apadrinamiento de PyMES pueden ser programas con los que las empresas inicien la exploración con el objetivo de ir creando conciencia y dejando atrás los estereotipos que se han generado socioculturalmente.

Al Gobierno Nacional:

Es importante que desde las instituciones gubernamentales se creen estrategias de comunicación que permitan que más organizaciones se animen y se decidan a adoptar procesos y acciones de RSE desde cualquiera de los campos posibles de inclusión sociolaboral. Sin embargo, es importante que desde la ARN se flexibilicen las políticas para promover una mayor agilidad y de esta manera mejorar su efectividad pues, como se ha mencionado en la investigación, hay mucha burocracia y tanto los reintegrados como las organizaciones deben pasar por una gran cantidad de trámites y diligencias.

Además de lo anterior, se evidencia que por esa burocracia los reintegrados se ven afectados, pues sus hojas de vida no llegan a tiempo a las organizaciones que necesitan personal para llenar sus vacantes, caso que fue mencionado por Terpel. Lo anterior lleva a que las organizaciones no logren vincular reintegrados y que estos pierdan oportunidades valiosas para el fortalecimiento de su proyecto de vida.

Es muy importante contar con la participación de todos los actores involucrados en estas acciones pues esto incide en el éxito o fracaso de los procesos. Adicionalmente, el Gobierno debe dar garantías de seguridad y estabilidad pues la falta de las mismas han causado deserción del programa y pérdida de confianza en él.

Finalmente, se deben potencializar las habilidades de los reintegrados pero sin incurrir en una ‘sobre preparación’ pues esto incide en que algunas veces las personas en proceso de reintegración no quieren aceptar los vacantes que ofrece el sector privado porque sienten que ellos deberían estar en mejores puestos o actividades. Además de lo anterior, los subsidios que se dan a lo largo de la ruta de reintegración también pueden llevar a que los reintegrados se acostumbren a recibir dinero de manera fácil, lo que los lleve a no querer trabajar ni esforzarse; para ello es importante promover la cooperación de todos los beneficiarios para generar con ellos procesos de trabajo coordinado.

BIBLIOGRAFÍA

- ARN. (Sin fecha). *Ruta de reintegración*. [Figura]. Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>
- ARN. [ARN colombia]. (2017, junio 2). *'Restaurando sueños', el programa que fortalece empresas de personas en reintegración* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=7nrEVi1CIu8>
- ARN. (2017). *INFORME DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2016*. Recuperado de: <https://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Informes%20de%20gestio%20de%20gestio%CC%81n%202016.pdf>
- ARN. (2009). *BALANCE el año de la consolidación de la Política de Reintegración en Colombia 2009*. Bogotá, Colombia.
- Agencia para la Reintegración y Normalización. (Sin fecha). *Ruta de reintegración*[Gráfico]. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>
- BARCELONA CENTER FOR THE SUPPORT OF THE GLOBAL COMPACT. (2006). *Hacia una Ciudadanía Corporativa*. Recuperado de: <http://www.fundacioforum.org/down/14esp.pdf>
- Barrio, I; González, J; Padín, L; Peral, P; Sánchez, I; Tarín, E. (Sin fecha). *El Estudio De Casos. Métodos de investigación educativa*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Calderón, J; López, D. (Sin fecha). *Orlando Fals Borda Y La Investigación Acción Participativa: Aportes En El Proceso De Formación Para La Transformación*. Ciudad de Buenos Aires.
- CEDIS. (Sin Fecha). *La Responsabilidad Social Empresarial - Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno*.
- CEPAL. (2011). *Políticas públicas: formulación y evaluación*. La antigua, Guatemala. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/LW_Polpub_antigua.pdf
- CONPES 3554. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, Colombia, 1 de diciembre de 2008.
- CONPES 3607. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, Colombia, 14 de septiembre de 2009.
- Corporación Emprender Paz. (2017). *Proyectos productivos incluyentes: Un camino desde la experiencia de Emprender Paz*. Bogotá, Colombia.

- Correa, R. (2009). *Desmovilizados, reintegración y sector privado. Una mirada panorámica*. Panorama Actual: “Reintegración y paz” 1 (1), 28-33.
- Expok. (2011). *Definición y Principios de Ciudadanía Corporativa*. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/definicion-y-principios-de-ciudadania-corporativa/>
- El espectador. (15 Marzo 2016). *Gobierno calcula que 17.500 miembros de las Farc se desmovilizarán con la paz*. El espectador. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/gobierno-calcula-17500-miembros-de-farc-se-desmovilizar-articulo-622360>
- Fundación Ideas para la Paz. (2007) *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Bogotá.
- Godnick, W. (2009). *El sector empresarial nacional, conflicto y construcción de paz*. Panorama Actual: “Reintegración y paz” 1 (1), 22-27.
- González, C. (2009). *Percepciones sobre la reintegración ex integrantes de grupos armados irregulares*. Panorama Actual: “Reintegración y paz” 1 (1), 34-39.
- Gumucio-Dagron, A. (2010). *Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo*. Signo y Pensamiento, XXX (58), 26-39.
- Jablin, F. (1988). *Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro*. México.
- Jara, O. (Sin Fecha). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Recuperado de: http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf
- Jaramillo, D. (2016). *Pensar la comunicación para la paz*. Recuperado de: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fY6xCsJAEER_xSZI2DPGU8tgIYiFhUhyjSyXoKvJ7iW5iPj1XrQQG5th5zE7DBjIwTDe6YyehLEOvjD6tFytK2mWqp3SqVaZ3qfzRbKZHY4KtmD-B0IDXdvWZGCssK8eHnInncd6KCuMFPa_7iJN9bIHnbB4soR9pN7fTKWMqS8WRxy2RspV3GMX1xhbaQYmizbw2GGHI3T4BHczxQug3R4Z/
- Langlois, A. (2015). *La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE. ComunicaRSE*. Recuperado de: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse>
- Ley N° 975. Congreso de Colombia, Bogotá, Colombia, Julio 25 de 2005.
- Ley N° 1429. Congreso de Colombia, Bogotá, Colombia, 29 de diciembre de 2010.
- Martínez Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, (20), 165-193.

- Naciones Unidas. (Sin Fecha). *Paz, justicia e instituciones sólidas: POR QUÉ ES IMPORTANTE*. Recuperado de: http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/Goal_16_Spanish.pdf
- Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad Monteávila. Venezuela.
- Peña, A. (Sin Fecha). Arizaldo Carvajal Burbano – *Teoría y Práctica de la Sistematización de Experiencias*. Recuperado de: <http://la-pasion-inutil.blogspot.com.co/2010/04/arizaldo-carvajal-burbano-teoria-y.html>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2017). *Comunicarnos sin daño: una perspectiva psicosocial*. Programa Alianza para la Reconciliación (PAR). Bogotá.
- Romero, C. (2015). *LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS COMO ALTERNATIVA DE INVESTIGACIÓN SOCIAL*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Soacha.
- Ruiz, D. (Sin Fecha). ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?. *Revista Jurídica*. Universidad Latina de América. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AACC9C6505257E3400731431/\\$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AACC9C6505257E3400731431/$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLICA.pdf)
- Saladrigas Medina, Hilda (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 26 de febrero de 2018, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Secretario General de la ONU, Nota a la Asamblea General, A/C.5/59/31, mayo 2005.
- Tamayo, A. (2010). *Ciudadanía corporativa, una empresa socialmente responsable*. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/ciudadania-corporativa-una-empresa-socialmente-responsable/>
- Terpel. (2014). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2014*. Recuperado de: <https://www.terpel.com/Global/Sostenibilidad/rs-ot-2014.pdf>
- Terpel. (2015). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2015*. Recuperado de: <https://www.terpel.com/Global/Sostenibilidad/rs-ot-2015-vc.pdf>
- Terpel. (2016). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2016*. Recuperado de: <https://www.terpel.com/Global/rsot-2016-final.pdf>

- Ugarriza, J.; Mesías, L. (2009). *Dilemas de la reintegración de ex-combatientes en Bogotá. Del VIII Seminario de Investigación Urbano-Regional*. Universidad Nacional, Bogotá.
- UNESCO. (2005). *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All*. Paris.
- Vilarino, A. (2016). *El rol fundamental de la comunicación en la RSC*. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/opinion/2016/03/el-rol-fundamental-de-la-comunicacion-en-la-rsc/>

BIBLIOGRAFÍA DE MEDIOS

TERPEL:

- Arango, T. (7 de noviembre de 2013). Éxito, Terpel y Coltabaco, entre las que más ayudan a los reinsertados. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/exito-terpel-y-coltabaco-entre-las-que-mas-ayudan-a-los-reinsertados-2079221>
- ARN. (16 de noviembre de 2016). Terpel y ACR promueven voluntariado por la reconciliación. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2016/11/terpel-acr-promueven-voluntariado.aspx>
- Blu Radio Bucaramanga. (3 de marzo de 2017). Desmovilizados pintaron y restauraron colegio en Girón. Blu Radio. Recuperado de: <https://www.bluradio.com/bucaramanga/desmovilizados-pintaron-y-restauraron-colegio-en-giron-133188>
- EditorialLR. (27 de junio de 2017). Un gran avance de paz, a pesar de todo. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/un-gran-avance-de-paz-a-pesar-de-todo-2520694>
- Escovar, S. (14 de marzo de 2016). Honremos la verdad. El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/paz/honremos-verdad-articulo-622219>
- Quintero, A. (25 de agosto de 2016). Volver rentables las zonas de conflicto, el reto para los empresarios. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/volver-rentables-las-zonas-de-conflicto-el-reto-para-los-empresarios-2414141>
- Redacción Política. (8 de agosto de 2016). Lanzas campaña para acabar estigmatización a reinsertados de grupos armados. El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/politica/lanzan-campana-acabar-estigmatizacion-reinsertados-de-g-articulo-648040>
- RTVC play. (Productora). (Sin fecha). Conversemos de paz [serie de televisión]. Bogotá, Col.: RTVC play. Recuperado de: <https://www.rtvcpay.co/conversemos-de-paz/el-verdadero-papel-de-los-empresarios-frente-al-proceso-de-paz>

COLTABACO

- Argüello, C. (1 de febrero de 2018). Excombatientes le apuestan a la producción piscícola. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.co/2018/02/01/excombatientes-le-apuestan-la-produccion-piscicola/>
- ARN. (28 de agosto de 2015). Un nuevo Minimarket 2x3 para la paz y la reintegración llega a Cartagena. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2015/08/28082015D.aspx>
- ARN. (29 de enero de 2018). Personas en reintegración le apuestan a la asociatividad en el Huila. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2018/01/Personas-en-reintegraci%C3%B3n-le-apuestan-a-la-asociatividad-en-el-Huila.aspx>
- ARN. (4 de diciembre de 2013). DESMOVILIZADOS DE LA CIUDAD SERÁN PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE SU PROPIO NEGOCIO. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2013/12/041_DESMOVILIZADOS_DE_LA_CIUUD.aspx
- Boletín de Noticias. (29 de noviembre de 2017). Niños interpretan música para la paz, al norte de Bucaramanga. Boletín de noticias. Recuperado de: <http://boletindenoticias.com.co/ninos-interpretan-musica-para-la-paz-al-norte-de-bucaramanga/>
- El Tiempo. (17 de septiembre 2014). Minimarket: modelo exitoso que abre horizontes al postconflicto. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14550529>
- IOM. (Sin fecha). Dos nuevos Minimarket 2x3 para la paz y la reintegración fueron inaugurados en Sucre. Organización Internacional para las Migraciones. Recuperado de: <http://www.oim.org.co/noticias/43-reconciliacion-y-reintegracion/3475-dos-nuevos-minimarket-2x3-para-la-paz-y-la-reintegracion-fueron-inaugurados-en-sucre.html>

RESTAURANTE EL CIELO

- ARN. (3 octubre de 2017). “Aquí empieza la paz de Colombia”: Juan Manuel Barrientos, chef restaurante El Cielo. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de->

[prensa/noticias/Paginas/2017/10/Aqui-empieza-la-paz-de-Colombia-Juan-Manuel-Barrientos-chef-restaurante-El-Cielo.aspx](http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2017/10/Aqui-empieza-la-paz-de-Colombia-Juan-Manuel-Barrientos-chef-restaurante-El-Cielo.aspx)

- ARN. (13 de noviembre de 2014). El sabor de la reconciliación se prepara en El Cielo. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2014/11/13112014b.aspx>
- ARN. (29 de agosto del 2016). Reto de los empresarios: Reconciliación e inclusión Social. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://sp.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2016/08/Reto-de-los-empresarios-Reconciliaci%C3%B3n-e-inclusi%C3%B3n-Social-.aspx>
- ARN. (6 de marzo del 2017). Delegación inglesa conoce proceso de reintegración. Agencia Colombiana de Reintegración. Recuperado de: <http://sp.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2017/03/delegacion-inglesa-conoce-proceso.aspx>
- OIM. (7 de diciembre de 2017). Empresas, academia, ONG e instituciones locales reciben reconocimiento como aliados de la reintegración. Organización Internacional para las Migraciones. Recuperado de: <http://www.oim.org.co/news/empresas-academia-ong-e-instituciones-locales-reciben-reconocimiento-como-aliados-de-la>
- Macias, J. (4 de mayo de 2015). 7.843 desmovilizados tienen empleo formal en Colombia. El Colombiano. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/colombia/desmovilizados-buscan-oportunidades-en-el-pais-MG1844259>
- Salazar, S. (22 de agosto 2016). ¿Qué beneficios reciben empresas que contratan excombatientes?. Colombiacheck. Recuperado de: <https://colombiacheck.com/chequeos/la-empresa-que-apoye-a-un-excombatiente-tiene-todo-el-acompanamiento-de-la-acr-joshua-mitrotti.html>
- Restaurante El Cielo. [elcielo Restaurant]. (2017, junio 2). Fundación El Cielo (Restaurante elcielo) [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=uU-4IPsmInk>

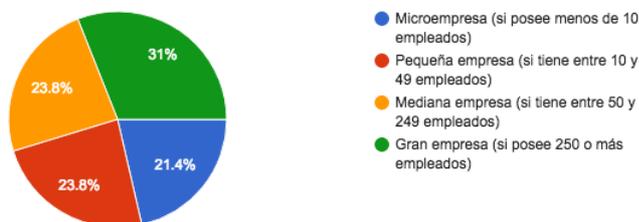
ANEXOS

14.1. Resultado encuesta de percepción organizaciones

14.1.1.

Su organización es una:

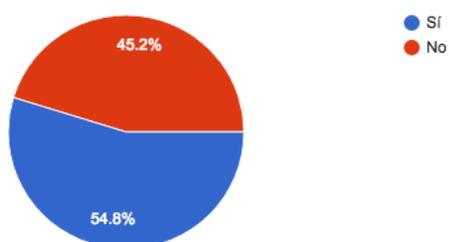
42 respuestas



14.1.2.

¿Su organización cuenta con área de Responsabilidad Social?

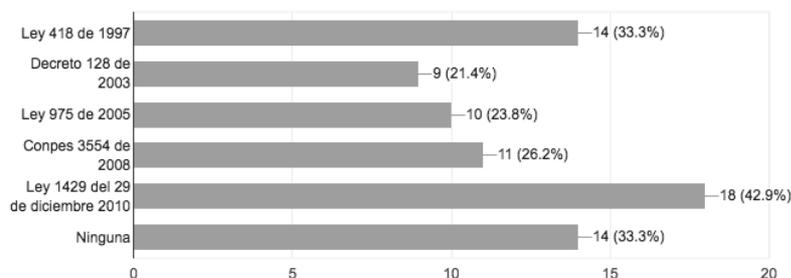
42 respuestas



14.1.3.

¿Cuál de estas políticas en temas de reintegración y vinculación laboral conoce?

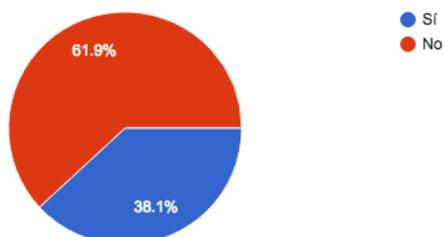
42 respuestas



14.1.4.

¿Desde su organización se ha pensado trabajar en temas de inclusión laboral con reintegrados?

42 respuestas



14.1.5.

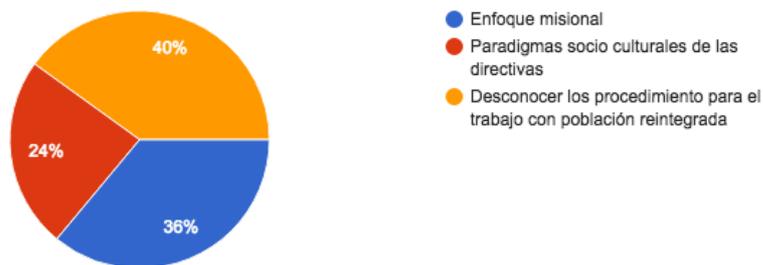
Si respondió sí, ¿tienen de referencia alguna organización que esté implementando estas políticas de inclusión?, ¿cuál?

- Sodexo
- Organización Sanitas
- OIM
- USAID
- SENA
- Grupo Éxito
- Coca Cola Femsa
- ARN
- Cámara de Comercio de Bogotá
- Corferias
- Universidad del Rosario
- Bavaria

14.1.6.

Si su respuesta a la pregunta 4 fue no, ¿cuál de las siguientes podría ser la razón?

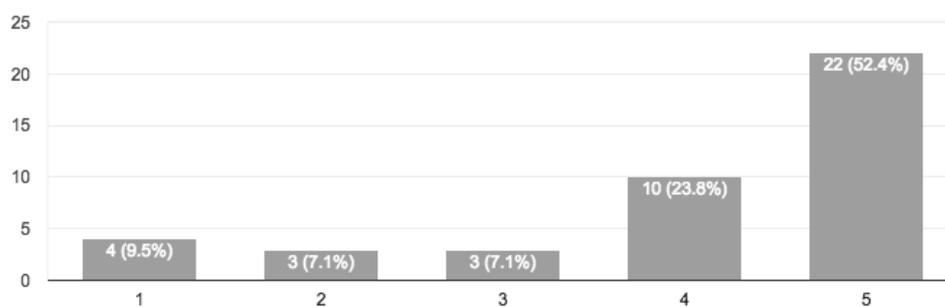
25 respuestas



14.1.7.

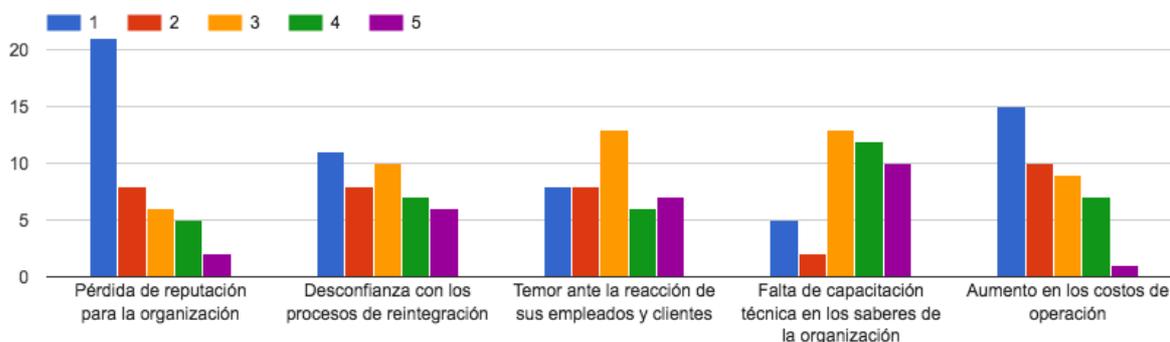
Para tomar la decisión de incursionar en políticas de reintegración e inclusión laboral, ¿quisiera conocer experiencias de otras organizaciones?

42 respuestas



14.1.8.

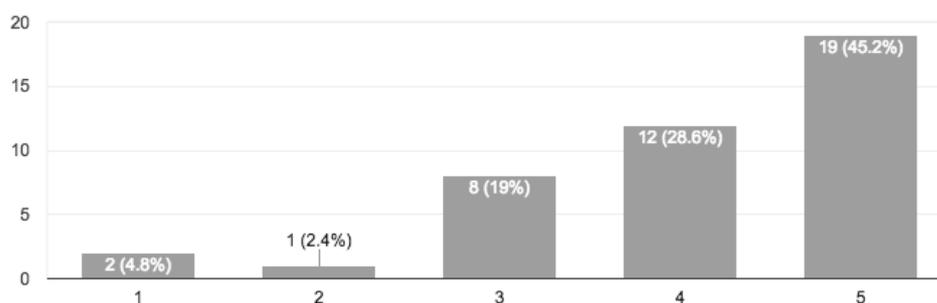
Califique de 1 a 5, ¿cuáles podrían ser las dificultades de vincular a reintegrados en la empresa?



14.1.9.

¿Considera usted importante que las organizaciones se alineen con las políticas de reintegración que tiene el gobierno nacional?

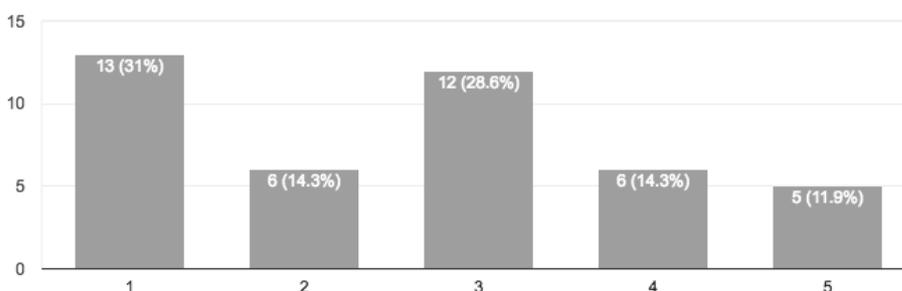
42 respuestas



14.1.10.

De 1 a 5, ¿que tanto conoce los beneficios fiscales que tienen las organizaciones al apoyar reintegrados?

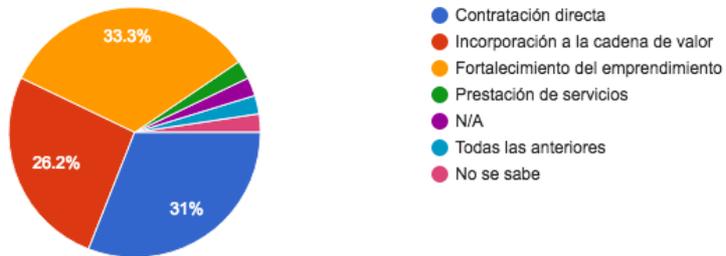
42 respuestas



14.1.11.

Si fuese a vincular a reintegrados, ¿cuál de las siguientes modalidades usarían al interior de la organización?

42 responses



14.2. Entrevista Terpel

Organización: Terpel	
Nombre entrevistado: Tatiana Orjuela	
Profesión: Comunicadora Social - Universidad de la Sabana Especialista en Responsabilidad Social Empresarial - Universidad Externado	
Cargo al interior de la organización: Jefe responsabilidad corporativa	
Fecha entrevista: Febrero 8 de 2018 - 3:00 p.m.	Duración: 44:46

1. ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en temas de inclusión laboral con reintegrados?

Es una alianza de hace cinco años, todo empezó con una alianza público privada con la OI, en este momento ACR, hoy en día ARN; quien lleva 15 años de funcionamiento en el país y vienen trabajando en Colombia a favor de la reintegración con todos los procesos de reintegración que han existido de desmovilizaciones en el país, iniciando con los paramilitares, luego las autodefensas y luego si todo el tema de las FARC y de los otros combatientes.

2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción?

La compañía empieza con una alianza que lo que quería era explorar las posibilidad de vinculación laboral en ese momento en estaciones de servicio pero digamos que poco a poco la compañía entiende que Terpel es una empresa que se debe a las regiones y que regionalmente el conflicto por más de 50, casi 60, años ha permanecido a lo largo y ancho del país. La violencia se ha vivido en todo el país pero en las zonas más apartadas se ha vivido mucho más y Terpel tiene presencia desde la Guajira hasta el Amazonas, entonces la compañía empezó a preguntarse qué hacer y cuál debía ser su postura frente al posconflicto.

No necesariamente frente a un acuerdo de paz porque después de iniciar nuestra alianza comenzó el tema del acuerdo de paz. Nosotros pensamos que el acuerdo de paz es muy político y Terpel más allá de un tema político quiere ser un aliado de la reconciliación en las regiones y quiere seguir movilizando las regiones en todo el país. Entonces lo que hace es pensar y buscar un foco y la compañía lo que hace es definir una política de conflicto y reconciliación porque seguramente mucha de las acciones en temas sociales que ya hacemos aportan al postconflicto y la reconciliación, ejemplo la Fundación Terpel.

La fundación Terpel ya lleva como 14 años funcionando y trabajando en favor de la calidad de la educación. La educación, estamos convencidos, es uno de los motores principales para generar desarrollo y para hacer que este posconflicto sea sostenible y se una paz duradera y no algo temporal y más de un gobierno. Entonces dijimos hay cosas que estamos haciendo, qué más podemos hacer.

3. ¿La iniciativa fue promovida desde cuál área de la organización?

En términos generales terpel es muy visible en el sentido de poder acompañar al Gobierno a través de la ARN, siendo vocero del tema del posconflicto. Nuestra presidente es una convencida del tema de la reconciliación, que perdonar es lo más importante para poder seguir adelante, entonces nosotros somos muy proactivos y muy comunicativos del tema, no tanto por una tema reputacional, por ende sale, pero más allá del tema reputacional es por que sabemos que el sector privado es indispensable en esta época de posconflicto para que el país le pueda seguir apostando y esto salgo bien, porque sin en el sector privado es muy difícil, porque es el sector privado quien puede generar las opciones de empleabilidad.

Las opciones de empleo no son sólo yo contratarte a ti sino hay diferentes opciones, de proveedores, voluntariados, proyectos productivos, entonces creemos que al poner a Terpel como ejemplo de ‘yo lo hago’, quizás otros empresarios se atrevan porque esto es un tema de convicción y donde coloquialmente hay que tragarse muchos sapos y hay una posición donde es una situación difícil y donde al interior de la compañía tienen que estar muy convencidos.

Algo muy importante de terpel es que no solo está convenida nuestra presidenta, esto es como un mandato trabajar en este tipo de temas de nuestra junta directiva entonces eso es muy importante porque llevar este tipo de programas no es fácil, esto no es marquetero, esto es difícil de vender, porque se lo estamos vendiendo a los mismos colombianos que vivimos el conflicto que quizás le secuestraron un hijo, quizás en una bomba alguien calló o que quizás simplemente no les creen y eso es muy difícil, esto es un proceso donde primero debemos perdonarnos a nosotros mismos para ser capaces de aceptar al otro.

Es un proceso difícil que no es fácil de vender, eso es super complicado de vender pero tiene que ser una convicción y por eso Terpel quiso hacer un alto en el camino, si abrió sus puertas y las sigue abriendo, pero hizo un alto en el camino para reflexionar cual es el mi postura frente al posconflicto y como voy a actuar como organización y que me debo preguntar, y creo que eso es lo más valioso que tenemos en la compañía más allá de los proyectos y programas, sino de que voy a hacer.

4. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológico de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado?

Sí, hacemos vinculación laboral pero no me gustaría centrarme solo en la vinculación laboral porque no es lo más importante que hacemos, esa es una de las opciones que hacemos y es poder abrir las puertas de la organización a personas en proceso de reintegración. Cuando yo digo abrir las puertas no quiere decir que yo tenga una política que si Tatiana es reintegrada entonces por eso la voy a contratar. No, acá el tema es más de inclusión, lo vemos nosotros, en el sentido de poder flexibilizar nuestra política de contratación. Acá hay unos procesos de revisión de antecedentes, de hojas de vida, de estudios de seguridad y pues en un estudio de seguridad las personas con proceso de reintegración lamentablemente aún tienen su prontuario de los delitos cometidos, que esas son unas de las cosas que aún no han podido arreglar el tema de reparación, lamentablemente.

Son personas que en su cedula aún tiene ese prontuario, entonces creemos que ninguna empresa los vamos a contratar con todos estos antecedentes. Lo que hace Terpel es flexibilizar su política de contratación y en franca lid quienes van por el mismo puesto de trabajo, compiten y se queda con el puesto el mejor, es un tema de méritos. Si es un reintegrado pues buenísimo porque puede transformar su vida, estar en otro ambiente. Es un tema de igualdad de condiciones, pero no es que se diga que van a contratar a cinco reintegrados porque se necesitan contratar reintegrados.

5. ¿En qué clase de puestos o áreas se encuentra esta población trabajando?

El único puesto de la compañía, porque las compañías y el país son muy tímidas, que tienen disponible para vinculación laboral son los isleros de las estaciones de servicio, ningún otro puesto y los isleros no son empleados directos de terpel sino de una de las filiales de la compañía. Por eso no quisiera hacer más énfasis porque creo que hay empresas mejor posicionadas que Terpel en el tema de vinculación y que tienen mejores prácticas que nosotros y tienen un modelo muy diferente porque inicia desde la capacitación hasta la vinculación laboral.

6. ¿Cuál es la política de reconciliación de Terpel?

Qué hacemos nosotros, como la política no quería que se quedara en un programa, Terpel reflexiono y puso una postura frente a la reconciliación y ahí Terpel crea el programa restaurando sueños, entonces así como existe la Fundación Terpel con cuatro proyectos en temas de educación y liderazgo, el programa de posconflicto y reconciliación será un programa, no pequeñas acciones sino un programa completo que se llama restaurando sueños.

Que implica, esta vinculación laboral, proyectos productivos en el Casanare enfocados en el tema de reparación de motos, venta de repuesto, es algo relacionado con la cadena de valor en cuanto a la venta de lubricantes y reparación de motos. La ARN ayuda a identificar esos proyectos productivos a través de su base de datos y nosotros lo que hicimos en terpel, ellos ya empezaron, ya ahora es diferente, pero antes daban un capital semilla para hacer un emprendimiento, para que hicieran su tienda, etc; entonces estas personas empezaron algunos con éxito otros fracasaron.

Entonces nosotros cogimos tres de estos negocios primero en Casanare y después en Caquetá, ya son seis, para poder llevarlos a otro nivel, es decir formalizarlos, que ya no fuera el negocio chiquito sino que piensan estratégicamente en marketing, que tenga un software de contabilidad, que tenga un NIT, que esté en Cámara de Comercio, que además tenga un contrato con sus empleados para disminuir el riesgo laboral. Llevarlo a un segundo nivel, a hacerle un análisis de cómo podemos seguir surgiendo y teniendo ventas, un análisis estratégicos, y cómo podemos capacitarnos en habilidades blandas como liderazgo, comunicación, manejo del tiempo, calidad de vida familiar y personal. Identificamos que muchas personas tenían sus negocios con una bolsa de dinero pero sin un sueldo entonces todo se convierte en plata de bolsillo entonces es mucho más difícil tener un crédito porque no hay una contabilidad.

7. ¿El programa de inclusión laboral que más acciones tiene?

Abrimos nuestras puertas al tema de proveeduría, entonces tenemos algunos proveedores PPR para hacer material POP, como mochilas, temas de dotación, cachuchas para diferentes eventos que se hacen. Eso y es muy puntual pero abrimos la oportunidad de que sean proveedores pequeños pero que trabajen con nosotros cuando se necesiten.

Anualmente ya hemos instaurado en el mes de septiembre a nivel nacional en las diferentes regiones del país, la feria de emprendimiento de personas en proceso de reintegración. Es una feria comercial donde invitamos a emprendedores para exponer y vender sus productos, desde joyería, miel, todo tipo de productos y así también vinculamos a la gente a una compra responsable sobre todo en el mes del amor y la amistad, entonces es una compra responsable de producto colombiano fabricado por personas que si quizás algún día estuvieron en las armas pero que hoy en día quieren reintegrarse a la sociedad de manera adecuada, entonces eso también lo hacemos anualmente y ya está instaurado.

Anualmente encontramos unos escenarios bastante interesantes en conjunto también con la ARN que se llaman los voluntarios de reconciliación, que terpel hace desde el 2008, aprovechando el espíritu de servicio de nuestros empleados, además es uno de los valores corporativos. Vemos que la gente le gusta mucho ayudar a diferentes comunidades.

Como nuestro foco es educación, como Fundación y Compañía, siempre hemos trabajado en la adecuación física de instituciones educativas desde antes de la alianza con la ARN nosotros ya lo hacíamos con nuestros empleados. Sin embargo, en esta alianza con la ARN identificamos instituciones educativas que hayan sido víctimas en el conflicto, es decir que en medio de la guerra se haya destruido la institución educativa de pueblo, o instituciones educativas en donde actualmente estudian hijos de excombatientes o estudien incluso los mismo excombatientes que están validando su bachillerato, y lo que hacemos en un escenario de perdón y reconciliación y como un escenario de resarcir un poco a la sociedad de algo que ellos por algún momento de la vida le quitaron.

Lo que hacemos es en conjunto con personas en proceso de reintegración, con sus familias, con la comunidad educativa y con empleados de Terpel vamos a esas instituciones educativas, hacemos una adecuación física desde pintar salones, hacer jardines, hacer murales hasta hacer actividades, no se queda solo en la parte física sino que todos estos voluntarios tienen una actividad de reconciliación, y sobre todo de solución de problemas, de manejo y tips de solución de problemas, de conflictos, de conflictividad. Porque son personas que por su características de los años que han tenido que vivir en la guerra, eso le cuesta la adaptación a cualquier tipo de trabajo y a la vida normal.

Son personas que en teoría y de acuerdo a la ARN y sus psicólogas, estas personas tienden a tener conductas un poco mas violentas y reaccionar de maneras un poco más intranquilas respecto a

diferentes situación de la vida, en el trabajo, situaciones familiares con su esposa, con sus hijos; entonces lo que hacemos es hacer un trabajo al principio de resolución de conflictos y aceptación del otro porque ahí hay de todo y como el poder vernos los unos y los otros y que todos estamos iguales y todos venimos acá para adecuar la institución educativa para tener un mejor ambiente. La verdad esto es muy bonito y lo hemos hecho en diferentes regiones del país.

8. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones en el abordar hecho por la organización?

Encontramos un aliado local para el tema de formación, la Corporación de la Mujer, y con ellos se hicieron unos módulos de gerenciamiento estratégico y otros módulos que son propios del know how de terpel como capacitación de servicios, calidad de vida, liderazgos, manejo del tiempo y se lo dimos a ellos también. Además invertimos un capital para cuando identificamos en la revisión estratégica que ellos necesitaban un despinchador, computador, cursos o herramientas, identificamos las necesidades para llevar más económicas las herramienta, más de activos para llevar su negocio a otros nivel. Entonces más allá de la ayuda estructural técnica, hacemos una inversión para llevar esos negocios a un segundo nivel.

Posteriormente hay un acompañamiento después de tres meses para ver si todo lo que identificamos se mantiene. Así ya tenemos 6 proyectos productivos en Caquetá y Casanare de las más castigadas del país por la violencia. Todas son personas en proceso de reintegración, desmovilizados tanto de Farc como autodefensas, en alianza con la ARN y la Corporación de la Mujer.

Tenemos otras alianzas, es decir nosotros así como tenemos una alianza con la ARN, terpel es muy activo en apoyar a Centros de Pensamiento que trabajan en temas de posconflicto y reconciliación entonces nosotros somos aliados de la Fundación Ideas para la Paz y de la Organización Reconciliación Colombia. Todos trabajan en diferentes puntos y líneas de acción, nosotros no simplemente donamos pero también trabajamos en conjunto con diferentes iniciativas en estos centros de pensamiento.

En cuanto al gremio, como gremio no, digamos que como gremio del sector de hidrocarburo no pero sí a través de la Andi, entonces hacemos cosas con DirecTV, homecenter, pero son otras empresas importantes del sector empresarial. A través de la Andi si hay muchas iniciativas de reconciliación y postconflicto con grandes empresas, con sus asociados, que ahí de chepa caen algunos de mi sector pero que sea a través de la Asociación Colombiana de Petróleo (ACP) no.

9. ¿La visión y misión de la organización tuvo que cambiar con la implementación de estas políticas?

El tema de tener como uno de tus principales valores el servicio, ya te lo dice todo, servirle al país, servirle a los colombianos. Está muy alineado con ese tipo de temas de reconciliación porque es estar al servicio del país y eso es lo que el país necesita, entonces lo único que hemos cambiado son las políticas de vinculación laboral.

10. ¿Cómo fue la implementación de este programa al interior de la organización?

Eso es una decisión de la compañía, nosotros tenemos un programa que se llama restaurando sueños y contratamos isleros, te gusta perfecto y sino también. Esa es una política de la compañía.

11. ¿La vinculación laboral ha sido exitosa?

El tema de vinculación laboral yo digo que es un proceso en el que nosotros particularmente no hemos tenido éxito, no el éxito que hubiéramos querido tener porque con una red de x número de estaciones de servicio entonces al contratar al menos a uno por estación, eso sería una contribución altísima, al ser la red de distribución más grande del país.

No ha sido un proceso fácil y no tanto por la estigmatización, obvio existe estigmatización y procesos más duros del ser humano, sino porque y aquí tengo que ser muy sincera, nuestra alianza con la ARN, el sector público trabaja a un ritmo que es diferente que el sector privado y yo tengo 70 vacantes hoy

en Bogotá y no llega ninguna hoja de vida, pero pues el sector público no trabaja al ritmo mío y yo no puedo esperar porque mi negocio sigue, o porque lamentablemente donde nosotros tenemos vacantes para ofrecer trabajo la ARN no tiene hojas de vida o se han capacitado tanto que ninguno quiere ser islero y quiero ser gerentes.

Nuestro proceso no ha sido fácil, ha sido un proceso difícil además que necesita mucha sensibilización porque hay que sensibilizar a la de gestión humana, al jefe inmediato que lo van a tener en la estación de servicio. Nuestro proceso es oculto, es decir los compañeros si los conocen pero no saben que son reintegrados, solo el que lo quiera contar y porque lo quería contar el, entonces también es un rollo por el manejo que se da, entonces digamos que nosotros no hemos sido tan exitoso, nos ha costado trabajo.

12. ¿Por qué se mantiene en anonimato a los reintegrados?

Eso fue algo que se hizo con la ARN. La ARN nos pidió mantenerlo en silencio porque es que el conflicto es muy berraco, muchas de estas personas en proceso de reintegración tiene que trasladarse por amenazas de muerte a ellos y a sus familias porque se desmovilizaron antes del acuerdo. Estas personas se tiene que mover de ciudades entonces es un proceso super difícil y ellos mismos son los que deciden mantenerlo en secreto, ni siquiera nosotros, si ellos quieren contar adelante.

Que pasa, en nuestra comunicación interna la gente saben que Terpel tiene un programa que se llama restaurando sueños y que tiene reintegrados contratados en las estaciones de servicio pero no saben quienes porque jamás hemos puesto sus fotos ni nada, porque ellos no quieren contarlo. Ellos no se sienten orgullosos de esas partes de sus vidas, ellos quieren contar su nueva vida, entonces muchos no acceden, hay otras que sí porque son super conversadores pero casi ninguno, entonces eso es más una decisión de ellos que de nosotros y un consejo de la ARN.

13. ¿Se conocen casos donde los reintegrados han contado su historia, y cómo ha sido el tema del clima laboral?

Los que llevan mucho tiempo ya tienen una confianza con sus compañeros, eso se da como algo natural donde ellos mismo han contado de una manera espontánea y no ha pasado nada, siguen siendo bien visto y nos ha ido súper bien, digamos que la gente no tiene problema con ellos.

14. ¿Hay alto número de desvinculación o han tenido problemas con los reintegrados al interior de la organización?

Hemos tenido desvinculaciones pero digamos que las vinculación no han sido por nada grave, no es que yo te digo que desde que esas personas trabajan acá hay una amenaza o hay más robo, no. Eso es mentira, pero estas personas han salido por lo que sale cualquiera, porque un día llegaron e hicieron una prueba de alcoholemia y el día anterior se habían emborrachado, o llegó tarde y tiene tantos llamados de atención, entonces salen por lo que salen un empleado normal, no por ningún problema. Nunca se nos ha presentado ningún problema, al contrario, jamás.

Si bien nosotros quisiéramos tener más éxito, tenemos casos de éxito, nosotros tenemos un islero que lleva 5 años, desde que abrimos el programa ha tenido una estabilidad laboral y compró casa porque como tiene un contrato a término indefinido tiene una calidad de vida diferente, una estabilidad laboral, con su familia esposa e hijos, todo muy bien, ama la compañía, siente orgullo, es uno de los mejores, presta el mejor servicio. Por eso te digo, existen casos de éxito pero yo no te podría decir que tengo 100 casos de éxito lamentablemente. Más que no hayan éxito es que hay aprendizajes.

15. Actualmente, ¿cuántos empleados desmovilizados tiene la organización?

La compañía no me deja darte la cifra, prefiere mantenerla confidencial pero es un número reducido. Un programa para destacar son los proceso productivos, este proyecto cambia vida, no es que este no cambie vida pero podría cambiar la de más personas.

16. ¿Cómo desde la comunicación Terpel le aporta al tema de reconciliación?

Digamos que tenemos nuestra fundación al promover el liderazgo de la calidad de educación, el liderazgo en los niños hay dos programas fundamentales que son diseñados el cambio y el líder en mí; que lo que busca es sacar al niño en general de un entorno en donde diga como ese círculo vicioso de la pobreza, donde yo nací pobre entonces me tengo que quedar pobre. Entonces eso es salir y decir tú eres el líder de tu propia vida, de tu propio mundo, tu puedes ser de los mejores líderes, te tienes que enfocar y tu puedes.

Nosotros creemos que esos programas de liderazgo cambian las narrativas del país, hemos crecido en un país donde la narrativa es violenta donde uno cree que si no pelea o amenaza no se van a conseguir las cosas y donde el otro espera que uno pelee y amenace, entonces es cambiar esa narrativa de ciclo vicioso de la pobreza, de violencia por una narrativa más positiva, de trabajo, de trabajo en equipo.

Nadie te enseña a ser líder a ti en el colegio, entonces nosotros queremos enseñarle a ser líder desde pequeños en el colegio y tenemos que encontrar el foco del liderazgo, por eso la Fundación Terpel no solo se enfoca en matemáticas y lenguaje sino que su área destacada, porque es diferente, es el tema de liderazgo, desarrollo y liderazgo en los niños de instituciones públicas.

17. ¿En algún momento existieron temores de dar a conocer a los diferentes públicos el trabajo con reintegrados?

Nunca, lo único lo que ha sido siempre respetuoso Terpel es de no revelar el nombre de las personas o no sacar a las personas que trabajan en nuestra estaciones para hacer testimonios para ganar en tema reputacional o de marketing porque respetamos su posición en lo que ellos quieren hacer, si lo quieren contar o no, si se quieren exponer a medios o no. En casanare es porque todos querían contar su historia, si ninguno hubiera querido contar su historia pues simplemente hablaríamos de que tenemos proyectos productivos y ya.

Pero jamás hemos tenido un impacto de disminución de compras o en la reputación, o que nos digan cuando hay alguna conferencia usted por qué apoya la reconciliación, jamás nos ha pasado eso. Yo creo que por el contrario da más ventajas que desventajas.

18. ¿Cómo han visto que ha impactado la reputación tanto interna como externamente?

Externamente yo te puedo decir porque yo trabajo en un área donde manejamos las comunicaciones externas, los reintegrados no tienen ningún relacionamiento, ellos lo que sí ven es todo lo que hace Terpel porque eso si lo comunicamos internamente. En cuanto a lo externo, si te puedo decir que sin duda lo estás buscando o no, este tipo de temas impactan tu reputación corporativa y te la impactan positivamente. Eso redundará en un beneficio reputacional así tu no lo estés buscando, si tu lo que quieres hacer es un indicador más social esto redundará en un tema reputacional porque está bien visto que tu quieras trabajar por la reconciliación sin importar la organización. Yo no diría que es el mayor rédito reputacional porque la fundación tiene uno que le aporta a la empresa mucho más grande, porque en Colombia tenemos una parte del país que le gusta la reconciliación y a otra parte que no.

19. Respecto a las políticas públicas, ¿cómo se ha visto beneficiada la empresa con las ayudas que ha brindado el estado?

En nada, por el contrario nosotros sacamos de nuestro presupuesto para poder invertir, ese no es un objetivo de la compañía. La compañía lo instauró como un programa corporativo de responsabilidad social así como tiene su fundación, como una línea de acción en términos de ayuda a la comunidad pero no le interesa ni la reducción de impuestos, ni nada.

20. ¿Qué aportes considera pertinente hacer al gobierno y a las instituciones encargadas como la agencia de reintegración?

Son muy desorganizados, y entonces qué pasa, que el sector empresarial es normalmente más rápido, es de respuesta inmediata, es de acción. Lamentablemente las instituciones del Gobierno son lentas, con muchos procedimientos y eso a veces no ayuda; de hecho estancan procesos y en la ARN la gente rota mucho, eso a veces es una bobada, pero es difícil. Yo siento que no hay mucha claridad respecto

al nuevo tema del acuerdo de paz, frente a estas personas que están en las zonas veredales, cuales es el aporte del sector privado que no sea solo dar plata.

Actualmente tu les preguntas qué están haciendo con ellos y todo está hacia los anteriores pero no ante todas esta mano de personas que están saliendo, entonces no hay claridad, no han empezado a ejecutar todos los proyectos y programas alrededor del proyecto de paz. De pronto si han hecho cosas pero como todo es lento entonces aún no han invitado al sector privado, que es lo que pasa, muchas veces al sector privado lo llaman para meter plata y pues no. Podemos meter plata pero con proyectos sostenibles no como deme dos mil millones y miro a ver qué hacer, porque para eso llaman mucho al sector privado.

La ARN debería capacitarlos sobre habilidades en entrevistas de trabajo, porque estas personas son a veces muchos más retraídas, son más fuertes y una vez alguien llegó casi sin bañarse, olía terrible. Por ello la ARN debería darle una mínima capacitación de cómo ir a su puesto de trabajo, como normas básicas. Una de las cosas que garantiza un éxito en el proyecto es que nosotros le pedimos a la ARN que los reintegrados llevarán mínimo 2 años en el proceso de la ruta de reintegración.

21. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas?

- La reconciliación no debe ser un tema de moda, no porque ahora estamos en la época del posconflicto y la reconciliación, tengo que salir a inventarme un proyecto social por la reconciliación.
- Debe ser una convicción de la organización, que debe estar alineada y no debe salirse de su negocio o inventarse cosas nuevas sino hacer una revisión de cómo la organización lleva aportando hace años al posconflicto del país, porque movilizar con empleo o mil cosas más que hacen las empresas, están ayudando seguramente a la reconciliación porque están dando trabajo de calidad, porque están movilizando regiones, porque están generando desarrollo. Entonces mirarse al interior de la organización que están haciendo y que ya están haciendo por posconflicto y reconciliación, seguramente muchas cosas ya lo están haciendo pero muchas veces no lo atan, no son conscientes de ello.
- El solo hecho de implementar prácticas éticas al interior de la compañía, y no solamente con persona de reintegración, sino prácticas de ética y transparencia, eso aporta a la reconciliación del país, porque la ética y la no corrupción aportan a la reconciliación del país. La reconciliación del país no es solamente me deje de echar plomo con otro, no, la reconciliación tiene muchos escenarios entonces el solo hecho de estar implementando ese tipo de políticas es un granito de arena, por ello las organizaciones primero deben revisarse.
- Segundo es arriesgarse un poco, no tener miedo e irse de la mano con lo que ya saben, entonces si tu no eres el experto en vinculación laboral pero el Éxito y Sodexo son éxitos pues vengan miramos como es lo que ellos hacen a ver si se puede replicar y si no se pueden replicar por políticas o porque la organización no está dispuesta pues okay, pero hay muchos caminos exitosos y hay muchas organización que llevan muchos años como la ARN; entonces es aliarse con los mejores, con la ARN, con el sector empresarial, con centros de pensamientos que seguramente te van a dar buen camino.
- No estigmatizar, el tema de inclusión es muy importante, tu lo puedes estigmatizar, aca no se trata de bueno o malas, todos somos personas con diferentes caminos y momentos
- Los aprendizajes son el tema de las hojas de vida no es fácil, que el tema de hacer coincidir los vacantes con la oferta de la ARN no es fácil, el tema de estigmatización funciona y en otras no lo hay, pero básicamente nosotros no hemos tenido problema.
- Nosotros trabajos en alianza con la ARN, creemos que no hay una organización con acierto o desaciertos más experta en el país que ellos porque llevan 15 años, esto no se trata de una política de gobierno sino políticas de estado. Es ver, ellos son expertos en lo bueno, en lo malo, en lo regular, ellos lo saben y ellos a su vez tiene una red de organizaciones, ONGs, empresas del sector privado que son expertas. Un buen camino es trabajar con ellos, un buen camino dejar los egos y como sector empresarial decir, porque muchos lo hacen por lo reputacional ese proyecto es mio y quiero salir yo, pero por que si se pueden trabajar todos en

conjunto en voluntariados o emprendimientos, porque no se trata de quién es el primero sino como le están aportando al país.

- Finalmente, algo clave que yo decía y eso más que un consejo, es que definitivamente si tu junta directiva o dueño, no cree en esto es muy difícil de patinar porque el incentivo económico a algunas personas le puede sonar atractivos y pueden hacerlo por eso, pero es algo que se va y se diluye y que tu lo puede obtener de otra manera, tu puedes hacer otras cosas sociales y obtener el mismo incentivo económico y no necesariamente de reconciliación. Entonces es muy importante que ese CEO o junta directiva está muy convencido del tema de apostarle a esto, es un tema de apuesta.

22. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?

Sabes qué es lo que pasa, que como esta de moda todas quieren hacerlo, y yo no creo que eso está bien, yo no creo que deben cambiar su foco. El posconflicto es muy variable, si tu trabajas en educación entonces toca hablar de la cátedra de paz porque está de moda y no, entonces todas ahora tratan de irse hacia allá y hay muchas cosas, mil eventos y todo se queda en el pensamiento y no ejecutan. No hay acción y yo creo que todas las organizaciones deben hacer lo que saben hacer y para lo que son expertas, y no inventarse cosas nuevas y las que son buenas en temas de posconflicto que sigan en ese camino y yo siento que están desalineadas todas van para su lado, entonces como que no hay una política tan clara en que quiero meter al sector privado y a las ONGs, se genera un desorden porque todas quieren ser protagonistas o quieren aportar, o todos los países quieren financiar y yo siento que eso no está tan estructurado y lo hacen por mejorar imagen, entonces digamos que es mas eso.

14.3. Entrevista Coltabaco

Organización: Coltabaco	
Nombre entrevistado: Alejandra Mejía	
Profesión: Comunicadora Social - Universidad del Norte	
Cargo al interior de la organización: Analista Asuntos Corporativos	
Fecha entrevista: Febrero 16 de 2018 - 11:00 a.m.	Duración: 59:19

1. ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en temas de inclusión laboral con reintegrados?

Nosotros ya llevamos más de 7 años trabajando el tema de postconflicto dentro de nuestros proyectos de contribuciones. A nivel global la multinacional tienen unas líneas de acción para todos los proyectos de responsabilidad social, entonces cada filial dependiendo de las necesidades o coyunturas de su país además de sus interés de negocio, eligen en qué líneas de acción va a enfocar sus proyectos de responsabilidad social. Digamos que posconflicto no es una de esas líneas porque es algo muy particular de acá en Colombia, de hecho ningún país creo que se ha enfocado en esa línea de acción específicamente, pero nosotros por todo el conflicto armado que hemos vivido en los últimos 50 años y por la coyuntura de la firma de la paz y todo este tema, si hemos venido trabajando hace ya varios años. Lo primero es que nuestro aliado principal para esa clase de proyectos siempre ha sido la ARN.

Digamos que ellos siempre han sido nuestro aliado en el sentido en que toda la población la manejan ellos, los beneficiarios que hacen parte de nuestros proyectos siempre vienen de la Agencia y siempre pasan por una proceso que la Agencia lleva a cabo. Entonces digamos que ellos son la fuente de capital humano para nuestros proyectos. En cuanto a la parte financiera si es nuestra, casi del 100% de los aportes los hace Philip Morris y pues ya hay otras empresas que se han venido involucrando en los proyectos a medida que pasan los años.

2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción?

Lo que sucedió fue que en el año 2008 el Presidente Santos, en ese momento era Ministro de Defensa, hizo un llamado a la empresa privada y principalmente a nosotros Coltabaco para que participáramos en todo este proceso de reconstrucción de tejido social, sobre todo en los Montes de María, que digamos que era una zona donde había una cantidad impresionante de comunidades y de población vulnerable que habían sido víctimas de ese conflicto armado. Nosotros nos dimos cuenta que era una necesidad del país como tal, el Gobierno nos pidió que participáramos en esta clase de iniciativas y desde el área de asuntos corporativos, que somos nosotros, y del cual hace parte la parte contribuciones que es RS.

3. ¿La iniciativa fue promovida desde cuál área de la organización?

Desde el Presidente hasta el Vicepresidente y todos los directivos estuvieron de acuerdo en que hiciéramos parte de estos proyectos, porque todos éramos conscientes de la necesidad que existía y de lo importante que era contribuir de alguna manera a ese proceso de paz que empezamos hace muchos años pero que hasta ahora se materializó con la firma de la paz. Todo el management team, todo el equipo de directores, estuvo involucrado y estuvo súper de acuerdo con que se empezará a ejecutar esta clase de proyectos.

4. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológicos de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado?

Uno de los proyectos que tenemos, nuestro proyecto bandera con la ARN es Minimarket 2x3, básicamente en el momento en el que lo creamos consistía en que creáramos unas plataformas comerciales, unas tiendas o mini supermercados que fueran administrados y gestionados 100% por

desmovilizados. Entonces la idea es que fueran desmovilizados de grupos distintos para que convivieran, porque digamos que para nosotros y para la ARN era muy importante el tema de la conciliación; entonces como eran grupos distintos que en un momento lucharon entre sí, era muy importante tenerlos en un mismo espacio y que tuvieran que convivir y tener que perdonarse y reconstruir todos esos mitos que tenían en la cabeza y con el que estuvieron muchos años en la guerra, entonces así nació el proyecto de minimarket 2x3. En ese momento lo ejecutamos con la OIM, con la ARN y nosotros. Fuimos los tres socios principales del proyecto.

Este proyecto inició en el 2011 si no me equivoco, ya luego el proyecto empezó a tener algunas variaciones porque empezamos a vincular a víctimas del conflicto dentro del proyecto, entonces empezamos a trabajar con la unidad de víctimas, que también es un agencia del gobierno; entonces ya se empezó no únicamente a digamos que ya los minimarket ya no solamente le pertenecían a excombatientes sino también a víctimas, entonces ahí el proceso de reconciliación era super poderoso.

Empezamos a vincular víctimas al proceso entonces en cierto proceso era mucha mas sencillo vincular víctimas que desmovilizados porque para el tema de selección de las personas que iban a ser las beneficiarias se hace un proceso de selección, pues con un equipo de trabajo no solo de ARN sino también de la otra entidad ya fuera la OIM o FENALCO, que es con quienes estamos trabajando.

Ellos hacen un proceso de selección, yo diría que es un proceso con mucha sensibilidad, es un proceso en el que hay que tener mucho cuidado y en que toca ser muy riguroso con las personas que van a ser las beneficiarias. Entonces se empezó a hacer esta combinación entre víctimas y desmovilizados. El proyecto ha tenido resultado muy positivos, la mayoría de los minimarket que se han abierto aún están funcionando y han alcanzado el punto de equilibrio que es donde ya nosotros les dejamos de brindar soporte y como apoyo en cuanto a temas administrativos y ya se encargan 100% los beneficiarios de manejar sus negocios, su plata, e incluso el negocio se pone a nombre de los beneficiarios y se hacen escrituras a nombre de ellos.

En este momento, cada año lo que hacemos es que dentro del proyecto se contemplan dos fases importantes, una de ellas es el fortalecimiento de los mini mercado que ya existen, digamos los del año anterior, y la creación o apertura de aproximadamente tres nuevos mini mercados. Entonces por ejemplo en diciembre del 2017 finalizó nuestro proyecto 2016 - 2017 y lo que se hizo fue el fortalecimiento de cuatro unidades productivas que ya existían y la apertura de 3 nuevas unidades.

Entonces de acuerdo a las selección del personal también se elige el lugar donde va a estar ubicado el minimercado, el año pasado abrimos dos en Sincelejo y uno en Antioquia porque los beneficiarios eran de estas zonas. Entendemos que es muy complicado decirle a una personas desmovilizada, te voy a mudar a otra ciudad donde no conoces a nadie, donde no saben moverse a una ciudad diferente porque estas personas pasaron por un proceso en el que estuvieron aislados de la sociedad muchísimo tiempo y es super complicado, entonces intentamos que el cambio sea lo menos traumático posible para ellos y por eso intentamos que los minimercados siempre están ubicados en una zona conveniente para ellos, por decirlo de cierta manera.

En cuanto al proceso de piscicultura, este proyecto lo está haciendo coltabaco con la ARN y con la Fundación del Alto Magdalena que es una fundación que está en Neiva. Este proyecto consistía en hacer unos entrenamientos que iban a un grupo más amplio de personas, eran aproximadamente 70 personas a las que se les iba a entrenar en habilidades productivas, en temas de emprender, crear negocios, crear empresas; y en habilidades y capacidades de gestión de empresas y administración de empresas.

Adicional a eso, el proyecto tenía un segundo componente que era crear una unidad de negocio puntual para un grupo específico de esta población que se entrenó. De todas esas personas que entrenaron que fueron 35 en total, lo que se hizo fue que escogimos un grupo de 4 personas a las que se le entregó una unidad productiva que en este caso fue una unidad piscícola.

Se escogieron a estas personas porque eran las que tienen mayor disposición para hacerlo y estaban más entrenadas, porque si es un proceso complicado. No todas las personas tiene la disposición y también es complicado porque en estos proyectos a los beneficiarios les toca trabajar; en los mini market te toca administrar un negocio, te toca ir, vender, cobrar, hacer caja todo los días, chequear que el inventario este correcto, no son trabajos sencillos entonces no todas las personas van a estar dispuestas o van a acceder a hacerlo. En este caso se escogieron a estas personas que eran las que estaban más interesadas, las que tenían mayor disposición y las que por ejemplo asistían a todas las reuniones, eran los más juiciosos mejor dicho. A ellos lo que hicimos fue que se alquilaron unos terrenos con unos pozos donde se empezaron a cultivar peces, eso pasó en diciembre.

El proyecto ya llevaba una año, este proyecto inició en junio de 2016 y el primer año lo que se hizo fue un diagnóstico y se pensó un estudio de cuál era la mejor opción de unidad productiva para estas personas porque podrían ser muchas cosas, hay muchas clases de unidades productivas que pueden ser o generar ganancias para las personas, que pueden servirle a toda esta población; pero al final del diagnóstico y del estudio que se hizo durante ese primer año nos dimos cuenta que esta era la mejor opción.

Los beneficiarios estuvieron de acuerdo y les gusto mucho la idea, de hecho ellos mismo empezaron a participar en el proceso de buscar los terrenos donde se podían hacer los pozos, estuvieron super involucrados en todo el proceso. Ya cuando se alquilaron los terrenos, se hicieron los pozos y se empezó a hacer los cultivos de los peces. Llevamos ya dos meses aproximadamente en el proceso de ejecución de la unidad productiva. Este proceso finaliza en junio, es decir para junio ya deben tener la primera cosecha de peces y la idea es que a través de estos proyecto ellos tengan, con la ayuda obviamente de nosotros, alianzas comerciales para poder vender todos esos peces que están cultivando porque de nada les sirve cultivarlos si no tiene a quien venderse los. Entonces nuestra idea es que este tiempo mientras todavía no esté lista la cosecha, hacer acercamiento con diferentes empresas o posibles clientes a los que ellos puedan venderle esos peces.

5. ¿Por qué deciden apoyar los procesos productivos y no la vinculación directa?

En un inicio se pretendió vincular a la compañía a personas desmovilizadas, es decir, la ARN, estas personas pasan por un proceso de entrenamiento con la ARN, ellos cuando se desmovilizan tienen un ciclo en el que la ARN los prepara para salir a la vida civil, entonces la ARN le entrega las herramientas básicas para que ellos puedan salir a la sociedad y conseguir un trabajo, para que sepan usar un cajero automático, abrir una cuenta bancaria, hacer una hoja de vida; pues esas cosas que son más técnicas y obviamente también temas de aptitudes y actitudes un poco más par convivir en sociedad, porque estas personas no están acostumbradas a eso.

Entonces cuando ya las personas pasaban por ese proceso, la idea era que recibieran un pequeño entrenamiento adicional en el que se les preparaba para que pudieran hacer parte de nuestra nómina, digamos que encontrarles algún espacio dentro de la compañía en la que ellos se pudieran desempeñar. Iniciamos con este proceso y se han seguido haciendo charlas y entrenamientos con este personal pero ha sido muy complicado vincularlos porque en realidad si les hace falta todavía muchas de las capacidades para ejecutar específicamente las labores que tenemos acá en este empresa. Yo creería que quizás para otras clases de empresas o para otras labores específicas si tendrían las capacidades, pero para las posiciones puntuales que en la compañía podríamos ofrecerles no están preparados aún. Entonces no se ha cerrado del todo este proyecto porque hemos seguido teniendo esos acercamiento pero aún no hemos tenido personas vinculadas.

6. ¿Cuáles han sido los puestos o las áreas que Coltabaco ha abierto para la vinculación directa de reintegrados?

Pensamos en el tema de la parte de operaciones que son como los que están en la planta, pero las personas que estan en plata tienen demasiado conocimiento del negocio, son personas que llevan 40 años trabajando para nosotros y que deben tener un conocimiento muy amplio del producto, del proceso como tal de producción y de las maquinarias; porque esas personas trabajan con una cantidad

impresionante de maquinarias que deben manejar a la perfección. Esa era una de las áreas que tuvimos como opción.

Otra de las áreas es la de archivo, nosotros tenemos una bodega pero de archivos y documentos, ahí se almacenan contratos y documentos importantes que se deben guardar por un tiempo específico y que la compañía debe tener en custodia por cierto tiempo. También pensamos en alguien que estuviera encargado de esa parte, de supervisar esa bodega y la custodia de esos documentos, y estamos abiertos a que de acuerdo a las capacidades que tuviera una persona específica, mirar a qué áreas se podría adaptar mejor de acuerdo al perfil, a las capacidades de las personas, digamos que no teníamos un área específica en la que dijéramos tiene que ser aquí o no, entonces estamos abiertos a si esta persona es muy buena en este área o tiene un perfil muy a fin con un área específica también se podría considerar esa opción.

7. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones para abordar estos procesos?

Por ejemplo en el caso de los mini markets, Postobón ha sido un aliado, Postobón se ha encargado de dotar todos los puntos de minimarket con la neveras, creo que les dan un primer inventario de productos, o sea les regalan la nevera llena de productos y pintan el local y le ponen el nombre; todo con los colores de Postobón. Digamos que postobón ya hace varios años ha sido un aliado para estos proyectos.

La OIM por temas regulatorios no pueden ya estar involucrado con nosotros por ser industria tabacalera. Nosotros por ser industria de tabaco en realidad hay muchas organizaciones a nivel mundial que no pueden trabajar con nosotros, entonces la OIM desde el 2015 ya no pudo hacer negociaciones directas con Coltabaco y por eso empezamos a trabajar con Fenalco, que es el operador actual de los minimarket, y que ha sido un aliado super importante porque obviamente Fenalco tiene todo el conocimiento de esta clase de locales comerciales, tienen el personal experto en estos temas, entonces digamos que ha sido super positiva la alianza con Fenalco y han sido unos operadores excelentes, nos ha ido muy bien con ellos.

En el tema del Huila, aún no hemos tenido aliados además de la ARN y la Fundación del Alto Magdalena, pero yo creo que en el momento que se hagan las alianzas comerciales para la venta de los peces, yo creo que ya tendremos aliados de empresas de la misma región que se encargan de filetear y hacer todo ese proceso para vender los peces. Digamos que como todavía vamos a la mitad de proyecto, aún no tenemos claros quienes serán nuestros socios comerciales pero si los vamos a tener.

8. ¿Para la implementación de estos programas, tomaron como referencia alguna organización que esté trabajando en estos temas?

No, en realidad no porque nosotros fuimos pioneros en el tema. Yo creería que más bien otras empresas pudieron haber tomado nuestro caso de éxito por ejemplo con lo minimarket como modelos, de hecho creo que por eso Postobón quiso hacer parte del proyecto, porque el proyecto incluso ha ganado premios, se ganó un premio a la paz.

Creo que las empresas no solo de nuestro sector sino también de otras industrias, han visto que en realidad hemos tenido resultados muy positivos y que ha sido un tema que ha impacto a la sociedad de una manera importante y quizás ellos sí han tenido en cuenta nuestros proyectos para replicarlos o para iniciar proyectos de la misma línea, pero ya de acuerdo a sus necesidades puntuales de negocio. Pero en realidad nosotros hemos sido pioneros en temas de posconflicto para proyectos de RS.

9. ¿Existieron temores o tensiones entre los colaboradores de la organización?

Pues creo que el temor que había era el tema de aceptación, o sea, digamos que todavía es un tema muy delicado para todos los colombianos aceptar a los desmovilizados. Decir esa persona le ha hecho mucho daño al país, incluso hay gente que estuvo afectada directamente, que su familia estuvo afectada, que tuvieron secuestrados o asesinados dentro de su familia por el conflicto armado; y son

personas para las cuales es muy difícil, digamos decir voy a olvidar eso, voy a perdonar y voy a estar en paz con estas personas. Entonces creo que ese es el mayor temor siempre, por parte también de nosotros como empresa, quizás nuestro temor era que estas personas no fueran aceptadas por nuestros empleados en el caso de que entraran a trabajar acá, porque muchas veces lo que hacen esas personas es que no dicen de dónde vienen, ni quiénes son por miedo a ser rechazados.

Por ejemplo, tuvimos una charla de sensibilización que la organizamos con la ARN, la ARN vino a Coltabaco a esta oficina que es la oficina principal a nivel nacional y trajeron testimonios, o sea trajeron personas desmovilizadas que ya hacen parte de la sociedad civil, ya están 100% reinsertadas en la sociedad y estas personas nos contaron su historia de vida. Todos los empleados estuvimos ahí con ellos, compartimos ese espacio, escuchamos su historia y creo que este tipo de jornadas de sensibilización son super positivas porque obviamente cuando uno tiene la persona enfrente y escucha por todo lo que tuvo que pasar esas personas, ya es más fácil para ti entender o al menos perdonar, así no lo entiendas esta persona está arrepentida y merece una segunda oportunidad.

Creo que ese fue el temor inicial que tuvimos pero al final por ejemplo con esta jornada nos dimos cuenta que la gente estaba muy abierta, super dispuesta a escuchar, les hacían preguntas, hablaban, entonces creo que fue muy positivo y al final no hemos tenido ningún inconveniente de este tipo. Nunca ningún empleado nos ha dicho que están en contra de esta clase de proyectos ni nada de ese tipo entonces creo que al final se ha hecho un buen trabajo interno en cuanto a ese tema.

10. ¿Cómo ha informado la organización internamente sobre este tema?

Nosotros tenemos un departamento de comunicación interna en las que tenemos varios canales de comunicación, tenemos pantallas en donde hay boletines digitales o carteleras digitales. Tenemos correo a través del cual enviamos videos, enviamos noticias, digamos que tenemos varios formatos de comunicación y nuestro producto más importante de comunicación interna es una revista que la hacemos cada dos meses y es una edición super completa con noticias de todas las áreas. En todos los medios pero específicamente en la revista, es donde más incluimos comunicación respecto a nuestros proyectos, no solamente estos, sino todos los que tengamos de RS.

11. ¿Cómo se vio impactado el clima organizacional?

En realidad nosotros somos una organización apolítica, arreligioso pero obviamente los empleados tienen sus puntos de vista y tienen super clara sus ideales políticos y ellos aunque no estuviera de acuerdo con la firma de la paz, que hubo mucha gente que no estuvo de acuerdo, de hecho la mayoría de los colombianos no estuvieron de acuerdo; nunca hubo un problema de clima laboral por eso y la gente entiende que esta clase de proyecto no tiene nada que ver con eso.

Creo que la gente simplemente lo ve como que estamos ayudando a una población vulnerable que necesita que contribuyamos a su proyecto de vida, porque si no contribuimos nosotros que somos las empresas privadas, que tenemos el capital para hacerlo, obviamente en compañía del gobierno y de las instituciones públicas; estas personas tienen muy pocas opciones para poderse desarrollar, entonces digamos que eso la gente lo entiende muy bien y están de acuerdo entonces digamos que no tenemos ningún problema.

12. ¿Cómo ha aportado este programa en el cumplimiento de la misión organizacional?

En realidad, Colombia es uno de los países de la región de nuestras afiliadas, que tiene una muy buena ejecución de los proyectos de contribuciones. A nivel global, los proyectos de contribuciones no solamente sirven para que la compañía se reivindique con la sociedad, de decir yo estoy causando un daño, porque la compañía es consciente de que los cigarrillos no son buenos para la salud, porque a pesar de pagar un impuesto importante por vender cigarrillos pues que también hay de alguna manera aportar, es nuestra responsabilidad como empresa aportar al desarrollo del país, así de simple.

Para nosotros, siempre ha sido muy importante el tema de contribuciones, siempre hemos tenido las puertas abiertas para recibir proyectos nuevos, propuestas nuevas. Es demasiado importante siempre

trabajar con agencias del gobierno, creemos que apalancarse con el gobierno generará sinergias muy positivas y hace que todo salga mejor siempre. Y pues es nuestros objetivos como tal, yo creo que se han cumplido porque al final de cuentas esta clase de proyectos habla bien de lo que somos nosotros como empresa, de que no solamente vendemos cigarrillos y ganamos a raíz de esas ventas, sino que también nos importa Colombia, nos importa la población, nos importan las comunidades, la sociedad, entonces creo que al final eso es en parte el objetivo de estos proyectos, reivindicarnos con la sociedad y mostrarle que hacemos cosas buenas también.

13. ¿La visión y misión de la organización tuvo que cambiar con la implementación de estas propuestas?

En este momento nosotros tenemos una nueva misión pero ha sido porque internamente a nivel global hemos tenido un cambio porque estamos introduciendo productos libre de humo a nuestro catálogo de productos. Nosotros además de vender cigarrillos estamos comercializando aicos aquí en Colombia, que es un dispositivo de calentamiento de tabaco que no genera humo ni ceniza, entonces digamos que científicamente es un producto menos tóxico para las personas que lo consumen y por lo tanto se espera que tenga menos efectos perjudiciales para la salud.

Con base en estos se hizo un cambio en la visión de la empresa porque ahora nuestra visión es un futuro libre de humo, esas es nuestra misión ahora, antes nuestra misión estaba más enfocada en el cigarrillo convencional pero nunca tuvimos que hacer ningún cambio, participar de estos proyectos no iba en contra de lo que somos como empresa ni de lo que queremos, entonces esto nunca fue un choque ni tuvimos que cambiar nada de nuestros ideales para participar en esta clase de iniciativas. De hecho está muy en línea con lo que nosotros queremos y con lo que hacemos desde el área de contribuciones.

14. ¿Cuáles han sido los mayores logros con la participación en este proceso?

Los logros al final son desarrollar a esas personas, son personas que quizás no hubieran tenido ningún futuro si no hubieran hecho parte de estos proyectos o no lo quiero decir tan crudo pero quizás no hubieran, qué tan probable que una persona que acaba de pasar por un proceso de desmovilización sea propietaria de un negocio, además de un negocio en el que han tenido el apoyo, la asesoría y el soporte de una organización como Fenalco, que los ha preparado, capacitado y que tiene un asesor que los visita y que los acompaña en todo el proceso.

Me parece que en realidad los mayores logros han sido cambiar la vida de estas personas, que ese es el logro que al final queríamos lograr nosotros, cambiar la vida de estas personas, contribuir de alguna manera al proyecto de vida de estas personas y que se sintieran también parte de la sociedad, que nos parece un tema super importante, no solamente que tenga algo de qué vivir, que les produzca ganancia, que les de dinero para vivir y sostenerse, sino también que se sientan parte de esta sociedad, de la sociedad colombiana; entonces creo que ese ha sido el mayor logro.

Si tu hablas con estas personas siempre están súper agradecidas. Hace dos semana tuvimos una reunión con personas de la ARN y llamamos a la agencia de Neiva y precisamente estaban reunidos con dos de los beneficiarios del proyecto de piscicultura y ellos pidieron el favor de hablar con nosotros y nos dijeron que estaba contentos, que muy felices, que muy agradecidos, que la iban a meter toda para que el proyecto saliera muy bien y creo que es el mejor resultado que podríamos obtener de esta clase de proyectos, y obviamente que la gente persevere porque no siempre estos proyectos son fáciles. Sabemos que no siempre son fáciles porque las cosechas se dañan o pueden haber dificultades, pero que la gente no se rinda, que lo siga intentando y que saquen adelante al final su unidad productiva.

15. ¿Cómo ha sido el índice de abandono del proyecto por parte de los reintegrados?

Digamos que no tenemos una cifra puntual de eso, pero por ejemplo de aproximadamente 40 minimarket que hemos abierto, en este momento un poco menos de la mitad ya están cerrados, entonces creo que el índice aún es muy importante. Creo que este proceso es muy reciente, aún hay que educar mucho a estas personas, asesorarle, ayudarlas muchos en este proceso, porque en realidad son personas que no entienden las cosas como las entendemos nosotros. Hay gente que nunca estuvo en una ciudad, por ejemplo. Hay personas que desde los 7 años estuvieron en grupos armados y salieron a los 30 o 40, entonces el proceso para ellos siempre será más lento.

Creemos que es un proceso largo en el que hay que trabajar muchísimo y por eso siempre vamos a tener siempre la disponibilidad y la disposición para financiar esta clase de proyectos pero creo que el índice aún es un poco alto, yo creería que podría ser 40%, o sea no lo tenemos en realidad, te estoy diciendo lo que a mi me parece pero creería que podría estar alrededor de eso. Esta cifra es por minimarket que se han cerrado.

16. ¿Cuántas unidades productivas tienen abiertas actualmente?

Unidades abiertas 24, algunas ya están gestionadas por los beneficiarios porque a los dos años nosotros ya dejamos que ellos las manejan solos. Cerrados han habido 11, abiertos hay 24 a 2017, obviamente este año se van a abrir como 3 unidades productivas, por cada unidad hay mínimo 2 personas, entonces serían 6 personas beneficiadas este 2018.

17. ¿Alguna vez han presentado altercados entre los participantes de los proyectos?

No, nunca ha pasado. Digamos que puede que algún beneficiario en particular tenga un problema pero no afecta, no es que va a pelear con el otro, que le va a hacer algo, no, nunca ha pasado eso. Puede que la persona puntualmente no sea el mejor candidato y que a lo mejor cometa errores dentro del proyecto y que por eso lo cambiamos por otro beneficiario, pero nunca han habido roces ni peleas directamente de un beneficiario con otro.

18. ¿La población vinculada en su mayoría son hombres o mujeres?

En el de piscicultura solo hay hombres, en el de minimarket si hay mujeres y las mujeres, nos ha sorprendido muchísimo, a veces son ellas las que toman el mando del negocio, como que son las que administran la plata, la que cuenta el inventario; pero yo diría que hay más hombres que mujeres. No tenemos la cifra exacta porque ellos prefieren que sea anónimo por seguridad de ellos y de sus familias. Quizás ese dato no te lo podemos pasar pero son más hombres que mujeres.

El tema anónimo es ante la sociedad, yo sí sé quienes son, pero si nosotros sacamos una nota en un periódico o si tiene un cubrimiento mediático, preferimos que no se incluya esa información. Eso ya lo dejamos a decisión de los beneficiarios, muchos de ellos prefieren no decir que ellos son desmovilizados, muchos de ellos prefieren no dar su verdadera identidad o que los vecinos sepan quienes son, porque hay muchas regiones donde no van a ser bien recibidos entonces hay casos donde ellos tienen otros nombres o no dicen que son desmovilizados ni nada. Nosotros como somos quienes están ejecutando los procesos si sabemos pero yo creería que ellos no le cuentan a la gente, a los vecinos, a quienes le compran.

19. ¿Cómo han visto que ha impactado la reputación tanto interna como externamente?

Creo que internamente la gente siempre ha reconocido lo importante que son los réditos de contribuciones y yo creo que la gente no diferencia tanto como este proyecto es con desmovilizados y este no. La gente lo ve como algo general, tenemos 6 proyectos y estamos beneficiando a muchas personas y ya, pero la gente nunca hace énfasis en que estos son desmovilizados y estos no son. Entonces creo que internamente siempre hemos tenido una buena reputación de nuestros proyectos, porque siempre hemos tenido una buena ejecución del presupuesto, de los recursos y siempre hemos tenido resultados positivos de todos los proyectos que hemos ejecutados.

Externamente creo que ha sido súper positivo, creo que siempre nos escriben personas, nos citan a reuniones, porque quieren conocer de esta clase de proyectos, específicamente de los de postconflicto. Por ejemplo minimarket es super conocido externamente, la gente siempre nos pregunta, la gente sabe que estamos detrás de ese proyecto entonces creo que eso ha generado un reconocimiento de nuestra empresa como un aliado super importante y también por que la ARN siempre nos menciona como uno de sus aliados más importantes.

Entonces creo que incluso la ART, que es la agencia de renovación territorial que están en los territorios sobre todo de los zomac, las zonas de municipios priorizados y todo este tema; también ellos dicen que Coltabaco ha sido un aliado importante para nosotros desde antes de que estuviera de moda la paz, porque en realidad nosotros estamos en esto desde el 2010, 2011 y la paz hasta ahora se firmó hace un año, entonces sí creo que somos pioneros.

La gente externamente los sabe, creo que esto ha repercutido positivamente en nuestra reputación como empresa y entre otra empresas también, no solamente ante el público que lee las noticias cuando salen sino también las otras empresas saben que Coltabaco está haciendo un proyecto buenísimo con desmovilizados, están haciendo estos minimarket, entonces creo que sí ha influido positivamente en la organización.

20. Respecto a las políticas públicas, ¿cómo se ha visto beneficiada la empresa con las ayudas que ha brindado el Estado?

Pues los mismo que se tiene cuando uno hace donaciones, porque al final estos proyectos nosotros si los manejamos como donaciones, entonces eso creo que tiene como una repercusión en el tema de declaración de renta pero eso ha sido el único beneficio y que lo tiene todo el mundo, no solamente nosotros.

21. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas?

Creo que los más importante ha sido aprender a ser receptivos y a estar abiertos a cosas que quizás no sean fáciles de entender inicialmente, quizás como que te dije que inicialmente había gente a la que no le gustaba mucho la idea de que los beneficiarios fueran desmovilizados pero al final vienen a la empresa, los conocimos, hablamos con ellos; la gente se mostró muchos más abierta, entonces creo que esa es una de las cosas que resaltaría.

Nos hemos dado cuenta de la importancia que nosotros como empresa privada jugamos dentro de la sociedad y dentro de desarrolllo de colombia. Con esta clase de proyectos en realidad podemos ver el impacto que estamos generando y lo importante que es que participamos no solo en este, sino también en otra clase de proyectos. Sentirnos responsable de eso, de aportar, de contribuir al desarrollo del país, sobre todo a la reconstrucción social que va a ser lo más difícil en todo este proceso de paz.

22. ¿Qué aportes considera pertinente hacer al gobierno y a las instituciones encargadas como la agencia de reintegración?

No haríamos recomendaciones, en realidad creemos que la agencia ha sido impecable en su trabajo. Admiramos muchísimos al director que es Joshua Mitrotti y nos parece que han hecho un trabajo increíble, de verdad increíble. Creo que no estamos en la potestad de darles recomendaciones sino de pedir las nosotros. Creo que son muy buenos en lo que hacen, que han tenido unos resultados super positivos desde que empezaron con esto, que también fue hace mucho tiempo. Creo que hacen un buen trabajo.

No hemos tenido dificultades porque al final el sector público es un aliado dentro del proyecto y nos apalancamos con ellos para ciertos temas pero al final el proyecto tiene el ritmo que tenga el operador. El operador es el que le da el ritmo al proyecto y el operador nos cita y es el que nos dice hay que abrir uno o dos y ese mismo día se decide. En cuanto a tiempos no hemos tenido ningún inconveniente con eso, si es cierto que el sector público es mucho más lento y tiene un ritmo distinto pero los recursos no son del sector público, son nuestros. Eso creo que es lo positivo en esto, las decisiones las tomamos todos juntos porque somos un equipo, pero digamos que el sector público no tiene que tener aprobaciones, que es un tema que sí debemos tener nosotros, si yo quiero hacer un cambio en un proyecto debo tener aprobación al gerente y bueno es mucho más rápido con nuestra empresa que si tocara hacerlo con una agencia.

Creo que lo positivo es eso, que las personas que están dentro del equipo de trabajo que pertenecen al sector público pueden tomar las decisiones que se planteen en las reuniones, ellos están en la capacidad y tienen la autoridad para decidirlo. Creo que sería diferente si los recursos fueran de ellos porque ahí sí deberían pasar por diferentes aprobaciones antes de dar un sí o un no, pero como no es el caso creo que nunca hemos tenido ningún problema en ese sentido.

23. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?

Pues, creo que el rol de nosotros es ser un aliado del proceso y del gobierno siempre, sea el gobierno que sea, siempre creo que es responsabilidad de la empresa aportar al desarrollo del país, yo creo que este siempre debe ser el rol independientemente de cómo lo hagas, porque obviamente no todas las empresas lo hacen a través de estos proyectos sino de otras clase de iniciativas, pero al fin de cuenta el rol de la empresa privada debe ser construir país, aportar a la construcción del país. En este caso específico de Colombia donde estamos en un proceso de paz y posconflicto creo que hay un rol más específico que es reconstruir tejido social, que se había destruido después de tantos años de guerra. Entonces creo que es aportar a eso, aportar a la población vulnerable, a víctimas, a desmovilizados, ese debe ser nuestro rol.

A nivel global, ningún otro país tiene esta coyuntura que tenemos nosotros, entonces en realidad a nivel global quizás el objetivo sea aportar al desarrollo del país, ese podría ser el gran objetivo de contribuciones, debajo de ese gran objetivo hay otros de acuerdo a las condiciones puntuales del mercado, de la gente, de la sociedad. Por ejemplo Venezuela debe tener objetivos específicos diferentes a los nuestros, entonces es importante que los proyectos se adapten a las necesidades reales del país porque por ejemplo, un proyecto que sí beneficia a la población pero que no está generando un cambio real o puntual en una necesidad que tiene a gente no me parece tan eficaz como uno que sí lo hace. Es importante que la empresa conozca el país donde están y sepan identificar cuáles son las necesidades y aporten a esas necesidades para suplirlas, a través de la iniciativa que ellos deseen. No tiene que ser estos proyectos pero sí contribuir de esta alguna manera.

24. ¿Cómo desde la comunicación Coltabaco le aporta al tema de reconciliación?

Me parece súper importante la comunicación, lo digo además porque nosotros estamos en una empresa donde la comunicación externa que tenemos es mínima porque por temas regulatorios nosotros no podemos comunicar casi nada respecto a nuestros productos, nosotros no podemos hacer promoción, publicidad, no podemos hacer prácticamente nada de comunicación, entonces para nosotros el tema de contribuciones es una de las pocas cosas que podemos contarle a la gente y por lo tanto es una herramienta imprescindible para crear una reputación más positiva frente al público externo porque internamente tenemos una reputación buena entre nuestros empleados, nuestros empleados conocen lo que hace la empresa, conocen de sus proyectos y digamos que internamente no tenemos problema con eso. Pero externamente tenemos un gran reto de mostrarle a la gente de que estamos aportando a la paz, a la construcción de una Colombia nueva, al desarrollo de zonas que estaban totalmente destruidas y abandonadas después de la guerra, entonces creo que la comunicación

es una herramienta súper importante para este tema. Importante y necesarias porque si no cómo se entera la gente de lo que estás haciendo, el voz a voz si es poderoso pero no es tan masivo como una herramienta comunicativa que va a llegar a muchas más personas.

14.4. Entrevista Fundación El Cielo

14.4.1. Entrevista Fundación El Cielo - Directora

Organización: Restaurante El Cielo	
Nombre entrevistado: Gloria Valencia	
Profesión:	
Cargo al interior de la organización: Directora Fundación El Cielo	
Fecha entrevista: Viernes 6 de abril de 2018	Duración: 75:39

1. ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en temas de inclusión laboral con reintegrados?

Empezamos con Juan Manuel que fue el pionero en la familia con el tema de los restaurantes. Cuando empezó con los restaurantes siempre fuimos conscientes de que el estaba metiéndose en algo que era muy amplio y que podían ser muy beneficiosos para la humanidad. El empezó con los restaurantes, pero como yo siempre he sido muy de ayudarles a otros y desde chiquitos a ellos se les inculcó compartir, entonces desde ahí empezó ese espíritu y ellos siempre nos vieron hacerlo, entonces para ello fue muy natural ayudar.

Cuando empezamos los restaurantes yo le dije, hijo eso que hay que hacer algo. Las primeras actividades que hicimos antes de abrir el restaurante era ir al hospital general donde llegaban todos los soldados heridos en combate y compartimos con ellos y lograban desahogarse del dolor que vivían. Ver que querían que nosotros volviéramos para nosotros eso fue un regocijo muy importante. Cuando iniciamos con los restaurantes ya veníamos trabajando con esto, pero para esa época el SENA venía trabajando con sordomudos en temas de gastronomía y El Cielo le abrió las puertas para que ellos realizaran sus prácticas, esto duró dos años y medio. Como 16 o 20 personas pasaron por la organización pero en ese momento no pudimos dejarlos a todos.

Luego nos aliamos a la 4ta brigada del ejército para acompañar a los heridos en combates y ahí Juan Manuel decidió capacitarlos en gastronomía para que cuando ellos salieran de ahí pudieran desempeñarse en algo, dijimos listo, los motivamos, los capacitamos y les enseñamos técnicas para que aprendan habilidades. En la unidad de sanidad de héroes de paramillo se abrió una cocina para su capacitación además de un salón con talleres de pintura. Nosotros apoyamos desde la parte de utensilios, transporte y profesores. Y ya llevamos 3 o 4 años.

Hacemos capacitaciones todo el año a grupos de 15 a 20 personas, ellos rotan mucho porque solo están en capacitación mientras están en su proceso y cuando terminan se van, por lo que son programas que diseñamos para que los que llegarán nunca estuvieran atrasados en nada. Por ejemplo una semana es arroces, entonces ellos aprenden arroces de todos los tipos, la próxima semana es de fritos entonces si ellos no fueron al del arroz al menos ya saben algo de un módulo; lo mismo pasa con los de panadería.

Entonces son programas muy estructurados para que si ellos rotan nunca esten atrasados y siempre se lleven algo. Nosotros no esperamos titulaciones, de hecho les damos una certificación de asistir al curso, pero para nosotros es que se lleven algo de nosotros de cómo de manipular un alimentos, que lo

que hagan lo hagan con amor y dedicación; les enseñamos a cómo consultar y preparar o mezclar un ingrediente.

Nuestra filosofía es que tengan las herramientas para que ellos cuando salgan de ahí puedan ejercer alguna actividad económica o personales, o porque son empleados, entonces inclusive con ellos también tiene la oportunidad de tener empleabilidad con nosotros, los que quieren quedarse los vinculamos si tienen el interés. El restaurante paralelo iba con todo este proyecto, así duramos mucho tiempo con los soldados heridos, sordomudos, esposas de militares detenidos, familiares de los militares.

2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción?

Hace unos años Juan Manuel me dice que hay un proyecto con desmovilizados y vamos a conocerlo, y es una casa donde llegan todos los menores de edad que están bajo la potestad del bienestar familiar y miramos que podíamos hacer con ellos. Los convocamos, los motivamos y salió un grupo muy grande como de 25 jóvenes. Muy pocos se habían desmovilizado por voluntad propia y los otros habían sido rescatados por el ejército entonces no estaban de acuerdo con la desmovilización. Cuando te metes en esto te das cuenta que nadie es culpable, yo tengo personal que dice "es que eso es lo único que yo conocí porque mi mamá eran guerrilleros, o es que mis papás eran campesinos pero uno lo unico que veía era ver gente pasar con botas muy elegantes y nos prometían seguridad y nos daban seguridad", entonces eso fue lo que ellos conocieron.

Entonces uno encuentra que hay jóvenes de 14, 15 años nacieron en eso, entonces que les va a gustar que los traigan a una institución donde les ponen normas, no está el campo, pero el tema de la disciplina para ellos es difícil. Con ellos empezamos un programa muy lindo, te digo que me sacaron todas las canas del mundo, porque el compromiso mío era con el ICBF, porque ellos si salían de la entidad donde estaban yo tenía que responder por ellos mientras iban y volvían. Eso listo, yo lo veía como normal, cojo una buseta y los llevo, les doy la clase y los devuelvo, pero yo no me podía descuidar de la puerta. Ellos terminan la clase y mientras llegaba la buseta se paraban y se iban a la puerta, una vez se me volaron 3. Yo donde los buscaba, qué hacía, eso fue horrible, entonces yo ya no dejaba salir a nadie.

Con otro tuve otro problema cuando cumplió sus 18 años ellos salen de esas casas y ellos pasan a unas agencias de reconciliación que había en ese momento del gobierno y ellos ya tienen asesorías ahí de psicoanalistas y psicólogos y cuando yo lo veo parado y usted qué hace aquí y me dice es que yo ya sali de la casa, yo ya soy independiente y me pidió trabajo y yo a ojo cerrado lo entre.

Era un pelado del chocó que fue y pagó una pieza en el centro y empezó a trabajar, entonces le prestamos para los pasajes, primera semana muy bien, primera quincena y llega al otro día de reloj, gafas oscuras, celular, cadena, y nos dijo que se había ido a una prendería y compro todo lo que siempre había querido comprar y a las 4 de la tarde ya no tenían para el pasaje.

Entonces tocaba enseñarles todo, porque el que iba a saber en su vida coger 800.000 en una quincena entonces fue y se compro de todo, entonces uno pues empieza a quererlo como los hijos de uno, a enseñarle pero le voy a pagar su plática y vaya y pague la pensión, deje este para el pasaje, enseñarle a ir al médico, a comparar las cosas, que no se gaste todo. Otro día había llegado enguayabado porque había conocido a unos vecinos y ellos empezaron a manipular para hacer cosas malas. Un día me llaman de la fiscalía porque lo habían metido en un robo, entonces era como esa responsabilidad; me dice que le dieramos una oportunidad pero me toco cambiarlo de barrio, buscarle dentro de los

compañeros un padrino y ahí lo tuvimos un tiempo y luego me dijeron que ellos lo estaban buscando, entonces en eso la mamá llega muy preocupada por él y me dijo que lo ayudara para que ella se lo llevara para una población donde estaba su abuelo paterno, que era su imagen a seguir, porque fueron niños que se fueron a la guerrilla. Entonces nosotros desde El Cielo no solo los empleamos sino que también les hacemos unos acompañamiento, a mí me apasiona hablar de esto porque les cojo un cariño, sufro con ellos, siempre estoy pendiente de ellos.

3. ¿Cómo fue la implementación de este programa al interior de la empresa?

No es lo mismo los que se desmovilizan ahora en el proceso, que ellos siguen con su ideología; al que se voló, tomó su decisión, yo no quiero esto yo quiero otro; entonces ahí hay una diferencia muy grande. Entonces nosotros cuando fuimos a conocer empezamos con ellos, hicimos un proceso de casi un año donde se dieron varios cursos y finalmente empezamos a buscar una cocina donde capacitarlos sin nosotros correr tanto riesgos, y sobre todo porque se nos creció el número de personas y el restaurante se nos quedaba chiquitos para una clase.

Allí se nos dificultaron muchas cosas porque inicialmente era un espacio de límites de la hora, de entrar la comida entonces decidimos hacer otra cosa y llegó una persona del gobierno, de la ARN y me dijo usted tiene un programa muy bonito y yo trabajo con esto, porque no nos unimos y entonces desde ahí iniciamos una alianza en el sentido en el que, así como con este pelado tuve este tema de la delincuencia, y con otros también, porque yo recibía el que llegaban así.

Entonces me dijeron que no, que me organizara porque yo no podía recibir a cualquiera porque ellos tiene un proceso y tuvieron que haber pasado a los que un proceso de acompañamiento que ofrece el gobierno, y cuando ellos después de 3 o 4 años tienen todo su proceso finalizado les dan su capital semilla, muchos nos les dura, no les rinde, se lo gastaron antes, lo que sea, pero presentan su proyecto. Entonces con ella empecé esto, ella me mandaba hojas de vida de personas que ya iban adelante del proceso y yo listo. Han pasado mucho, no sabría decir cuántos. Han pasado muchísimos, muchos duran.

4. ¿Existieron temores o tensiones entre los colaboradores de la organización?

Al principio hubo mucha inestabilidad precisamente por la disciplina que unos les ponen, porque tienen que cumplir horarios, no pueden utilizar el celular o no pueden hacer esto; entonces ellos viene de una agresividad muy fuerte, y acá no tiene porqué gritar, ni matar, porque acá puedes hablar con tu compañero; entonces eso a veces a ellos no les daba y todo tenía que ser fuerte. Muchas veces a los hombres ellos no podían con que yo les diera la orden, entonces eso muchas veces choca en ellos, conmigo manejaban mucho respeto pero si una administradora les hablaba, les daba ira y le daban la espalda y no les importaba y las dejaban con la palabra.

Llevarlo a eso, a que se tenían que ir acomodando en la sociedad, a esperar una fila o a esperar un turno o muchas cosas, porque muchas veces cuando fueron comandantes de una área entonces ya acá ya no lo son, acá son lo del aseo o los de cocina, entonces eso no es fácil. Siempre tratamos de buscarle por donde darle estabilidad emocional mientras estén con nosotros.

5. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológico de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado?

Ustedes que saben hacer, nada, entonces díganme que les gustaría hacer o enseñenme que yo aprendo. Entonces los capacitamos y empiezan en el bar a despachar bebidas, o lo pasabamos a sala o a

administración. De acuerdo al perfil de lo que ellos se quieren proyectar, que quieren hacer en la vida, que quiere montar; entonces ahí los hemos ido organizando.

Tenemos un programación de ciclos de 8 semanas por la rotación que ellos tienen, al principio la hacíamos de 3 meses pero ninguno llegaba entonces los redujimos según la época del año y los vamos rotando. Es fijo que hacemos unos 4 ciclos al año, 2 al principio y 2 al final. Partimos por vacaciones escolares porque muchos de ellos tienen las vacaciones partidas al año y con esos cortes partimos los ciclos de educación.

En grupos se ha dado en cocina, pintura y sala de belleza, donde se tuvo un grupo que dimos peluquería y manicure, cuidado personal y técnicas de limpieza. Las graduamos y les conseguimos sus kits para que salieran al mundo laboral y empezar sus trabajos según su perfil. Fue un curso que duró más de 6 meses

Nosotros desde el cielo le hicimos todo el acompañamiento, pago de transporte e implementos y los profesionales aportaron su tiempo

6. Actualmente, ¿cuántos empleados reintegrados tiene la organización?

Desmovilizados trabajando con nosotros ya tenemos unas 5 o 6 personas con 6 años y medio, que es mucho. Con el ejército el único es Romero que es quien sigue.

7. ¿En qué áreas se encuentran trabajando los reintegrados?

En cocina, en aseo, en sala o atención al cliente. Tenía en administración pero se retiró hace poquito; peor han habido en toda las áreas.

8. ¿Cómo ha aportado este programa en el cumplimiento de la misión organizacional?

Es importante inculcarles y sensibilizar a los empleados entonces en cada actividad los involucramos a todos para que participen, y eso es bonito que toda la organización siempre este en pro de apoyar a la organización y las actividades.

Hay actividades que nosotros hacemos con la fuerza aérea, porque ellos tienen unos programas muy lindos en ciertas poblaciones extremas donde no llega nadie, entonces por sus cosas entonces nos dicen vamos a hacer una campaña, una jornada de cualquier cosa y nos invitan y con qué podemos acompañarlos. Hacemos algo comunal donde se sabe que está el de la guerrilla, el del ejército y ellos conviven todos con todos. Hay sitios donde el ejército se marca más presión y más autoridad pero la guerrilla se sabe quienes son, entonces ellos van y son muy abiertos a todos. Allá va todo tipo de poblaciones y hemos hecho actividades donde a Juan Manuel le ha tocado que el que el que le está haciendo preguntas es un guerrillero.

Nosotros no tenemos limites, nosotros vamos a llevar un mensaje de comunidad, de trabajar en equipo, de que todo se puede lograr, de que no hay límites o barreras, y de que muchas veces quienes están librando una guerra nada tienen que ver con nada. Cuando yo me pongo a hablar de esto yo digo es que es triste porque los altos mando nunca están en el campo. Yo he tenido militares de alto rango en la guerrilla, una de ellas de 26 o 27 años, “yo estaba muy niña y mi hermano yo lo veía como bien y resulta que pertenecía a la guerrilla y yo me enamoré del amigo de él y cuando me enamore y me di cuenta que él era el comandante entonces yo entre a las filas de la guerrillas y yo estuve allí y yo fui ascendiendo y ascendiendo y tuve mi hijo allá y tuve mi todo, entonces ese es el mundo que nosotros vivimos; pero porque yo viví ciega de lo que había en las ciudades”.

Ellos siempre se movilizaban en la noche porque en el día se dan cuenta de lo que hay en las poblaciones y ellos me decían nosotros nunca conocimos una población en el día, ni oían una radio pero cuando ellos ven que la civilización avanzó y hay algo más allá entonces ellos se dan cuenta que hay otra realidad y es cuando ellos toman la decisión de planear, muchas veces puede durar de 2 a 3 años planear la fuga. Empieza esa duda será que me vuelo o no, porque a ellos les dan la información de que siempre a los que se vuelan los matan, entonces ellos dudan. Ellos están engañados de la realidad que hay, entonces es una guerra absurda y son por intereses creados.

9. ¿La organización tuvo en algún momento temores al iniciar estos programas?

Que puedo hacer por la humanidad, que puedo hacer por un conflicto que hay ahora, a quien le puedo dar la mano si alguien quiere transformar su vida entonces abramos la puerta, entonces ahí nosotros como familia dijimos se corren riesgos o no, porque cuando ellos se desmovilizan, ellos son objetivo militar de la guerrilla. Entonces y que tal haya represalias contra nosotros, pues nada, entreguemos a mi dios, a esos seres espirituales que nos protegen. Que si lo vamos a hacer de corazón, no albergamos esa duda dentro de nosotros y nosotros definitivamente como familia quitamos esas dudas de nuestra mente. Nunca, ninguno de nosotros tenemos la duda de que nos va a pasar algo por la labor que estamos haciendo, si nos ha de tocar pues ya veremos que pasa pero nunca pensamos en eso.

Desde que se inició todo el proceso de paz, hace poco fui a conocer una casa que le dio el gobierno a los desmovilizados de las FARC y sentí otra energía muy distinta, entonces hay una gran diferencia entre el que se desmovilizó voluntariamente a los que lo hicieron a través del proceso de paz, porque los que se desmovilizaron ahora tiene su ideología y ellos hicieron una negociación pero tu lo sientes con una ideología muy distinta y yo pienso que ahí va a ser algo difícil para la sociedad y para ellos acomodarse a todos; porque ellos siguen siendo convencido de lo mismo y los desmovilizados que yo tengo vinculados son traidores porque se volaron de las filas; entonces es a los que ellos en principio les temía mucho.

Por eso yo soy tan celosa y no avanzamos mucho en la visibilización porque yo los cuido y protejo mucho, porque es la integridad de ellos y su familia y por eso a nivel de comunicaciones no me interesa mostrarlo para que no corren tanto riesgo.

10. ¿Cómo ha sido el trabajo y el engranaje familiar?

Es voluntario, si es la familia directa siempre apoyamos cualquier actividad que haya, todo estamos. Realmente como directora soy yo porque soy la que programó la clase, el profesor, voy a las visitas, hago absolutamente todo pero siempre me apoyo en todos, no solo en mis hijos no solo los de sangre sino los hijos de la organización.

Las clases si contratamos personal extra que pertenezca a la organización pero que solo se dedique a dar la clase y vienen y trabajan dos o tres horas en algo, pero su misión es estudiar la clase, comprar los productos, me pasan una requisición de materiales de toda la semana, se compra y ella lo tiene que administrar en su clase de lunes a viernes y así trabajamos.

11. ¿Cómo ha informado la organización internamente sobre este tema?

Aca le comunicamos todo a todo el personal. Cuando tenemos un evento o una celebración todo el mundo participa, entonces ahí se involucra todo el mundo y todos participan de todas las actividades. Yo publico y aviso sobre los eventos o actividades y digo quienes quieren o pueden ir y allí están todo y hacen de todo.

Wilmer, la persona que les trajo los tintos, es la persona que más quiere la organización y desde que llegó es una persona con un compromiso, todo. Él empezó en uno de los Cielos y cuando él entró yo hable con el que iba a ser su compañero. Primero siempre hago la sensibilización con la persona directa que va a trabajar con él, no le digo nunca a donde ha pertenecido, le pido discreción, acompañamiento y si tienen problemas yo los llevo a otros restaurantes. Él ya lleva muchos años con nosotros y él inclusive nos ha acompañado a algunas de las actividades que hemos realizado.

Entonces no, ellos han tenido muy buena acogida, receptividad y acompañamiento. Wilmer llegó aquí y yo no sé qué le pedí entonces le solicité que me trajera algo y él se quedó callado y me dijo Doña Gloria es que yo no sé leer ni escribir, entonces la meta suya que este año me tiene que aprender a leer y escribir. Está estudiando y todos los meses llega con todos los logros que tiene y me dice y me muestra y todos le ayudan a hacer las tareas. Ha sido muy bonito todo el proceso para toda la organización.

12. ¿Se mantuvo el anonimato o cómo manejaron la información?

La primera vez, teníamos solo soldados de todos los rangos trabajando. Un día me llegó, cuando empezamos con los desmovilizados, yo les preguntaba si querían visualizarse o querían estar incógnito y llegar como un empleado más. Cuando es su primer trabajo, normalmente para todo quieren bajo perfil, que nadie se entere porque no quieren que nadie les recuerde su pasado, les apena, se sienten inseguros o creen que van a ser rechazados. Dulce María ingresó al El Cielo y como ella no quería que nadie supiera entonces no le dije a nadie, le dije al auxiliar de cocina que le colaborará con la inducción para que sea la ayudante.

El jefe la puso de ayudante con un ex militar del ejército y ella ex guerrillera de las FARC entonces ese fue el primer día, cuando al segundo día llegó yo y todos me preguntaban si sabía quién había entrado a cocina y me decían que la niña nueva que había ingresado ayer era guerrillera, todos tenían el cuchicheo y cuando pregunté porque sabían me dijeron que ella había dicho y la llame y me dijo que sí, que le había dicho que ella era guerrillera, y le había confesado todo a sus compañeros.

Entonces ha sido muy lindo eso porque yo lo oculto pero ellos salen a contar, igual me paso en otro restaurante mi hija me dice mamá este señor es medio raro y me pregunto si era desmovilizado y me decía que se le nota.

Yo en un principio ni a la familia les contaba, porque ellos estaban de viaje entonces cuando han ingresado llegan porque yo los protejo mucho pero ya a mi familia luego les cuento por si alguien va y les dice, porque de hecho en la cuadra una vez me paso porque los vecinos me decían que pilas porque en el restaurante había alguien con antecedentes y eso yo lo sé. Entonces al grupo primario que era mi familia, siempre le contaba, pero ya después ellos mismo terminaban contando, entonces la acogida de ellos es normal como si llegara otra persona más.

13. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones en el abordar hecho por la organización?

No, si nos llaman mucho y nosotros y desde la ARN ya me dice Urzula que es mi contacto, tenemos una charla en tal parte nos acompaña y nosotros los acompañamos donde sea para servir como motivadores, inspiradores de otras empresas a que no tengan miedo porque ese es el miedo más grande. La gente cree que le van a dañar el personal y van a tener riesgos de seguridad entonces no,

pues nosotros definitivamente eso no esta en nuestra mente. Tenemos personas que les gusta venir a ayudar.

14. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas?

Que el amor no tiene limites, que cuando tu quieres dar lo tienes que dar todo y que no te puedes medir con nada porque yo te digo que ha sido en todo, dar una clase de pronto puede sonar fácil. Entonces cuando yo te digo que uno tiene que dar sin límites es de tu propio tiempo, de tu propio conocimiento, entonces cuando tu sabes que te tienes que ir a las 5 de la mañana, a las 6 de la mañana a una población equis porque le vas a dar algo a alguien, le vas a llevar parte de tu mensaje y de tu amor a alguien, yo pienso que ahí es donde tu amor no tienes límites, dar sin medir.

15. ¿Cuáles han sido los mayores retos de esta experiencia?

La parte económica por lo que uno quiere lograr, pero si uno tiene paciencia sabe que lo va lograr pasito a pasito, que es lo que hemos venido haciendo. Ir subiendo ese peldaño pero con firmeza, con seguridad de lo que estamos haciendo, de que los que estamos haciendo lo hacemos bien y con mucho amor.

Las metas es lograr tener un espacio donde vayan todas las comunidades, en la cocina de El Cielo encuentras al indígena, al negro, al paramilitar, al desplazado, a la víctima, a la guerrilla, a todos.

Emocionalmente, ese es uno de los retos, que se sientan cómodos. De que ellos al principio se adapten al grupo y ver que estas personas en su interior están logrando unos objetivos, entonces es un reto de que logren hacer una transformación en su vida.

16. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?

Yo pienso que el apoyo es total , que se acompañen de empresas y entidades que ya vienen trabajando y que abramos las puertas para ellos. Desde que uno pueda y tenga como, hay que abrirle las puertas a todos.

A los empresarios que no tengan miedo y que den ese paso

17. ¿Ustedes interactúan con el área de comunicaciones del restaurante para tratar estos temas?

Solo es desde la fundación, única y exclusivamente. Para mi la fundación es el bebé que no lo puedo dejar crecer. Yo no se lo entregó a nadie, para mi hoy en día ellos son mis hijos y la fundación es mi bebé y yo misma lo cuido desde todas las áreas. Por eso la fundación, Juan Manuel a veces me dice que la fundación se estancó, y yo le digo que no.

Si alguien nos quiere dar, que lo haga desprevenidamente no que necesite reconocimiento. Nosotros no hemos recibido más de dos donaciones grandes pero porque nosotros nunca hemos querido volver esto comercial. Para nosotros esto no es comercial, esto no salió a la luz sino hace un año pero nosotros venimos con el proyecto hace 8 o 10 años haciéndole de los recursos del restaurante y la fundación no tiene límites, si hay que dar una clase y se gastan yo no se cuanto, yo no mido nunca lo que se van a gastar para la clase.

Todo se dio a conocer el año pasado por un evento que se hizo y han venido a buscar y a entrevistar a la gente pero no se había hecho muy público porque no era nuestro interés darlo a conocer, se dio porque se dio el proceso de paz y Juan Manuel fue invitado a una conferencia y ahí salió algo de información creo yo y ya de ahí pues el periodista está buscando información constantemente, y ahí se fue dando y Pedro se ha encargado de recopilar.

Eso sí, las comunicaciones son muy importantes porque el mundo se ha enterado de nuestra labor y mucha gente nos escribe que quiere colaborar, que quiere ayudar, pero son ayudas digamos muy muy puntuales o temporales y nosotros en esto de pronto necesitamos a más largo plazo pero todo se va dando.

18. ¿Por qué se delegó a la Fundación El Cielo para realizar los procesos y no lo hicieron directamente desde el Restaurante?

La fundación de pronto no es una magnitud gigante llena de recursos precisamente por eso, uno de mis propósitos este año es ayudarme a tener una sede donde tengamos una cocina donde los pueda meter a todos. Yo a la cuarta brigada no puedo llevar desmovilizados, a otra zona en pajarito no puedo llevar militares y siento que me restringen y por qué, si yo los quiero tener todos juntos. Y yo no quiero que ellos paguen algo para que les duela, pero si tu le das todo gratis no lo valoran pero entonces paguen algo o lo paguen después con trabajo con un a práctica con nosotros. Entonces que haya un intercambio más que un pago. Yo no quiero que la fundación se llene de gastos y que cuando tenga mi cocina no me cueste para que todos los que lleguen allí lo hagan con amor y lo entreguen con amor, entonces poderle dar a mucha población que no tienen cómo ir a pagar una universidad.

El otro proyecto que tenemos muy próximo a salir es que a unas horas se los damos a una población de poder adquisitivo alto que paguen para que con eso cubramos con lo de los otros. Entonces no es plata para nosotros sino para cubrir lo de los otros.

14.4. 2. Entrevista Restaurante El Cielo - Creador

Organización: Restaurante El Cielo	
Nombre entrevistado: Juan Manuel Barrientos	
Profesión: Chef	
Cargo al interior de la organización: Creador del Restaurante El Cielo	
Fecha entrevista: miércoles 7 de marzo de 2018	Duración: 24:02

1. ¿Desde hace cuánto vienen trabajando en temas de inclusión laboral con reintegrados?

La idea nació desde que abrimos El Cielo, decidimos tener una fundación para destinar parte de las utilidades de El Cielo a la fundación. Iniciamos capacitando primero sordomudos y como a los 6 meses soldados heridos en combate, hace como unos 10 años. Hace 7 años indígenas, posteriormente víctimas y hace como 5 o 6 años desmovilizados y cuando ellos ingresaron empezamos a crear unas sesiones de perdón y reconciliación donde luego de un proceso educativo donde cada uno estaba aparte, ya ellos se conocían y utilizamos la cocina como ese aglutinador social y la forma como ellos hacían ese perdón y reconciliación. Ya después de esas sesiones ellos pasaban a hacer las pasantías a El Cielo y los que se destacan pues porque más fácil empleabilidad.

2. ¿Por qué la organización decide alinearse con la política de la reinserción?

Yo creo es una responsabilidad de todo el país volver a coger a personas que de una u otra manera pertenecieron al conflicto, es la forma de garantizarnos vivir en paz, porque si no los recibimos pues no tienen oportunidad que más van a hacer sino volver a las armas y tercero muchos de ellos son víctimas de los cabecillas, porque fueron jóvenes, eran reclutados forzosamente o engaños o había ausencia de estado, de oportunidad, de seguridad. Los reclutaron forzosamente, entonces nosotros trabajamos como con esa franja de jóvenes.

3. ¿Cuáles han sido los enfoques o abordajes metodológico de inclusión socio laboral que la empresa ha orientado?

Nosotros tenemos una metodología fundamentada que es un proceso de promoción desmovilización de las zonas cuando vamos a cocinar, luego capacitación en los grupos a los desmovilizados y a los soldados, luego los unimos en las sesiones de reconciliación, luego pasan a prácticas y luego a empleo.

4. ¿Cómo llegan a la zonas de conflicto?

A través del ejército y la fuerza aérea logramos ir a zonas de violencia con alto riesgo para dialogar con los soldados y la población civil, promover desmovilización y compartir parte de lo que hacíamos y entender parte del conflicto en todo el contexto desde el campo hasta la ciudad. Visitamos Antioquia, Cauca, Valle del Cauca, Amazonas, y hemos hecho trabajos aquí en Bogotá.

5. ¿Han contado con el apoyo del gremio o de las guías de otras instituciones en el abordar hecho por la organización?

Nosotros lo hemos hecho solos, evidentemente hemos tenido apoyo del ejército pues son los principales beneficiados pero no ha sido un tema solos. De hecho yo creo que el tema de hacer perdón

y reconciliación entre soldados y desmovilizados pues no se había hecho nunca, o por lo menos no se conocía.

La ARN si nos ha ayudado mucho, son un agencia muy buena y es la que nos ayuda a escoger los perfiles de los desmovilizados, así como el ejército escoge los de los soldados heridos. Los perfiles son que ya vayan en una fase adelantada a nivel jurídico legal, que tengan unos buenas evaluaciones psicológicas de conducta, sociales, que en el caso de los soldados que fueron una mutilación ya tengan un parte médico lo haga aptos para estar en la cocina, que no sean personas violentas, que estén dispuestos a perdonar, que entiendan que llegan a trabajar a la vida civil y que tiene que sudarlas que ya no le van a dar nada, porque muchos se sientan en un año en un batallón a no hacer nada y acá tiene que volver a hacer vida.

6. ¿Cómo fue la implementación de este programa al interior de la empresa?

Cómo es voluntario la gente que se mete es porque quiere y no hay que rogarles. Fue un proceso largo de 10 años, primero con los soldados que iban ingresando de a poquitos, cuando empezamos con los desmovilizados empezamos sin contarle a los empleados y cuando hicimos la primera sesión de perdón y reconciliación ya les mostramos lo que habían hecho los militares que eran compañeros de trabajo, de perdonar, entonces ya ellos lo veía como algo positivo

7. ¿Como son las sesiones?

Un almuerzo digamos que ya está más trabajado el tema psicológico a nivel social pero al principio par que tres o cuatro se conocieran debían haber 10 personas más entre trabajadores y psicólogos, para pues para estar como veedores y propiciando que ese momento no se fuera por un mal camino una discusión o algo. Ya es un poquito más natural y ya como la fundación ya tiene una inercia pero si son momentos difíciles para ellos porque tiene que perdonar y tiene que, ellos lo escogen. Lo único que no está estandarizado ni en qué momento es, es la sesión de perdón y reconciliación porque ellos le dicen a sus profesores o a nosotros que están listos para conocer a quien fuera su enemigo.

No en secreto, sino que unos están en un grupo en un lugar de la ciudad, los soldados en la brigadas y otros en el centro de la ciudad entonces no se ven pero hacen cursos y talleres, pero cuando están listos y quieren ingresar a El Cielo deben trabajar en una de esas sesiones.

8. ¿Existieron temores o tensiones entre los colaboradores de la organización?

Mo, nosotros digamos que siempre hemos actuado con la conciencia muy tranquila y de muy buena fe, la gente lo ha entendido muy bien, lo ejército lo entendió muy bien y lo vio como un cosa muy positiva porque entre mas desmovilizados haya menos soldados heridos hay porque menos guerrilleros hay matando soldados. Tener el apoyo del ministerio de defensa, del ministro propio de defensa, del ejército, de la cúpula militar; premios nobeles de paz, casa blanca, en fin, nos han apoyado muchísimo entonces ha sido muy positivo.

9. ¿Cómo se financia?

Nosotros donamos el 30% de las utilidades para la fundación.

10. Actualmente, ¿cuántos empleados desmovilizados tiene la organización?

Tenemos, mira las cifras son, hemos capacitado por lo menos 600 personas en 10 años, hoy al año llegamos con una capacidad de unas 120 personas al año y tenemos 200 empleados del cual el 10% de los vacantes se las reservamos a la fundación, entonces debe haber unos 15 empleados que vienen de la fundación.

11. ¿En qué clase de puestos o áreas se encuentra esta población trabajando?

Hay en administrativos, unos en cocinas y algunos pocos en servicio, pero son muy tímidos a veces entonces en servicio es donde menos hay.

El programa tiene un pensum de 3 meses y son 4 ciclos al año de 3 meses. Panadería básica, barismo y servicio, cocina básica, cocina creativa y cocina colombiana.

Ellos salen con un certificado pero no es válido a nivel educacional, nosotros no tenemos como que sea válido como un diploma no, se les entrega un certificado que asistieron a un número de horas dictadas por nosotros que eso a nivel personal vale más que diplomarse.

12. ¿Cuanto se demora una práctica en el cielo?

Son ciclos de 3 meses, ellos escogen uno o todos los ciclos y quienes hagan los 4 entran al cielo pero muchas veces son muy buenos que solo hacen un curso de 3 o 6 meses y ya pues aplican para empezar desde ceros como aprendices acá en las pasantías.

El 50% de las personas que hacen los cursos con nosotros lo hacen por terapia y el otro 50% con vista en que sea una competencia para su vida. Y cuando por ejemplo ya se quedan en un restaurante nuestro como empleados, pueden rotar a las otras sedes cuando nosotros los necesitemos.

13. Respecto a las políticas públicas, ¿cómo se ha visto beneficiada la empresa con las ayudas que ha brindado el estado?

Acá lo único que el gobierno hace es subir impuesto y perjudicar a los empresarios.

14. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más significativos para compartir con otras empresas?

Generar verdadera paz y verdadero perdón y reconciliación y mostrarle al país que si se puede vivir en paz sin la política absurda de la paz. De los retos, la primera sesión de perdón y reconciliación era las mas, fue muy fácil pero nos demoró 3 meses prepararla porque no sabíamos que iba a pasar. Ir a las zonas de conflicto es muy complicado, desde la logística y el riesgo que significaba uno ir a Ituango o Corinto con las FARC ahí pero nunca sentí temor, yo no soy de unas personas que le tengo miedo a morir así, y yo decía si yo no hago nadie mas lo va hacer porque nadie lo había hecho en 60 años. No había un cocinero que se metiera a una zona de guerra y le dieron a la gente que quiere oportunidades.

Yo creo que si es con el tema de desmovilizados, acercarse a la ARN y si es con tema con soldados acercarse a la división de sanidad del ejército, que ellos le dicen qué hacer

Que no hay cosas imposibles, porque imaginate juntar a un soldado con un guerrillero

15. ¿Qué aportes considera pertinente hacer al gobierno y a las instituciones encargadas como la agencia de reintegración?

Son una agencia muy buena, con poquito presupuesto pero muy buena. Funciona muy bien, es poco burocrática, no es corrupta, tiene un buen ADN, es muy buena.

16. ¿Cómo ha sido la relación con la familia?

Toda mi familia trabaja en el restaurante y toda la filosofía de manejo empresarial están ligadas a la filosofía de familia, de nuestra familia entonces parte de esa convicción de volver parte esas utilidades a la fundación viene de esa filosofía. Todos aportamos en todo.

Como fuimos tan despacio, se fue dando. El momento de más cuestionamiento fue cuando iban a entrar a los desmovilizados por un temor de inseguridad de estigma, por un montón de cosas pero como que todo el mundo decía y qué pasa si viene otro de las FARC y mata a alguien desmovilizado o de una venganza, o alguien que no los quiera y sepa que están y venga; pero nunca paso nada y como realmente los desmovilizados todos están juntos, sean paramilitares, bacrim, FARC, ELN, uno no sabe si un desmovilizado era de que grupo, solo lo sabe él y nosotros, pero usualmente los colaboradores no. Nosotros aquí no nos centramos en el pasado, no nos gusta como esa memoria histórica.

17. ¿Cuál es el rol que deberían asumir las organizaciones en un escenario de posconflicto en nuestro país y cuáles deben ser sus contribuciones?

Yo no soy nadie para echar sermones y decir que estar ayudando o colaborando, yo creo que cada colombiano tiene una responsabilidad de aportar a la paz de alguna manera. Yo la mía la asumo así pero cada colombiano es libre de hacerlo o de no hacerlo.

14.4.3. Entrevista reintegrada Restaurante El Cielo

Organización: Restaurante El Cielo	
Nombre entrevistado: Dulce María (nombre de seguridad)	
Cargo al interior de la organización: Encargada de la organización y recibimiento de materias primas en el Restaurante El Cielo	
Tipo de iniciativa: Vinculación laboral <input checked="" type="checkbox"/> Proceso productivo <input type="checkbox"/> Cadena de valor <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
Fecha entrevista: Viernes 6 de abril de 2018	Duración: 16:34

Yo soy Dulce Maria, hace 5 años me desmovilice. Pertencí al grupo armado de las FARC, quinto frente de mutatá Antioquia, dure 4 años y medio. Yo me encargaba de lo que era conseguir material de intendencia, hacer inteligencia, ir al monte y volver al pueblo. Venía a Medellín a comprar útiles de aseo, celulares, transportar explosivos, cargar droga.

Yo llegué aquí al cielo por parte de la ARN, yo me desmovilice y me sacaron de la zona de Antioquia, me llevaron para el Valle y allí duré aproximadamente 2 meses hasta que me llegó el CODA. Salí de la casa de paso y regresé a Medellín y fue difícil porque no conseguí ninguna clase de empleo, en ese entonces tenía 3 hijos, yo en este momento tengo 5 hijos, los cuales no viven conmigo aquí en Medellín porque no tengo quiénes me los cuide y de esos 5 hijos dos son hijos de un soldado. El niño va a cumplir 2 años el otro mes y la niña 4 años, se llama Dulce Maria, por eso siempre en la entrevista me hago llamar Dulce Maria porque eso es un motivo muy grande por el cual yo estoy aquí ahora luchando por ellos.

Dure como un mes y no conseguí ninguna clase de empleo por lo que me regrese de la zona del Urabá y volví al pueblo del cual salí desmovilizada que es Mutatá, ahí fui agredida por un grupo armado de paramilitares, tenía mi niña Nicole que ahorita tiene 12 años, que también fue agredida por ese grupo. Ya tuve que salir de allí y volver a la ciudad de Medellín, llegue igual sin ninguna clase de empleo hasta que un día llegue a la ACR donde yo me presento y le llevan a uno del proceso y mi psicóloga me dijo que había un chico que le daba empleo a personas que pertenecieron a GAI, creo que ahí trabajan soldados que habían sido víctimas del conflicto y yo le dije que sí, pero nunca me imagine que fue un restaurante así, nunca en mi vida.

El día que vine a la entrevista con la señora Gloria para mi fue algo sorprendente porque yo nunca, venir de un pueblo y ver un restaurante. Entre a la cocina y para mi fue maravilloso ver a todos vestidos de blanco, ella me dijo que sí y vine a trabajar con mucho temor porque sabía que en el camino me iba a encontrar con personas que fueron como Romero que fueron paramilitares, y que yo fui agredida por un grupo de esos estando desmovilizada y que mi hija también; entonces sentía mucho miedo pero mas sin embargo yo vine a trabajar.

El primer día que viene a trabajar, ese día entro Romero, el que fue soldado, el dentro y yo sentí mucho escalofrío en el cuerpo porque pues encontrarme con una persona que había sido víctima de un grupo ilegal donde él había perdido su pierna y la vista, sentí mucho escalofrío y me acerque y le dije “tu sabes quien soy yo” y me dije si yo se, y yo le dije que sentía miedo y el me pregunto por qué y yo le dije que sabía que él había sido una persona afectada por un grupo en el que yo pertencí, quizás no fue mi frente pero fue un grupo ilegal llamado FARC pero el me dijo que no, que él ya había perdonado y que lo había hecho de corazón y que en lo que le me pudiera apoyar ahí estaba y el otro mes si dios quiere ya cumplo 3 años de esta qui en el cielo. Estoy muy contenta porque para mi a

cambiado mi vida por completo, me he realizado como mamá, como mujer, para mi es muy difícil no poder tener a mis hijos en el momento porque por ellos yo deje esa vida y por ellos estoy aquí luchando pero no los puedo tener porque yo aquí no tengo quien me los cuide, son unos niños muy pequeños, traerme los, yo tengo un hijo de 18 y 16 años y jovencitos en una ciudad solo es muy complicado.

En el momento estoy muy contenta porque me gané una beca para irme a estudiar a España, si dios quiere para septiembre ya estoy en España estudiando con la ayuda de dios. Me voy con Romero y con una chica de Bogotá. Me siento muy tranquila porque sé que estoy obrando bien, ya no estoy delinquiendo ni haciendo cosas que perjudican a la humanidad, porque yo me encarga de transportar lo que era explosivos y yo sabía donde ponían explosivos entonces eso a mi me marcó mucho la vida y yo a veces digo que los errores que yo cometí en el pasado quizás los estoy pagando como, no tener a mis hijos aquí en este momento y eso es un sacrificio que yo tengo que hacer y es por el futuro de ellos.

He recibido mucho apoyo de los Barrientos sobre todo de la señora Gloria, que es para mi como una mamá, un mamá que nunca tuve. Para mi ella siempre ha estado conmigo, siempre me ha apoyado porque cuando uno viene de un grupo uno viene con cosas rebeldías, uno es, yo soy muy explosiva y he luchado contra eso. Todos los días ludo contra eso porque soy una persona que con nada se me sube la rabia por lo mismo, porque a uno allá le enseñan cosas muy estrictas y que allá uno tenía que ene un carácter muy duro. Que si a uno lo mandan a hacer cosas malas, uno tiene que tener el corazón duro y doña Gloria a mi siempre me ha ayudado mucho en eso y siempre he recibido mucho apoyo, en la cocina me siento super bien. Cuando estoy emplatando, emplatado callada y siento como ese amor por dentro cuando le pongo un brote a un plato y que yo se que no estoy cargando un arma con la cual uno quita vida. Me siento muy feliz, ahorita en el momento Romero se encuentra trabajando al frente y ya no estoy aquí con él, porque trabajé mucho tiempo con Romero y con un paramilitar que fue mi jefe de partida y fue muy duro cuando lo llevaron para el otro restaurante porque ya tres años con ellos fue algo increíble porque recibía más apoyo de ellos que de las mismas personas que no pertenecen a ningún grupo, pero a diario hablo con ellos, voy y los visto, a diario me preguntan como estan, yo le pregunto como esta c el. Me siento super contenta para mi el cielo es mi casa, y me siento muy tranquila aquí y me siento muy segura.

1. ¿Cuándo llegó tenía algún conocimiento o habilidad en el tema de cocina?

No, no tenía ninguna experiencia en esta clase de cocina, lo normal lo que uno cocina en un monte, Aquí he visto cosas que con la yuca se pueden hacer, no tenía ninguna clase de conocimiento.

Yo en el momento soy la encargada de recibir materias primas, cuando la verdura llega a la puerta yo salgo con un carrito y las recibo en la mañana y cuando termino las almaceno en despensa y soy la que le entrega a los chefs todo, a cada partida le entregó sus cosas para hacer plato. Cuando terminó ya entró a la cocina para ayudar a emplatar o a licuar, a hacer cosas así.

2. ¿Cómo siente que esta experiencia le ha cambiado la vida?

Es algo inexplicable, no soy capaz de explicar lo que yo siento cuando estoy en la cocina. A mi se me olvida todo, yo solamente me concentro en que estoy emplatando un plato y que lo hago con amor, que si se me unta de aceite lo limpio para que salga lindo para el comensal, son cosas que no soy capaz de explicar y a veces digo que no veo la hora de irme a estudiar porque yo quiero ser una gran cocinera, yo quiero ser una chef profesional. Que yo diga con sacrificio me tuve que venir a otro país y dejar a mis hijos pero es por un buen futuro de ellos, por el mio y que cambió mi vida por completo.

3. ¿Cómo se sintió cuando salió al mundo laboral?

Tenía muchos temores, yo soy una persona que soy muy reservada, yo llego a un barrio y yo no hablo con nadie, yo no salgo. Yo me voy de aquí, en el momento vivo con dos tias y en mi familia saben que yo soy desmovilizada, yo no salgo, yo no hablo con nadie yo por lo mismo, aun uno vive con temor. Uno dice que es un ciudad muy grande pero yo me he encontrado con personas del grupo y

cuando los veo les escribo, con personas que sabían que yo pertenecía un grupo y que me vole. Yo trato de cuidarme mucho de eso, que si a mi me invitan a rumbear yo no voy. Yo me relaciono con mis compañeros y con la familia donde estoy viviendo y mas nadie.

4. ¿Nunca sintió temor de confesarle a sus compañeros de dónde venía?

Cuando yo llegué aquí, ya la mayoría, todos los que están en cocina saben que aquí en El Cielo trabajan personas que han sido de grupos diferentes y nunca jamás he sentido rechazo por ser de la guerrilla. Sobre todo cuando estoy con Romero o Edison nunca tocamos el tema, es rara la vez que de pronto decíamos uy no cuando a mi me toco ese combate o se acuerda ese combate, pero de lo contrario nunca, nunca tocamos el tema. Nosotros, a mi personalmente, se me olvida lo que fui cuando estoy en cocina pero igual uno llega a la casa y uno se acuesta y a uno se le viene cosas en la mente porque son cosas que no se olvidan de la noche a la mañana. Cosas que a uno le tocaba hacer y lo obligaban a hacer y son cosas que le marcan la vida yo digo que para siempre, que uno se acostumbra a vivir con eso y que ya uno dice ya estoy haciendo algo bueno, estoy cuando por el bienestar de mis hijos y así yo me acuerde esto eso hay que dejarlo a un lado y seguir para adelante.

Al principio me sentía que no era capaz, yo lloraba mucho yo decía que no iba a ser capaz, yo me quería devolver, yo me salí por mis hijos y no los tengo, yo que hago aquí. Me meti con un militar y los dos hijos son hijos de un militar, de una personas que fue enemiga mía pero el nunca respondió por ellos, les dio el apellido pero yo fui la mamá y el papá de ellos. No los tengo aca, yo tengo una hermana que ella no puede tener hijos y ella me cogió a la niña de un año y al niño de 3 meses porque yo trabaje en el embarazo de Manuel acá, pedí mi licencia de maternidad y a los tres meses se lo di a ella para poderme venir a trabajar acá.

Eso fue algo desgarrador, uno siente que uno no es capaz. Yo me monte a ese bus y dije yo no voy a ser capaz, yo me quería como tirar de ese bus y decir hasta aquí llegué porque no soy capaz. Yo me traje una cobijita de el y me la tiraba en la cabeza y yo lloraba y decía dios mio dame fuerza porque no voy a ser capaz y yo no sé, a mi dios me ha dado tanto valor. Aca hay una señora que es la que siempre me dice que yo siempre voy a ser capaz, usted algun dia va a poder tener a sus hijos y ya la niña que tiene 4 años me habla por whatsapp, me manda notas de voz y me dice que me está esperando que me ama y eso a mi como que me da más fuerza.

Mi hermanita me dice que le duele verme sufrir pero que ella sabe que yo no deje a mis hijos porque yo quise sino porque yo tengo que trabajar y luchar por ellos y ella me dice que algun dia yo voy a poner tener a sus hijos. Mis niños le dicen es mamá a mi hermana, la niña a mi me dice mamá pero el niño no se dejaba tocar de mi hasta hace poquito que fui a verlos y ya el me abrazaba, me daba picos, ya tambien me manda notas de voz y entonces eso es lo que me da más fuerza y digo si soy capaz y tengo que ser capaz y yo se que me voy a ir para un país super lejos pero yo digo, asi se me este desgarrando el corazón con lágrimas o sangres en los ojos, tengo que ser capaz y yo se que voy a ser capaz.

5. ¿Sus hijos mayores saben que hizo parte de las FARC?

Sí, inclusive mi hijo grande el pertenece a una religión, él es cristiano. El al principio me rechaza mucho pero ya no, ya y siempre le he dicho somos seres humanos y cometemos errores y yo cambie, yo voy a luchar, yo les prometo que cuando yo vuelva de España con la ayuda de dios, yo los voy a recoger y vamos a vivir todos juntos. Mi hijo dice que cuando yo regrese el quiere estudiar cocinar y yo le digo hijo, cuando yo regrese vamos a luchar y yo se que vamos a ser capaces. Yo le voy a ayudar para que estudie cocina.

El que tiene 16 años si, que pesar, yo se que es por la ausencia mía porque cuando ellos eran tan pequeños ellos vivian conmigo pero yo los dejo para irme a la guerrilla. Yo me siento con esa responsabilidad y culpable por la situación que el niño está pasando porque hace poquito me lo echaron del colegio. El papa me llamó y me dijo que él sentía que él no iba a ser capaz porque es un niño muy hiperactivo y hace cosas para llamar la atención entonces una psicóloga le dijo al papá que al niño lo que lo afectaba era la ausencia de mia y de esa forma es que él lo manifestaba.

Mas sin embargo, yo todos los días hablo con él, le digo hijo manejesse bien, entonces yo le mando fotos así vestida y me dice ama usted es una chef cierto y yo le digo que soy una auxiliar de cocina pero yo voy a ser una chef.

6. ¿Desde los cuantos años hizo parte de la guerrilla?

Yo me fui cuando tenía como 26 años, ya era una persona adulta y era consciente de lo que estaba haciendo, pero la situación económica me lo obligo porque en la guerrilla a uno nunca le pagan un sueldo pero no se, son errores que uno comete. Uno cree que el mundo se le va a cabar y coje por el camino equivocado.

7. ¿aparte del cielo ha tenido alguna otra experiencia laboral?

Trabajé muy joven en una panadería pero después no.

8. ¿Cómo consiguió la beca para España?

Una vez yo ya iba al restaurante a Bogotá a entrevistas con muchos periodistas, nos mandaron a buscar unos españoles a una entrevista , a una cena con ellos y Romero y yo fuimos. Empezamos a contar la historia, a Romero le preguntaron que cuál era su sueño y él dijo que cocinar al lado de Quique Dacosta que es uno de los cocineros más importantes de españa y el se gano la beca para ir a hacer pasantías en ese restante. A mi me preguntaron que cuál era mi sueño y yo les dije que era prepararme como una gran cocinera, porque yo algun dia soñaba con tener a mis hijos conmigo y que tenía que darles un mejor futuro.

Me preguntaron que si yo soñaba con salir del país, yo dije que me doleria mucho irme y dejar al cielo porque por el cielo soy lo que soy ahora, gracias a los Barriento porque me han apoyado mucho , pero si tengo la oportunidad de irme yo lo haría. Cuando al rato ya no dijeron que nos obsequiaban una beca para ir a estudiar a España. Yo ta tengo los papeles, los pasaportes,todo. Sino que ha inician como en septiembre entonces tenemos que esperar.

9. ¿Cuales han sido las mayores dificultades para conseguir trabajo ?

Que cuando se dan cuenta o saben que uno pertenecido a un grupo ilegal siempre van a decir que uno nunca va a dejar de ser bandido y mentira que nos equivocamos. Yo pertenecí a un grupo y yo hasta el momento no he vuelto a coger un arma o a delinquir ni nada, al momento cuando empecé porque sentía que no iba a ser capaz, y a veces a uno lo rechazan por eso porque es que es nunca deja de ser y mentiras, que eso es muy falso. Sino que no le dan la oportunidad a las personas de que muestran que si somos capaces de cambiar. Yo hasta el momento gracias a dios nunca jamás se me pasaría por la cabeza y más que ahora se que le puedo dar un mejor futuro a mis hijos.

10. ¿Estando alguna vez en las FARC se imaginó o proyecto esta vida?

Nunca, alla solo era la ideología que le metian alla, que teníamos que luchar. Éramos uno campesinos, porque yo toda la vida fui del campo, y que teníamos que luchar por una igualdad porque el estado o los ricos siempre nos hacen menos que ellos, que ellos querían todo para ellos y nosotros éramos los que estaba sufriendo, pero nunca. Y como teníamos que luchar, así, de esa forma. Vencer o morir nos decían a nosotros. A mi me tocaba venir mucho acá a Medellín a buscar explosivos y yo me arriesgaba mucho en esa carretera con explosivos.

11. ¿Tras su curso en España, como se ve a futuro?

Siendo una gran cocinera, viendo a mis hijos todos unos profesionales y eso son mis sueños, tener una casa donde yo pueda vivir con mis hijos y decir soy feliz, soy libre, ese peso se cargaba sobre mi murio y quedo atras. Pues ver a mis hijos hechos todos unos profesionales. Yo en el momento no tengo pareja pero no tengo que tener a una persona que me tenga que apoyar o mantener a mis hijos o a mi, sino que yo me lo gané por mi propio medio. Y que yo salga adelante con mis hijos por mis propios medios sin necesidad de tener a un personas.

12. ¿Cuales han sido los mayores aprendizajes que ha tenido acá en El Cielo?

Yo soy una persona que, eso me lo enseñaron allá, que uno nunca puede perder y eso es uno de mis grandes errores. Yo soy una persona que cuando estoy en la cocina no quiero perder, entonces me pongo a discutir con los pelados en la cocina pero quizás ellos tiene la razón y yo no, y he aprendido mucho que uno no todas las veces tiene que ganar ni ser como uno dice, y eso lo he aprendido mucho de inclusive hasta la misma jefe de cocina, de Romero porque le me dice que debo controlar mi caracter.

Yo siempre se lo he expresado a doña Gloria y le he dicho que he luchando contra eso y si, gracias a dios si lo dicen y tiene la razon yo me quedo callada. En la cocina no se ni como explicarle que siento yo cuando estoy en la cocina, yo tengo mis hijos muy lejos y yo cuando estoy en la cocina yo me mentalizo y digo yo estoy emplatado con amor estos platos porque yo quiero ser una gran profesional cocinera por mis hijos y por mi.

Yo he aprendido mucho, la administradora para mi ha sido un gran apoyo, siempre me he desahogado mucho con ella, que es como todo. Que en la cocina uno a veces tiene como choques pero no es nada personal sino que a veces en medio del voleo y la adrenalina. Me gusta mas las adrenalina porque siento como esa pasión y esas ganas de estar metida en la cocina

13. ¿Cuál cree que es la importancia de que las empresas empiezan a vincular a reintegrados?

Yo pienso que deben darle la oportunidad a las persona y demuestren de que hemos cambiado. Yo me meto porque yo lo puedo decir ahora, yo cambie. Yo soy otra persona yo ya no soy esa persona que era antes, yo ahora soy otra mujer. Me han preguntado yo qué mensaje le doy, que le den la oportunidad a las personas y que demuestren que quieren cambiar y que apoye mucho sobre todo tanto jovenes que habian en las guerrillas y otros grupos que quieren hacer las cosas bien pero no les dan la oportunidad de hacerlo, entonces vuelven y coger ese camino. Asi nunca va a acabar la guerra.

14.4.4. Entrevista ex-militar Restaurante El Cielo

Organización: Restaurante El Cielo	
Nombre entrevistado: Rubén Darío Romero - Militar herido en combate	
Cargo al interior de la organización: Cocinero Restaurante El Cielo	
Tipo de iniciativa: Vinculación laboral <u>_x_</u> Proceso productivo <u>___</u> Cadena de valor <u>___</u> Otro <u>___</u>	
Fecha entrevista: Viernes 6 de abril de 2018	Duración: 41:38

Soy Ruben Dario Romero Diaz, estuve en el ejército 3 años, en el batallón donde estuve es un batallón contraguerrillas que queda en el Chocó, brigada no. 15. Estuve en la zona del Chocó, a los 18 años me presenté al ejército y lo tomé como un alternativa ya una carrera en sí. Soy del Urabá antioqueño, exactamente de necoclí y fue una experiencia de vida muy bonita y a la vez un poco drástica porque ahí cambia mi vida completamente.

En el año 2008, el 22 de septiembre, íbamos patrullando lo que eran lomas de Bojayá y pise una mina antipersona, afectando una pierna y una vista, tengo quemaduras en los brazo y ya. Ahí empieza la vida a darme un giro completamente, ya nace el odio, nace la venganza, más que cuando estaba metido en las filas del ejército. Al principio lo hacía por decir es un trabajo y hay que enfrentar a la guerrilla, nuestro deber es cuidar la población civil, hacer las cosas bien; pero no era tanto quizás tener tanto venganza. Nací dentro del conflicto armado desde mi niñez hasta que me fui a las filas del ejército, el tema del ejército lo tomé como una salida porque estaba entre la guerrilla, autodefensa y el ejército. A mi hermano lo reclutaron las AUC a los 15 años y yo ya estaba en esas edad también en que en cualquier momento me podía reclutar la guerrilla o el ejército y yo decidí buscar las del ejército.

Después cuando lo tomé como una carrera entonces otra vez, ya seguí como militar profesional. Llega el momento en el que patrullamos toda la zona del Chocó, es una experiencia muy bonita porque se aprenden muchos valores, el militar maneja una disciplina que eso es lo que hace que el militar es más fuerte porque la disciplina que se maneja todos los días es pensando siempre en ser el mejor. Llega el momento en el que me cambia la vida cuando caigo en el campo minado y ya entonces me trasladaron acá a Medellín y empieza ese proceso de recuperación, que es lo más fuerte además de haber pisado el artefacto explosivo. Ahí toca empezar a sanar esas heridas más que todo del alma y comenzar una recuperación de una aceptación de más de 3 años. Otra vez volver a tener confianza en una misma, a que el autoestima estuviera alta, de que ese pensamiento que todo se acaba volviera a nacer, de que las cosas podían ser mejor, de buscarle a eso negativo que le paso, volverlo más positivo. Es un proceso largo, llega el momento de saber manejar una prótesis, de volver a caminar. Es como si un niño otra vez empezará, para mí yo siempre lo he dicho, mi segunda vida empezó el 22 de septiembre del 2008, es mi segundo cumpleaños, siempre lo veo como así. De ahí empiezan a ocurrir cosas que cambian la vida completamente, otra vez volver a caminar, a socializar nuevamente con las personas, se maneja ya estaba como metido en ese tema de la vida militar y no trataba con civiles muy poco, entonces otra vez socializar con la población y la familia, todo cambia.

1. ¿Cómo llegó a El Cielo?

El tema de la cocina siempre me ha gustado, desde pequeño siempre lo había visto como una de mis pasiones. Me acuerdo cuando estaba niño y a mi casa llegaba un señor muy amigo de la familia y él nos contaba historias de cuando él era cocinero de un barco cafetero, entonces le decía que conocía medio mundo cocinando y yo decía "yo quiero hacer eso, yo quiero viajar, yo quiero conocer el mundo cocinando" y yo le ayudaba mucho a mi abuelita en la cocina, entonces de ahí nació el tema de la cocina. Siempre era como Rubén ven a colaborar, yo a los 15 años sabía cocinar un arroz y en el ejército también tenía esa pasión por la cocina, cuando estábamos en el monte yo era el que más cocinaba y era feliz. Ya cuando llego acá yo quiero estudiar gastronomía y quiero meterme por eso y era buscando esa oportunidad de que me diera la oportunidad de estudiar gastronomía. En ese aspecto el Gobierno sí tiene muy abandonado a los militares retirados sea por discapacidad o por retiro de tiempo, creo que los tiene muy retirado en el tema de la educación pues no nos brindan oportunidades de becas que sean factibles de conseguir y siempre yo era buscando esa oportunidad hasta que conseguí a la trabajadora social de la 4 brigada que conocía a un chef llamado Juan Manuel Barrientos, y que él tenía una fundación que le enseñaba a militares a cocinar y que eran militares heridos entonces ahí vi mi oportunidad.

Aca me recibió doña Gloria, la mamá de Juan y a los dos días hable con él y empecé a hacer pasantías en el restaurante, entonces empecé a practicar y aprender todo lo básico en la cocina, y me fui metiendo más en ese mundo de la cocina. Eso sí, me tuvieron mucha mucha paciencia porque apenas me estaba adaptando a la prótesis porque eran 8 horas de pie y yo no las aguantaba, entonces me sentaba y comenzaba. Esto es una terapia diaria que me llena el alma en el aspecto en que estoy siendo útil, que si puedo hacer algo que lo puedo con todo el amor y toda la pasión y que aguanto mucho más tiempo del que me exigen, entonces es una terapia diaria y cada día para mí es un reto. Hay días que si uno se cansa pero y hoy en día le doy esa moral a mis compañeros de si yo soy capaz usted también y eso no les puede quedar grande. Así fui aprendiendo a permanecer un poco más de pie y luego empecé a emplatado a pasar un servicio, luego a cocinar en parrilla, en fogones y estufas y pues aprendiendo de todos. He tenido grandes profesores que han sido los jefes de cocina de acá. Ha sido una experiencia muy bonita porque cada día he aprendido mucho. Después de algún tiempo abrieron en el edificio de Paramillo la cocina El Cielo, donde allá se estudia y se prepara uno más. Ya yo pase por todo eso y me certifiqué y más que todo eso fue enseñarle a los otros compañeros que están heridos y ahí estoy yo como para motivarlos a que si se puede y que si somos capaces. Que si nos paso esto no te puedes echar a perder tu vida o vivir en el pasado

2. ¿Cómo fue ese proceso de perdón?

Llega el momento de que Juan Manuel piensa en sentar un guerrillero y un militar y juntarlo a cocinar. Ahí nace el lema del Cielo que es cocinar la paz de Colombia. El primero oprimido era yo, porque yo era el que estaba aquí, muchos han pasado por acá sino que no se han quedado. Entonces Juan Manuel quiere ese propósito, se veía como un tema complicado, él me preguntaba si yo era capaz de perdonar y yo le decía que no sabía, que no se me había ocurrido o pasado por mi mente decir voy a perdonar o voy a trabajar con un desmovilizado y él me dice que me tiene una misión, si eres capaz de perdonar te voy a presentar a un ex guerrillero que se desmovilizó para que hables con él, te sienta y lo escuches y así interactúan ustedes. Y nace el momento en el que llega un grupo de muchachos desmovilizados de las FARC y nos sentamos a hablar. Ellos cuentan su historia, eran varios, yo los empecé a escuchar primero y ya empezamos a contarnos las historias y ya yo también les conte la mía y ya esa necesidad no era más que todo que si quería o no, sino era creo que tienes que perdonar, esa necesidad de perdonar. Porque, por que vi que muchos así como yo, hemos sido

víctimas de este conflicto entonces ellos tenían metas, sueños, propósitos, familias que tuvieron que coger para las filas de la guerrilla porque los obligan o porque no vieron otra alternativa o porque no había otra forma de estudio. O sea yo me puse en los zapatos de ellos, yo también tuve que hacer lo mismo porque en ese momento está rodeado de guerrillas, paramilitares y ejércitos. No había oportunidades de estudiar y yo también tenía sueños y metas, y de pequeño quería ser cocinero.

Ellos son también víctimas de este conflicto entonces porque me voy a negar a darles una segunda oportunidad cuando yo también la tuve gracias a dios, a volver otra vez a vivir y seguir adelante, y en este momento hacer parte de una organización que nos quiere ayudar, porque no darles la oportunidad a ellos y nace ese gesto de perdón. Eso empieza con 5 muchachos desmovilizados, como 3 menores de edad y dos mayores, y de ahí como le digo nace entonces esa emeza ese proceso de cocinar la paz de Colombia. De ahí empiezan a capacitar desmovilizados de las FARC. No sé en qué momento lo hizo Juanma a escondidas y ya lo hace un poco más público y se cumple esa meta de lo que él quería hacer, y era unir esos dos bandos, de ahí nace también el proceso con las AUC, que no es tan complicado pero también debe haber un gesto de perdón así como también la guerrilla con las AUC.

Hoy en día hemos tenido tanto éxito, no por los medios o por lo que publiquen sino porque en lo persona me quito un peso de encima, creo que eso me ha servido en la vida para darme cuenta de que no sirve vivir con odio, con rencor o a vivir en el pasado. Vivir con ese resentimiento, con el que queda uno para todo la vida, pero el que no lo supiera de nada le va a servir porque eso hace que nuestras metas, propósitos se estanquen. Cuando uno vive con ese odio y resentimiento de vivir en el pasado no nos va a dejar salir adelante. Hoy en día yo digo este es uno de los mejores pasos que he dado en mi vida, volver a buscar la paz no en medio de una arma o cuidando una población civil sino hoy en día por medio de una cocina y acompañó de una persona que de verdad quiere la paz. Trabajar por un mismo objetivo y de enseñar a una sociedad de que si se puede, de que mirar para ese puesto y dejar de quejarnos tanto y empezar a actuar. No tanto de quejarnos y señalar y pero no buscamos la forma de actuar y decir vamos a dar una segunda oportunidad, vamos a ayudarlo y hacer que ellos cambien y que nosotros las personas que más debemos cambiar para que ellos puedan cambiar también, entonces es de que ellos dejaron un arma y ya no quieren empuñar más un arma, hagamos que ellos vuelvan otra vez y cumplan sus sueños. Por ahí es el primer paso que hay que dar, darles esa segunda oportunidad de que el perdón y la reconciliación y si o lo hice por qué no lo pueden hacer muchas. Yo viví la guerra en carne propia, deje una pierna en el campo de combate y yo estoy aquí trabajando con un desmovilizado de las FARC, un desmovilizado de las AUC y por qué no lo puede hacer un colombiano o porque no lo puede hacer un compañero mío también.

3. ¿Cuál fue el reto más grande que tuvo en el momento del perdón?

El primer reto era, ya no era tanto la venganza sino el olvido, olvidar. Si yo te voy a ver a ti todos los días, y se que me hiciste daño entonces cómo empezar a manejar y a perdonar a este hijue tantas que daño no hizo, que daño no causó, cuantas minas no sembró, cuantos niños no cayeron en esas minas. Entonces yo decía, el primer reto tiene que ser eso, empezar a olvidar y creo que es uno de los grandes retos al retomar.

Hay un momento en el que uno dice, cuando cae en la mina o tiene el accidente y todo el mundo pregunta si uno ya perdonó, y uno dice sí pero yo no creo que es sea un gesto de perdón realmente. Decir sí y llegar a hablar con esa persona y estar trabajando juntos, eso para mi si es realmente un perdón y darles la segunda oportunidad a la persona. Para mi ese es el gran reto. Hoy en día trabajo

con Dulce Maria y yo no la veo, ya olvide que fue ella, a mi no me interesa si fue ella sino quien es de aquí en adelante. Qué piensa hacer para su vida, que piensa hacer para sacar sus hijos adelante, eso es lo que me interesa, no me importa el pasado o recordarle por qué lo hiciste. Para nada y así mismo para todo el desmovilizado que pueda pasar por la empresa o que quiera hacer parte de este proceso también va a ser así mismo. Eso va a ser con todo el guerrillero que se desmovilice y quiere ser parte de esta sociedad y aporte para la paz.

4. ¿Cómo fue su regreso a la cocina y cómo se imagina a futuro?

El tema de la cocina, lo que siempre me han gustado, yo soy aficionado al arroz y a todo el mundo que me pregunta a mi me encanta el arroz con coco y pues la gastronomía de mi región es muy rica. He pasado por todos los cursos y he conocido muchas partes de la cocina pero siempre he estado metido en ese tema de los mariscos y siempre me ha llamado mucho la atención. A futuro trabajar aquí, más adelante si pienso abrir mi propio restaurante, pero un proyecto a largo plazo.

5. ¿Cómo llega la noticia de la beca a España?

Eso es un tema que es algo, es un sueño hecho realidad, pero sí esperemos que se den las cosas y conocer a Quique Dacosta, que es uno de mis grandes cocineros, pues grandes chefs, al que más admiro pues aparte de Juan Manuel que también es un gran chef para mi. Pero Quique Dacosta siempre lo he admirado en el tema de la cocina de los mariscos de los arroces, eso me ha llamado mucho la atención y siempre siempre lo he admirado mucho y me gustaria conocerlo y trabajar en su cocina, es un reto para mí también en mi vida.

A veces me quedo pensando si aca en El Cielo, yo decía cuando e imaginaba yo que iba a estar metido en esta cocina, cuando y solamente en mi mente la tenia como un sueño y hoy en dia estoy sacando un servicio a 40 o 50 personas, entonces eso es un reto para mi. Yo digo, el dia que yo esté allá también sea un reto y quizás cuando este ahi metido pues ya sera un sueño realidad. Va a ser muy bonito esa parte.

6. ¿Cuáles han sido los mayores aprendizajes tanto personales como profesionales?

Personales: he aprendido mucho el tema de tener disciplina, manejar una nueva disciplina militar y toca atarse a otra, compromiso, la pasión por las cosas. Que no ver esto como un trabajo sino como un oficio o una pasión, un trabajo usted está esperando que llegue el horario y chao y para mi esto todo los dias debo de gozarlo. Para mi esto es un reto, un logro y todos los dias lo veo así. Si yo veo que un cliente me sonrío por lo que le lleve a la mesa y me dice que estaba muy rico, o un niño que le diga me gusto también es un reto, porque complacer a un niño por medio de la cocina es un reto grande. Eso es lo bonito.

En el tema de mi familia, estoy enseñándole unos valores a mi hijo, el apenas tiene 4 añitos y yo quiero que mi hijo me vea como un héroe, no porque fui un soldado y perdí una pierna, sino porque mi papá dio un paso y fue capaz de perdonar y no se dejó achantar por nada, sino que ha seguido trabajando y ha seguido luchando y que lo puedo sacar adelante. Quiero que mi hijo me vea como un héroe.

7. ¿Qué pensó su familia de ese perdón?

Mi familia aún no, mi abuela o mis tíos, no les cuento mucho acerca de eso pero si les he contado un poco y ellos eran muy, criticaban muchos aspectos de la guerrilla porque ellos también les tocó ver muchas masacres y muchas cosas pero yo le he dicho ese es un tema que si ustedes lo quieren

compartir conmigo bienvenidos sino es muy respetable. No se habla mucho del tema. A mi esposa le he dicho que trabajo con desmovilizados pero nunca se meten en ese tema ni me dicen nada, mis primos también les he dicho. Nadie me dice esta bien o está mal, se quedan callados y ya. Es un poco muy respetable y personal.

8. ¿Si tuviera la oportunidad de mandarle un mensaje a las personas que siguen siendo parte de un GAI que les diría?

La base fundamental de toda esta paz es la educación, el que tenga la oportunidad de estudiar que estudie, que cumpla sus sueños, que busque sus sueños y metas. De que no solamente lo vean por el lado fácil o por el lado que les toca, que así como persona desmovilizadas vinieron a la vida civil ustedes también lo pueden hacer, ustedes también tienen una oportunidad acá dentro de la vida civil, si dejan las armas y dejan todo a un lado. Hay muchas empresas y personas que como yo vamos a darle ese gesto de perdón para que ellos puedan hacer parte de una sociedad. Se que hay muchas personas que pueden juzgar pero muchos vamos a estar contentos de que vuelvan a la vida civil. Que yo como militar o ex militar que fui, fui capaz de perdonar. Creo que lo voy a seguir haciendo con mucho que se desmovilizó.

Así mismo, invitó a las empresas a que también se unan a esta campaña o a este sueño de dar las oportunidades de personas desmovilizadas de cualquier grupo ilegal, a dar una segunda oportunidad a muchos desmovilizados. Si muchas empresas como esta hoy en día, se unen muchas más empresas creo que vamos a cambiar el rumbo de este país y muchas personas mas van a querer salir de las filas de la guerrilla y volver al vida civil

9. ¿Para ustedes es importante visibilizar estas experiencias?

Sí, me parece que si se debe mostrar mucho más y que por ejemplo El cielo ya empezó a hacer este sueño realidad de trabajar con desmovilizados y ex militares, entonces yo creo que sí que hay muchas empresas que se puedan unir y me gustaría que se unieran, no tanto como personas desmovilizadas sino también con militares heridos. Así mismo yo le digo a mis compañeros heridos en mina, dejen el rencor aparte y de vivir en el pasado, dejen de pensar de que la vida se nos acabó porque tuvimos un tropiezo en nuestra vida y mentalizarse a un futuro de que empezamos a perdonar a esas personas que en un tiempo hicieron daño, que demos una segunda oportunidad.

Nosotros tuvimos una segunda oportunidad, por que no lo pueden hacer ellos, que empezó a actuar. Me gustaría que muchos compañeros que aún viven en ese pensamiento en ese pasado, dejen de verlo así como esa situación tan de pesar que ellos quieran estar.

Más allá de perdonar, también quiero mostrar que una persona con una discapacidad ha salido adelante. Dios nos dejó con vida es porque hay algo grande en nuestra vida entonces hay que llorar obviamente, pero no hay vivir en el pasado.