

PROGRAMA DE REINTEGRACIÓN CON ENFOQUE COMUNITARIO



Recopilación de la experiencia

Generación de empleo, generaciones de paz



Recopilación de la experiencia

Generación de empleo, generaciones de paz

**Recopilación de la experiencia:
Generación de empleo, generaciones de paz**

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
Marcelo Pisani Codoceo
Jefe de Misión

**Programa de Reintegración de Excombatientes con Enfoque
Comunitario (CORE)**
Camilo Potes Sabogal
Coordinador Programa CORE

Mauricio López Posada
Gerente de Proyectos Productivos y Generación de Ingresos

Unidad de Prensa e Información Pública (UPIP)
Daniel Fernández
Oficial de Prensa e Información Pública

Jadín Samit Vergara
Equipo UPIP Programa CORE y Coordinación editorial

© Organización Internacional para las Migraciones
www.oim.org.co

Acopi regional Centro Occidente
Carlomán Arias Cardona
Presidente de la Junta Directiva

Adriana Rivera Arboleda
Directora Ejecutiva 2011-2013

© ACOPI regional Centro Occidente
www.acopicroccidente.org

Elaboración de textos e investigación
Acopi regional Centro Occidente

Ana Yancy Certuche Galeano
Directora del proyecto Ruta de Empleabilidad Eje Cafetero,
Tolima y Valle del Cauca

Aldemar Solano Peña
Director de Comunicaciones Acopi regional Centro Occidente

Equipo editorial
Gabriela de la Parra Morales
Corrección de estilo

Giovanni Rengifo López
Fotografías

Impresión y diagramación
Soluciones Gráficas S. A. S.
www.solucionesgrafikas.co

ISBN: 978-958-8469-83-6
Primera edición: 1.000 ejemplares
Junio de 2014
Pereira, Colombia

Esta publicación forma parte de la colección de sistematizaciones y recopilaciones de experiencias de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de principal organización internacional para las migraciones, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los desafíos operativos que plantea la migración, fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo social y económico mediante la migración y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del Gobierno de Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de ACOPI regional Centro Occidente y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o de la OIM.

Nuestros agradecimientos a todos los empresarios e instituciones públicas y privadas del país que se articularon al proyecto. Sin ellos hubiera sido imposible esta experiencia que hoy presentamos.

ÍNDICE



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

p. 10

PRESENTACIÓN

p. 12

EL HOMBRE DE CONFIANZA

p. 16

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

p. 18

PARA RECUPERAR LA CONFIANZA

p. 26

1. ELEMENTOS DE CONTEXTO DESDE LAS MIRADAS INSTITUCIONALES

p. 27

CONSTRUCTORES DE PAZ

p. 32

2. ELEMENTOS METODOLÓGICOS DE LA EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES

PARA EJERCICIOS SIMILARES

- p. 34 2.1 Perfil del proyecto que originó el modelo de empleabilidad
- p. 34 2.1.1 Oportunidades laborales para 143 personas en proceso de reintegración ubicadas en los departamentos de Quindío y Risaralda
- p. 36 2.1.2 Análisis del contexto de ejecución
- p. 37 2.1.3 Resultados
- p. 37 2.1.4 Distribución de empresas articuladas por tamaño y empleos generados
- p. 39 2.1.5 Enfoque de la intervención. Involucramiento
- p. 39 2.1.5.1 La construcción de perspectiva: primer nivel de involucramiento
- p. 40 2.1.5.2 La construcción de sinergias: segundo nivel de involucramiento
- p. 43 2.1.6 Momentos de verdad en la articulación del sector privado. La gestión de dificultades
- p. 43 2.2 Recomendaciones y estrategias para optimizar la identificación de oportunidades laborales
- p. 43 2.2.1 Planificación por matrices de oportunidad
- p. 44 2.2.2 Recomendaciones sobre la difusión
- p. 44 2.2.3 Uso adecuado del teléfono
- p. 46 2.2.4 El ABC de la visita comercial
- p. 46 2.2.4.1 Preparación de la visita comercial
- p. 47 2.2.4.2 Desarrollo de la visita comercial
- p. 47 2.2.4.3 Cierre de la visita comercial

- p. 48 2.2.4.4 Cómo construir una argumentación persuasiva y convincente: el guion de venta
- p. 48 2.2.4.5 Cómo adaptar el guion de venta según el formato de las empresas y las expectativas de sus directivas
- p. 53 2.2.5 El mercadeo personal, una estrategia para el manejo de objeciones
- p. 53 2.2.5.1 Manejo de objeciones relacionadas con la productividad de los participantes
 - Cese laboral prolongado
 - Falta de experiencia en el oficio o poca trayectoria laboral
 - Experiencia no certificada
 - Escasas competencias socio-laborales
 - Certificaciones técnicas en oficios en los que los participantes no desean emplearse
- p. 54 2.2.5.2 Manejo de objeciones relacionadas con el temor de los empresarios por su seguridad
 - Referencias personales limitadas
- p. 56 2.2.6 Cómo construir una oferta de valor
 - “El mejor vendedor no remunerado es un cliente satisfecho”
- p. 57 2.2.7 Cómo volver elegibles a los candidatos de poblaciones vulnerables en los procesos de selección
- p. 57 2.2.7.1 Motivos de pérdida de vacantes de los participantes en los procesos de selección
 - La falta de garantías contractuales
 - Los procesos de selección avanzados
 - Temor por la seguridad
 - Bajo perfil de los participantes
 - Incompatibilidad horaria
 - Actitudes desfavorables de los participantes
- p. 58 2.2.7.2 Recomendaciones y estrategias para mantener las vinculaciones laborales
- p. 60 2.2.8 Características del seguimiento al proceso de vinculación laboral
- p. 61 2.2.9 Proceso de fidelización de las empresas articuladas
- p. 61 2.2.10 Implicaciones del relacionamiento entre empleadores y empleados

UNA BUENA MANERA DE CONSTRUIR

p. 64

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- p. 66 3.1 Impacto de la intervención
- p. 67 3.2 Impacto en la población
- p. 67 3.3 Impacto en el sector privado
- p. 67 3.4 Impacto en el sector gubernamental
- p. 67 3.5 Elementos de sostenibilidad de los aprendizajes y resultados
- p. 68 3.6 Lecciones aprendidas

DE LAS ARMAS A LAS ESCOBAS Y A LOS LIBROS

p. 71

LA VASIJA DE BARRO

p. 73

REFERENCIAS

p. 77

ANEXOS

- p. 79 Anexo 1
Flujograma del modelo de gestión laboral para población vulnerable
- p. 80 Anexo 2
Fases del acompañamiento

ÍNDICE DE CUADROS

- p. 35 Cuadro 1 Caracterización del proyecto
- p. 35 Cuadro 2 Características generales de la población en proceso de reintegración atendida
- p. 37 Cuadro 3 Consolidado de la gestión
- p. 42 Cuadro 4 Corresponsabilidad
- p. 43 Cuadro 5 Momentos de verdad de la inserción laboral
- p. 50 Cuadro 6 Tipología del sector empresarial

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- p. 38 Gráfico 1 Distribución de empresas articuladas por tamaño y empleos generados
- p. 38 Gráfico 2 Efectividad de las estrategias para la identificación de vacantes
- p. 42 Gráfico 3 Visión común de los actores involucrados

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- ACOPI:** *Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*
- ACR:** *Agencia Colombiana para la Reintegración*
- AUC:** *Autodefensas Unidas de Colombia*
- CORE:** *Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario (por sus siglas en inglés)*
- DDR:** *Desarme, Desmovilización y Reintegración*
- FRE:** *Fondo Regional del Empleo*
- OIM:** *Organización Internacional para las Migraciones*
- PPR:** *Persona en Proceso de Reintegración*
- PRSE:** *Política Nacional de Reintegración Social y Económica*
- SENA:** *Servicio Nacional de Aprendizaje*
- USAID:** *Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional*



PRESENTACIÓN

La reintegración a la vida civil de excombatientes es uno de los pilares más importantes para la construcción de una paz estable y duradera. Con el fin de que el proceso sea exitoso y contribuya a dicho propósito, debe involucrar a todos los sectores: gobiernos, empresarios, víctimas, comunidades receptoras y, por supuesto, personas en proceso de reintegración y su núcleo familiar, pues la paz es tarea de todos.

Así las cosas, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) ha venido implementando múltiples iniciativas encaminadas al fortalecimiento de la política nacional de reintegración, de manera que quienes forman parte del proceso puedan cumplir con todos los requisitos establecidos por ley y acceder a los beneficios que ello conlleva y que favorecen, de manera paralela, a las comunidades afectadas por el conflicto armado.

En ese sentido, desde la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con la financiación de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), iniciamos en 2006 el Programa de Reintegración de Excombatientes con Enfoque Comunitario, cuyo propósito ha sido apoyar al Gobierno nacional y al país en la importante tarea de diseñar e implementar una política de Estado para la reintegración exitosa de todos aquellos que han decidido dejar las armas, apoyar los esfuerzos en materia de justicia transicional que hace el Estado colombiano y proponer e implementar iniciativas para la construcción de paz. Cada proceso ha arrojado aprendizajes y lecciones a tener en cuenta para potenciales escenarios de transición y construcción de paz.

En el caso específico de la reintegración socioeconómica de quienes dejan las armas, a partir de la experiencia ganada por OIM en procesos similares en otros países y para aprovechar el contexto colombiano, propusimos un modelo para que las empresas se involucraran haciendo lo que mejor saben: desarrollar su negocio y enseñarlo a otros, de modo que estos también crecieran. Junto con la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), regional Centro Occidente, desarrollamos una iniciativa basada en la idea de que los empresarios tienen mucho que aportar a la reintegración y también mucho que ganar.

Dicha experiencia buscó, en esencia, tres objetivos: primero, encontrar mejores oportunidades de ingresos para personas en proceso de reintegración que ya habían recibido formación y entrenamiento. Segundo, fortalecer los negocios de pequeños y medianos empresarios que tuvieran la posibilidad de abrir vacantes para esta población y estuvieran dispuestos a darles una oportunidad laboral. Y, por último, cubrir una necesidad de los sectores empresariales regionales de contar con mano de obra calificada para aumentar su calidad en la producción de bienes y servicios.

A este modelo se le denominó Fondo Regional de Empleo y lo aplicamos bajo la lógica de que por cada empleo formal y estable creado por una empresa asociada, el programa desembolsaría un incentivo equivalente a un salario mínimo legal vigente completo cada cuatro meses durante un año. Esta inversión debía

ser utilizada por el empresario para mejorar los activos de su negocio, como capital de trabajo o para ampliar su capacidad operacional y así darle sostenibilidad a esa nueva plaza de empleo.

Posteriormente notamos que el modelo podía ser replanteado con el fin de crear oportunidades laborales para población víctima del conflicto en búsqueda de oportunidades de trabajo. Al igual que en la fase anterior, empresarios comprometidos abrieron sus puertas y decidieron apostarle a la iniciativa. De esta forma, se buscó un equilibrio razonable entre los servicios y las oportunidades para ofrecer a las personas afectadas por la confrontación armada.

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

En palabras del director de la ACR, Alejandro Eder:

[...] involucrar al sector privado en la configuración de prácticas empresariales sensibles a la paz implicó, en primer lugar, promover la reconciliación nacional como una responsabilidad de todos; en segundo término, entender las razones por las que algunos colombianos tomaron las armas y por qué era pertinente cambiarlas por herramientas de trabajo y, por último, construir confianza en las acciones del Estado en materia de reintegración.

Dicho de otro modo, entendimos que propiciar estrategias de empleabilidad pensadas desde la lógica del sector privado para insertarse en el ADN de las empresas, más allá de ser simples acciones esporádicas, es una verdadera apuesta por la paz que reporta utilidades, tanto sociales como económicas.

Esta iniciativa nos permitió evidenciar que el sector privado puede asumir una corresponsabilidad con el Gobierno nacional en la construcción de escenarios y estrategias que permitan alcanzar la paz. Todo, sin perder de vista que la consolidación de redes empresariales aporta a la generación de empleos dignos y estos a la reducción de la pobreza que, en muchos casos, conduce a miles de colombianos hacia actividades y economías ilícitas.

Basados en lo anterior, OIM Colombia y ACOPI regional Centro Occidente nos propusimos la meta de sistematizar y recopilar dicha experiencia, pues estamos convencidos de que estructurar y difundir la información nos permitirá ver con mayor claridad los aciertos, las alternativas de mejoramiento y las lecciones aprendidas. Pero, sobre todo, ayudará a otras organizaciones a capitalizar tales aprendizajes y a aprovecharlos en futuras iniciativas.

Movidos por el propósito de compartir las lecciones aprendidas, presentamos los resultados de la recopilación en este texto que hemos llamado *Generación de empleo, generaciones de paz*, libro que resume el modelo de empleabilidad implementado y que retrata el acompañamiento a la ACR en su objetivo de restaurar las capacidades productivas de las personas en proceso de reintegración.

El texto muestra unas consideraciones iniciales, importantes para comprender las motivaciones, el punto de partida y la necesidad de implementar este proyecto. Luego se divide en tres capítulos: el primero, que presenta los elementos de contexto desde la óptica de cada una de las organizaciones involucradas en la ejecución; el segundo, que describe la metodología y hace algunas recomendaciones para iniciativas similares y el tercero, en donde se analizan los resultados y las lecciones aprendidas. Como un reconocimiento a las personas y empresas vinculadas al proyecto, cada capítulo está separado por una corta historia de vida que refleja los cambios y el impacto logrado.

Así las cosas, es importante resaltar que, desde nuestra perspectiva de intervención, uno de los resultados más importantes que se presentan en el documento es la comprensión de que la vulnerabilidad de la población en proceso de reintegración no radica en carecer de un empleo o de un proyecto lucrativo, sino más bien en la necesidad de restaurar sus capacidades productivas y superar la barrera de la discriminación por parte de los empresarios y las comunidades de acogida, no solo hacia las personas en proceso de reintegración sino también hacia la población víctima del conflicto; por eso, consideramos que la vinculación laboral es apenas el comienzo del proceso y no una meta en sí misma.

Hoy nos enorgullece pensar que los empleos generados les permitieron superar, a las personas atendidas, su situación de marginalidad en el mercado laboral, pues se han insertado al sector productivo de manera exitosa, lo cual forja la autonomía económica, las competencias y la trayectoria que facilitarán su empleabilidad. También podemos decir que las empresas con las que desarrollamos este ejercicio se han convertido en verdaderos escenarios de paz: su contribución al proceso de reparación a las víctimas del conflicto, así como a la reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración, constituyen un ejemplo para otras regiones del país.

Estos logros son el resultado de un trabajo articulado en el que de manera valiosa han sumado esfuerzos las instituciones de cooperación internacional, las entidades estatales del orden nacional y, en el contexto local, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que ha sido clave tanto en el desarrollo de capacidades productivas de los participantes, como en el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas articuladas al proceso. Y, para finalizar, como protagonista de la historia aparece la empresa privada, fundamental para garantizar resultados exitosos en este tipo de iniciativas.

Acompañar a las personas en su proceso de reintegración económica nos ha permitido entender que para muchos de ellos y para la mayoría de las poblaciones vulnerables un empleo representa más que un salario: es su primera oportunidad de ser ciudadanos con derecho a tener y pertenecer a una familia, con la posibilidad de sostenerla honesta y dignamente para ver crecer a sus hijos, a quienes algún día podremos llamar los hijos de la paz. Al final, esta idea nos dio las bases para el nombre del libro: la sostenibilidad de una persona en proceso de reintegración depende, en gran medida, de la capacidad para mantenerse económicamente de una forma digna y la posibilidad de transmitir ese saber a las futuras generaciones de colombianos: *Generación de empleo, generaciones de paz.*

Sinceros reconocimientos a las empresas participantes y a sus gerentes por su valiente receptividad, así como a cada uno de los participantes y a sus familias por su gran aporte en la construcción de este modelo. Tenemos la esperanza de que este libro sumará voluntades y convocará a la reflexión, al involucramiento y a la corresponsabilidad de más empresarios en torno a la consolidación de la paz, a la vez que

proporcionará elementos para la transferencia de la metodología implementada al Estado colombiano, en este caso, encabezado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Gracias a esta iniciativa, el sector empresarial se articuló de manera comprometida con la transformación productiva regional y veló, además, porque fuera incluyente con las poblaciones vulnerables, como la mejor vía para afirmar las bases de la reconciliación y el desarrollo socioeconómico, bajo la convicción de que invertir en la paz es mejor que invertir en la guerra.

Marcelo Pisani Codoceo

Jefe de Misión

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Misión en Colombia

Adriana Rivera Arboleda

Directora Ejecutiva

ACOPI

Regional Centro Occidente

HISTORIA

EL HOMBRE DE CONFIANZA

Con 25 años de edad, sin más experiencia laboral que haber pertenecido a las filas de los grupos armados ilegales desde los 12 años, Manuel¹ veía lejana la posibilidad de emprender una nueva vida en la sociedad.

Una microempresa liderada por mujeres, que fabrica uniformes y ropa de trabajo para colegios, empresas, hoteles y parques temáticos, le abrió las puertas como mensajero. Proveniente del Putumayo, aprendió a recorrer las calles de Pereira, conoció las escaleras eléctricas de los centros comerciales, fue a cine por primera vez y poco a poco salió de su timidez. Han pasado cuatro años. Hoy es el hombre de confianza de estas empresarias, recibe dinero y consigna, maneja los automóviles de la empresa y transporta recaudos cercanos a los 70 millones de pesos. Una de las propietarias asegura que en los dieciséis años de la empresa este es el único mensajero que no ha quedado mal con sus cuentas y ha demostrado honestidad y buenas costumbres.

El desempeño de Manuel ha sido fundamental en la fábrica. En el proceso de certificación en la Norma ISO 9000 recibió excelente calificación. Su timidez inicial ha ido desapareciendo, ha concedido más de quince entrevistas a los medios de comunicación, a la Organización de Estados Americanos (OEA) y a otras entidades que se han interesado en conocer su historia; por estas entrevistas, sus compañeras han conocido más de su pasado, pues siempre guardaron prudencia respecto a su vida anterior.

Lo más importante fue que Manuel cumplió el sueño que siempre se frustró por el conflicto: ser esposo y un feliz padre de dos hijos, ambos concebidos en la paz, aunque continúa buscando a sus padres y hermanos, a quienes dejó de ver desde que era niño.

La empresaria, que luchó contra muchos temores antes de contratar a Manuel, manifestó: “Tengo una hija y quiero que el futuro para ella sea diferente, que no ande con el miedo que yo anduve por las carreteras de Colombia”. Recuerda que varias veces fue retenida por la guerrilla cuando estaba en embarazo y se vio obligada a colaborarles con gasolina de su vehículo, cigarrillos y dinero para que la dejaran pasar. No quiere que su hija viva ese episodio, sino que pueda andar tranquila por su país.

Como Manuel, miles de campesinos colombianos fueron reclutados cuando eran menores de edad, transformados en víctimas del conflicto, escudos humanos durante años, forzados a portar armas en contra de su propia gente. Con el tiempo, huyeron de esa situación, al aceptar la oferta de desmovilización del Gobierno, a la espera de una oportunidad de la sociedad.

“A Manuel es difícil imaginarlo con un camuflado”, dice la empresaria. “Ahora es uno de nosotros, lucha todos los días por el progreso de esta empresa que, en últimas, hace posible el progreso de todos los que trabajamos en ella. Él, su historia y su familia se ganaron un lugar con nosotros. Creo que al final nos adoptamos mutuamente”.

¹ Identidad protegida por solicitud de la fuente.



ENTRADA

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La construcción de una paz sostenible es uno de los grandes dilemas que nos corresponde resolver como sociedad y la transformación nacional que esto supone no se reduce a las negociaciones en una mesa de diálogo con las minorías insurgentes.

La justicia y la equidad social son temas estructurales en la superación de la violencia y requieren ser priorizados en la agenda pública. Esto demanda el involucramiento y el compromiso de todas las fuerzas vivas del país en el diseño y la ejecución de políticas de desarrollo rural y de prevención del reclutamiento, en la generación de mecanismos para combatir la corrupción, en la reestructuración de políticas globales para derrotar el narcotráfico y en el desarrollo de los procesos de reparación a las víctimas y de una reintegración sostenible en la vida civil de los excombatientes, entre otros temas.

El análisis de estos y otros aspectos críticos para la interpretación del conflicto armado colombiano supera el alcance de esta publicación que, de manera específica, pretende aportar a la comprensión del proceso de empleabilidad para la población en proceso de reintegración. No obstante, es importante visibilizar estos puntos de referencia de la realidad colombiana, porque configuran el contexto en donde se desarrollan la formulación, la validación y el estudio de este tipo de intervenciones.

La experiencia que se comparte en esta oportunidad corresponde a la estructuración de un modelo de empleabilidad que ACOPI regional Centro Occidente desarrolló entre los años 2009 y 2012 para la OIM, con el financiamiento de USAID, cuyo propósito fue acompañar el proceso de reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración, liderado por la ACR. Cabe anotar que, a partir de los logros alcanzados en esta primera ejecución durante el año 2012, se

implementó una segunda fase en la que se atendió a la población víctima del conflicto. Desde julio de 2013, el modelo de empleabilidad para la población en proceso de reintegración ha sido conceptualizado en un documento denominado Caja de Herramientas que está siendo transferido como metodología a 60 profesionales de la Agencia Colombiana para la Reintegración, ACR, en los departamentos del Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Quindío y Risaralda para que el capital de conocimiento recogido en estos cinco años sea apropiado por el Gobierno nacional convirtiendo las lecciones aprendidas en buenas prácticas.

Para todos los actores involucrados, la participación en este ejercicio ha sido una oportunidad privilegiada de enfocar la lente a través de la cual vemos y entendemos la violencia fratricida de nuestro país. Las lecciones que aprendimos durante este proceso de restauración, tanto de las capacidades productivas de las personas en proceso de reintegración como de las representaciones sociales que surgen en torno a ellos, son producto de una construcción conjunta desde las lógicas del sector privado, el Gobierno nacional, la población atendida y la cooperación internacional.

A continuación presentaremos las principales consideraciones que fundamentan nuestro diseño metodológico de intervención, el cual ha sido probado mediante un proceso dinámico y razonado que, si bien se orienta al cumplimiento de metas, ha tenido como principal apuesta la formulación de una perspectiva que contribuya a la movilización y al involucramiento del sector privado en la consolidación de la paz.

Empezaremos citando como primer punto de reflexión la urgente necesidad que tenemos todos los colombianos de construir y sentar las bases para la

reconciliación nacional, al entender esta tarea como una responsabilidad colectiva que va más allá del relacionamiento entre víctimas y victimarios y cuyo inicio no depende del fin de la confrontación armada porque, a diferencia de otros países, en nuestro contexto, el proceso de desmovilización, desarme y reintegración se desarrolló sin un alto al fuego definitivo.

Esto nos indica que la etapa de posconflicto ha iniciado en cierta forma y con algunos actores y es clave establecer con ellos los mecanismos que garanticen que quienes dejan las armas se mantengan en la legalidad de forma definitiva para avanzar gradualmente en la consolidación de la paz.

Para alcanzar un propósito de esta naturaleza se requiere un cambio sustancial en las representaciones sociales que tenemos del conflicto y es que, paralelo al desarme y la desmovilización de la insurgencia, también debemos cambiar algunas posiciones guerrilleras y transformarnos como individuos e instituciones para que podamos pasar de juzgar a resolver.

Elo implica, entre otras cosas, restaurar la confianza en la condición humana que, más allá de la capacidad de errar, tiene una inherente posibilidad de reparar y reformarse. Necesitamos aprender a construir acuerdos para superar lo que nos divide y volver a convivir desde los valores ciudadanos para vencer la indiferencia, defender los derechos de todos y tejer juntos un perdón que no sea olvido, sino un permanente y probado compromiso de respeto a la vida, a los derechos humanos y a la paz, como la mejor herencia que podemos dejar a las nuevas generaciones.

En segundo término, en línea con el planteamiento anterior, tamizar un camino que conduzca a la reconciliación implica salirnos del cerrado “blanco y negro” en el que revelamos al país y aventurarnos a un análisis que nos lleve mucho más allá de lo evidente para encontrar aquello que nos vincula como comunidad y que nos hemos acostumbrado

a no ver: las circunstancias que llevan a algunos colombianos a formar parte de los grupos armados ilegales.

Sobre este particular, una de las principales lecciones que aprendimos durante la implementación del proyecto provino de los niños que visitaron nuestra sala de juntas, quienes venían con sus padres a los talleres de entrenamiento laboral como parte de la ruta de atención. Aunque sus familias, ya sea como víctimas o como victimarios, han sido poblaciones enfrentadas en la dinámica del conflicto, estos niños nos anticipaban ese país en el que quisiéramos vivir. Juntos, entre risas y juegos espontáneos, se declararon en paz, mientras nosotros se los arrebatábamos a la guerra.

Esta visión de futuro nos comprometió a la reconciliación de una sociedad que, durante décadas, ha sido incapaz de construir una convivencia sin violencia. En cada taller donde preparamos a sus padres para un empleo formal, más que víctimas, desmovilizados y empresarios, fuimos colombianos constructores de un mejor futuro y convertimos la sala de juntas de un gremio en un territorio de paz.

Así llegamos a la primera y más importante de nuestras convicciones: contribuir para que la historia de estos pequeños sea diferente a la de sus padres. A la fecha, a este propósito se han sumado, de manera activa y comprometida, 68 empresarios que han comprobado que la reintegración es más una ventana de oportunidad que un riesgo.

Un 47% de las personas en proceso de reintegración que ACOPI regional Centro Occidente incorporó a las empresas eran menores de edad cuando fueron reclutados por los grupos armados ilegales y estas cifras no difieren mucho de las estadísticas nacionales de la ACR.

La realidad, para muchas de las personas en proceso de reintegración, es que el conflicto colombiano les arrebató la infancia, les cambió juguetes

por fusiles y sus sueños por la pesadilla de crecer jugando a no perder la vida.

Bajo esta modalidad de reclutamiento forzado, a estos hombres y mujeres no les fue permitido ser niños ni padres: la interrupción obligada del embarazo es una práctica común que relatan los participantes que atendimos; de ahí que el sentimiento de pertenecer a una familia es una de las grandes búsquedas y motivaciones en su retorno a la civilidad.

Aunque el propósito de nuestra intervención no era la prevención del reclutamiento infantil, comprendimos muy temprano en el proceso que sí trabajamos con las consecuencias que este hecho victimizante dejó en las vidas de muchos participantes.

La abrupta separación de sus seres queridos, la constante exposición a situaciones extremas, sanguinarias y violentas, el terror que provocan las prácticas de guerra, la sensación de abandono y el ser objeto de múltiples tipos de maltrato y privaciones son los recuerdos de infancia que tienen estos colombianos que, en su mayoría, provienen de zonas rurales y fueron reclutados por los grupos armados ilegales cuando tenían entre 10 y 13 años.

Acompañarlos en su proceso de reintegración económica nos ha permitido entender que, para muchos de ellos, un empleo representa más que un salario: es su primera oportunidad de ser ciudadanos con derecho a tener y pertenecer a una familia, con la posibilidad de sostenerla honesta y dignamente para ver crecer a sus hijos, a quienes algún día podremos llamar los hijos de la paz, si todos hacemos lo que corresponde.

Tal vez hemos conformado una sociedad anestesiada ante la magnitud de este drama, calificado por muchos investigadores como un “crimen invisible” que continúa ocurriendo. Según cifras de estudios independientes, el pie de fuerza de las FARC en un 42% y del ELN en un 44% está compuesto

por menores de 18 años. Por lo tanto, es necesario visibilizar este fenómeno, sumar esfuerzos y acompañar incansablemente al Gobierno y a las demás instituciones para trabajar en la construcción de entornos protectores y en el diseño de estrategias de prevención del reclutamiento infantil.

No obstante, paralelo al esfuerzo en la prevención del reclutamiento infantil, también es importante preguntarnos qué vamos a hacer con los miles de hombres y mujeres que formaron parte del conflicto y que están volviendo de esa pesadilla: si, por temor o indiferencia, les negamos un empleo y los marginamos del sector productivo, como sociedad les habremos dado la espalda y contribuiremos al accionar de las economías ilícitas, siempre atentas a una nueva vinculación.

Ahora bien, tan preocupantes y complejas como las prácticas del alistamiento infantil en Colombia, lo son las circunstancias económicas, de desempleo social y los métodos coercitivos que llevaron a muchos otros colombianos a tomar conscientemente el camino de las armas.

De acuerdo con lo expresado por los participantes atendidos, la pertenencia a estos grupos obedece a múltiples factores que se combinan en el terreno fértil del desamparo estatal en el que están algunas regiones del país, históricamente excluidas de los procesos de desarrollo económico y en donde emergen, con pública impunidad, la violencia y la ilegalidad como una macabra plataforma de empleo.

Hay personas que refieren haberse enlistado seducidas por la promesa de una causa social que mejoraría la vida de sus compatriotas, aunque, al final, miles de ellos se convirtieron en víctimas de ese ideal que, en alguna parte del camino, fue permeado por un enemigo común de todos los colombianos: el narcotráfico.

Encontramos también que, en varios casos, el ingreso al grupo armado, más que una elección vol-

untaria, fue un acto obligado para proteger la vida de sus seres queridos, por lo cual, aquellos que una vez fueron víctimas terminaron convertidos en verdugos que ejecutarían en otros los mismos crímenes que ellos sufrieron.

Lo anterior retrata parte de la complejidad de un conflicto armado en el que no es tan sencillo delimitar el dolor y la injusticia. Lo cierto es que el país tiene una deuda con muchos colombianos que, de un lado u otro, están sufriendo el horror de la violencia. Sin duda, tenemos el deber de detener este trazo vergonzoso y fratricida a partir de la construcción de mejores condiciones y alternativas de vida, para que las nuevas generaciones tengan la oportunidad de ser generaciones de paz.

La reconciliación nacional, como decíamos al comienzo, emerge como un propósito y un desafío urgente e inaplazable de la sociedad y esto convoca al sector privado a pensarse como uno de los principales arquitectos en la construcción de la paz.

Quizá considerar estas y todas las aristas, admitir otras perspectivas y cambiar la lectura del conflicto sean un primer paso para que las empresas colombianas se conviertan en escenarios propicios para la reconciliación, como ha sucedido en las 68 empresas del Eje Cafetero que generaron 293 empleos por medio de esta experiencia.

Esto nos deja a puertas de una tercera reflexión, que ha sido un elemento integrador de nuestra metodología y recoge algunos temas de razonable preocupación desde la lógica de los empresarios y, en general, de la sociedad civil: ¿Cómo construir confianza en la efectividad de la política de reintegración?, ¿cómo creer en la voluntad de cambio de las personas en proceso de reintegración?

Al respecto, la primera claridad que debemos hacer es que la Política Nacional de Reintegración para Personas y Grupos Armados Ilegales involucra a todos los colombianos. Los resultados, aciertos o equivocaciones, más que a un Gobierno de turno,

afectarán el futuro de todos nosotros y el de las próximas generaciones.

En este sentido, este es un camino que debemos acompañar todos como país, por lo que es necesario reforzar el trabajo del Estado sin que esto signifique reemplazarlo en sus funciones y responsabilidades y alinearnos en una visión de futuro que oriente, en el presente, el direccionamiento de los esquemas de intervención que se emplean para lograr la reintegración personal, familiar y social efectiva de las personas en proceso de reintegración.

En atención a ello, uno de los capítulos de este libro se destinó a presentar e informar sobre la ruta de atención que debe seguir cada persona del programa de reintegración nacional.

La ejecución de este proyecto nos ha permitido seguir de cerca el proceso de transformación que ha tenido el modelo de reintegración liderado por la ACR y debemos reconocer que buena parte de los logros de nuestra gestión en el componente de empleabilidad se debe al diálogo interinstitucional franco, abierto y propositivo que establecimos con esta entidad; es pertinente destacar el seguimiento y receptividad que, desde el orden central, esta organización otorga a los procesos locales, al entenderlos como insumos básicos para el refinamiento continuo del modelo de atención.

En la ruta de atención diseñada por la ACR, la empleabilidad para la población en proceso de reintegración está prevista al final de un camino largo y escalonado que, si bien en principio ofrece a los participantes algunos beneficios económicos, estos se encuentran condicionados al desempeño y a la superación de las diferentes etapas de la ruta de atención, las cuales se orientan al desarrollo de capacidades productivas y sociales. Cuando estos logros son alcanzados, los beneficios disminuyen de forma gradual, con el fin de estimular el tránsito hacia la autonomía económica en la legalidad. Este proceso es monitoreado en detalle por las

diferentes entidades a cargo y por profesionales de diversas disciplinas entrenados para tal objetivo.

Cabe anotar que, a la par del trabajo realizado con la población en proceso de reintegración, la política se sustenta en un enfoque de reintegración comunitaria, cuyas estrategias extienden los beneficios a las comunidades receptoras.

En este punto debemos decir que, pese a los esfuerzos de la ACR por hacer la difusión de los mecanismos de intervención y de los resultados alcanzados en el trabajo de una década, existe todavía un gran desconocimiento de estos temas entre la opinión pública.

Es desafortunado que los avances y logros del proceso no llenen los espacios noticiosos de los medios de comunicación. Por el contrario, lo que sí se ve es un cubrimiento protagónico de hechos negativos aislados que, aunque también tenemos que conocerlos, no reflejan de manera panorámica y objetiva lo que está sucediendo con el proceso de reintegración.

Por supuesto, nos enfrentamos a un camino accidentado. Debemos entender que resistirse a los espejismos y tentaciones de la ilegalidad y desaparecer la lógica de la guerra es un proceso lento y difícil en el que algunos participantes fracasan. Sin embargo, por unos pocos no podemos perder a los muchos que sí anhelan y aprovechan la oportunidad que la sociedad está dispuesta a darles.

Ahora bien, los beneficios y la oportunidad de reintegrarse a la vida civil se condicionan al cumplimiento de unos compromisos de conducta de los participantes y esto implica que, en los casos de reincidencia, se dispone de los mecanismos jurídicos para tramitar estos incumplimientos ante las autoridades pertinentes.

Sin apresuramientos riesgosos dictados por el afán de mostrar metas, la ACR incorpora en forma gradual la estrategia de empleabilidad para las personas en proceso de reintegración y contempla un

panorama de riesgos y mecanismos de actuación con los actores intervinientes: empresarios, autoridades, entidades operadoras, de cooperación internacional y participantes. Además, ofrece los elementos y las alternativas para construir confianza en el proceso.

Hasta este punto, involucrar al sector privado en la configuración de prácticas empresariales sensibles a la paz implica, en primer lugar, promover la reconciliación nacional como una responsabilidad de todos; en segundo término, entender las razones por las que algunos colombianos toman las armas y por qué es pertinente cambiarlas por herramientas de trabajo y, por último, construir confianza en las acciones del Estado en materia de reintegración.

No obstante, es preciso aclarar que el respaldo que se espera del sector privado debe ir más allá de expresiones de filantropía o del solo cumplimiento de su ejercicio cotidiano de contratación. Por consiguiente, una última consideración tiene que ver con la importancia de generar estrategias de empleabilidad pensadas desde la lógica del sector privado, que puedan insertarse en el ADN de las empresas y que se pase de acciones esporádicas a apuestas programáticas conjuntas por la paz que reporten valor tanto social como económico.

Sin duda, en las últimas décadas los ejercicios de atención a poblaciones vulnerables nos han enseñado que ofrecer salarios es una mejor solución social que eternizar auxilios, pero para aumentar el compromiso y la corresponsabilidad del sector privado en la generación de empleo formal y estable es necesario trazar estrategias atractivas que, antes que arriesgar o castigar la productividad de las empresas, estimulen su vinculación y consolidación.

La estructuración de estas estrategias se fundamenta en sinergias interinstitucionales que conjugan agendas y metas para sumar un potencial de acción significativo que resulte en un atractivo portafolio de beneficios presentados al sector privado,

con unas líneas de intervención complementarias ofrecidas a la población objeto y que dinamicen la gestión de intermediación laboral.

Este involucramiento convoca a la academia, a las agencias de empleo, a los colectivos gremiales, al SENA, a los entes territoriales y su tejido de dependencias, a las cajas de compensación social y a los operadores de empleabilidad que trabajan con diferentes poblaciones vulnerables, entre otras entidades.

Por otra parte, es imperativo reconocer que el éxito y la sostenibilidad de la reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración es una de las tareas claves para desactivar de manera efectiva el conflicto armado y va más allá de generar empleos o unidades productivas. Debemos orientarnos a resultados en el largo plazo, los cuales deben apuntar, sobre todo, a la restauración de las capacidades productivas de la población atendida.

Con respecto al tema de la empleabilidad, más que cifras y metas de empleos generados, es esencial proponerse alcanzar el desarrollo de competencias socio-laborales, la apropiación de un oficio y el acumulado de trayectoria que les permitan a las personas en proceso de reintegración transformarse en ciudadanos con capacidad funcional para superar su situación de vulnerabilidad y discriminación en el mercado laboral y que garanticen su autonomía económica a futuro, desde la legalidad.

Una vez claro el enfoque, las dimensiones y los requerimientos del proceso de empleabilidad, es más fácil plantear esquemas y apuestas de articulación para que los empresarios se apropien de estos propósitos y, muy conscientes de su rol, asuman su corresponsabilidad con el Estado en la construcción de paz.

Por supuesto, para operativizar este planteamiento es necesario configurar una serie de garantías y beneficios para los empresarios. En relación con las primeras, la más importante es que la ACR

certifica que las personas remitidas a las empresas superaron con éxito las etapas iniciales de la ruta de reintegración mediante una favorabilidad psicosocial.

Otro elemento garante del proceso consiste en que el acompañamiento y la atención de la ACR con la población no terminan con la inserción laboral, puesto que algunos beneficios para los participantes están condicionados a la obtención de logros en esta etapa, los cuales son monitoreados para que sea posible regular los comportamientos en las empresas.

Hacer seguimiento personalizado y en tiempo real a la adaptación laboral es una de las principales garantías que se ofrece al empresario, así como el hecho de no pedir consideraciones especiales para los participantes en los procesos de selección ni en sus lugares de trabajo, lo cual deja abierta la posibilidad de sustituir al personal contratado si su desempeño laboral no es óptimo.

En cuanto a los beneficios, los participantes deben responder a las necesidades específicas de cada empresa y dirigirse al incremento de la productividad y competitividad. En este sentido, la cualificación de las personas en proceso de reintegración contratadas y la del personal de las empresas en temas de desarrollo organizacional, competencias socio-laborales y capacitaciones técnicas orientadas por el SENA se constituyen como un importante recurso estratégico para estimular la articulación del sector privado, en especial de las MIPYMES.

Por último, los estímulos económicos o tributarios para los empresarios por la contratación de las personas en proceso de reintegración, que en nuestro caso equivalía a 25% del valor de la nómina a contratar, son significativos, pero deben ser solo una parte de un conjunto de beneficios y oportunidades para dichas organizaciones.

Lo expuesto da cuenta de los pilares que han fundamentado la intervención y que han definido, en

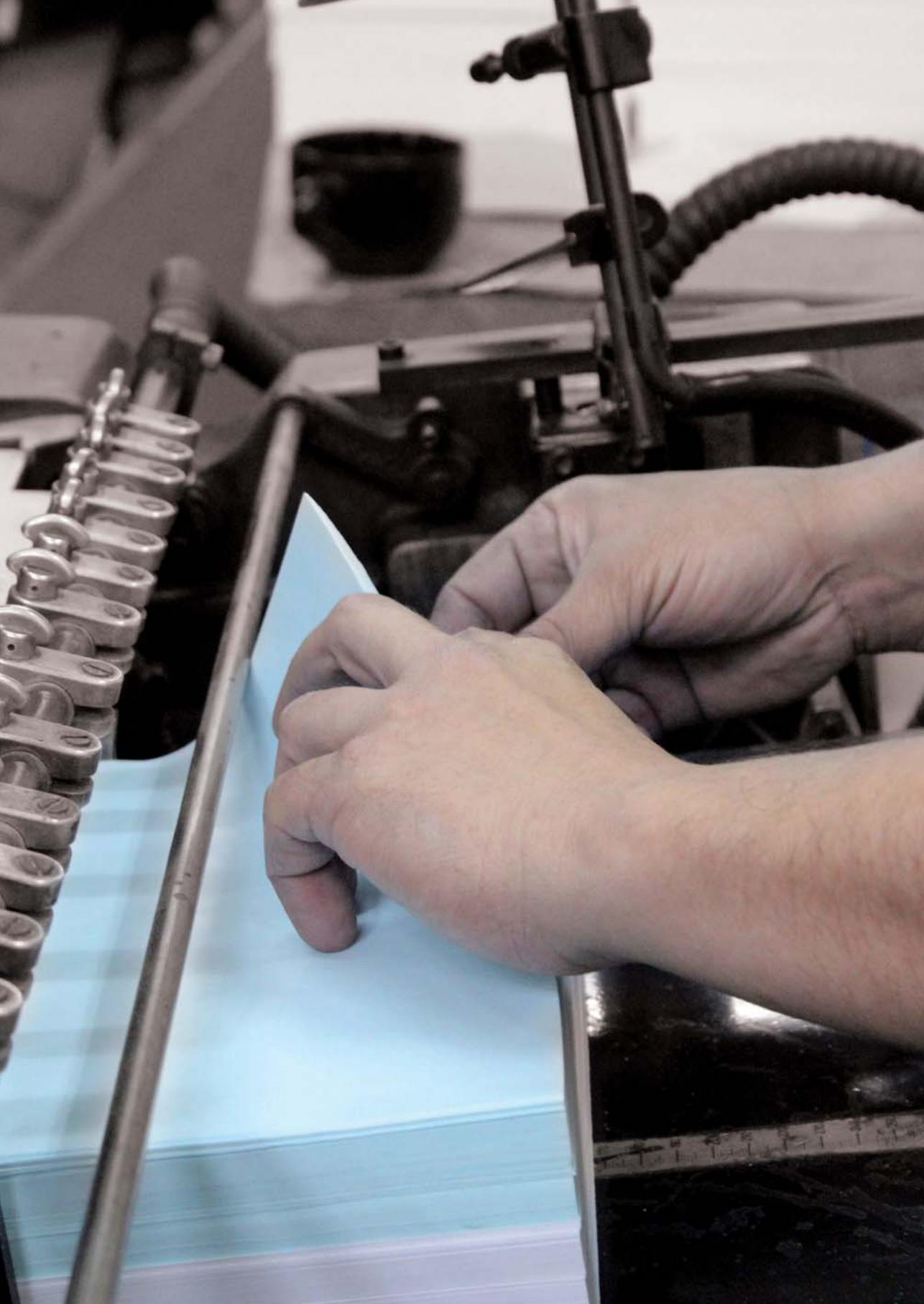
el orden institucional, la apuesta de ACOPI regional Centro Occidente y, en particular, la convicción que le da sentido al trabajo de quienes participaron en la implementación.

El camino recorrido durante estos años nos ha dejado como aprendizaje que la paz es un propósito colectivo que se construye a partir de la experiencia y del compromiso individual, donde la transformación de las personas hace posible la transformación de las instituciones.

Nuestra labor es y será invitar a cada empresario, no solo desde su lugar como empleador, sino como colombiano, a asumir su responsabilidad con el país, a vencer la indiferencia, el escepticismo y la corrupción, porque, de lo contrario, aun sin armas, seguiremos favoreciendo y sosteniendo el sistema de los que no quieren la paz.

Hoy tenemos una certeza: el futuro que anhelamos para las nuevas generaciones no tiene fecha de inicio. Es una suma gradual de voluntades y de conciencia de un pueblo con un gran objetivo, un destino y una responsabilidad comunes: la paz y la equidad social.

Sin embargo, los resultados alcanzados a la fecha son apenas pequeños aportes, porque aún hay miles de colombianos que esperan por una oportunidad para estabilizar sus ingresos. Este es solo el comienzo del camino que recorreremos juntos para hacer realidad ese país justo y equitativo en el que merecemos vivir y que ha sido el sueño heredado de muchas generaciones.



HISTORIA

PARA RECUPERAR LA CONFIANZA

Las personas tenemos ritmos, tiempos y maneras diferentes de aprender. La adaptación laboral es un proceso de construcción de confianza que se desarrolla en varias vías: de la sociedad frente a la población desmovilizada, del empleador hacia el participante y de este último hacia la empresa y frente a sí mismo. Édgar¹ pasó por dos empresas en las que no logró superar el período de prueba por su baja productividad; no obstante, tenía una actitud respetuosa y sabía reconocer que en cada experiencia tenía una oportunidad de mejorar.

Finalmente, una empresa de limpieza lo contrató como jardinero. Desde el comienzo era el primero en llegar y el último en salir. Su disposición al aprendizaje, rectitud y capacidad de servicio hicieron que, con los meses, la empresa lo promoviera a conductor y encargado de los equipos y las herramientas de trabajo.

Pasado un tiempo, la gerente le entregó las llaves para que fuera él quien abriera y cerrara la empresa, pero esta responsabilidad le causó temor. “¡No soy capaz de encargarme de las llaves!”, fue su queja en ACOPI. “¡Si pasara algo malo, del primero que desconfiarían sería de mí!”. El equipo de profesionales acompañantes le hizo ver que esto era un símbolo de confianza de la empresa y que quienes ahora le rodeaban valoraban más lo que él era hoy que lo que fue en el pasado.

Gracias a esta experiencia, después de dos años y medio Édgar ya tenía una muy buena referencia laboral en el sector formal. Durante este período se convirtió, además, en un experto en reparación de motores industriales, debido a una formación que le brindó el SENA y a que en su tiempo libre practicaba en otra empresa muy reconocida de la ciudad. Así, un buen día, entregó las llaves de la empresa porque encontró, por sus propios medios, una muy buena oportunidad laboral en el campo en el que se había formado.

² Identidad protegida por solicitud de la fuente.

1. ELEMENTOS DE CONTEXTO DESDE LAS MIRADAS INSTITUCIONALES

Cooperación internacional: la paz es un proceso de todos

Juan Camilo Potes Sabogal, coordinador del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario (CORE), que ejecuta la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con el apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), explica que en 2002 inició la alianza entre USAID y el Gobierno colombiano, como una apuesta a la paz ante los acercamientos con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

Como este era un tema políticamente sensible, USAID apoyó las actividades logísticas y operativas del proceso por medio de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y del Ministerio del Interior, con asistencia técnica, acompañamiento, monitoreo y evaluación por medio de la OIM. De este modo, se montaron los “Centros de referencia de oportunidades para atención a personas desmovilizadas”, en los que se evidenció la pertinencia de la creación de un proyecto mucho más ambicioso para proveer servicios complementarios a esta población y así lo estableció el Gobierno en su reglamentación.

Desde el comienzo, la oferta de personas en proceso de reintegración ha tenido tres ejes específicos: asistencia psicosocial, educación y formación para el trabajo, y generación de ingresos. Con las limitaciones propias del Estado en términos de operación, sobre todo en cuanto a disponibilidad presupuestal, se pensó en un programa complementario. En relación con los retos institucionales, Camilo Potes señaló que la tarea futura para el Gobierno y la cooperación internacional están en el desarrollo de un trabajo más articulado, en un cruce de las respectivas agendas con propósitos orientados a apoyar integralmente la política de reintegración.

En la coyuntura actual de nuevas negociaciones, la ACR debe continuar con la buena marcha de la política de reintegración y hacerla cada vez más sólida, lo cual permitirá una mayor cohesión y efectividad del apoyo prestado por los organismos de cooperación internacional.

Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR): convertir retos en oportunidades

El reto más arduo y difícil de superar ha sido el trabajo con la sociedad y el sector privado. “Está de por medio el temor; hay una percepción negativa frente a la población en proceso de reintegración y muchas dudas para su inserción al sector privado”, dice el director de la Agencia Colombiana para la Reintegración, Alejandro Eder Garcés. Para la ACR, este es el desafío más complejo. “Tenemos desmovilizados que son juiciosos, que estudian, se preparan para seguir adelante, pero al momento de llegar al sector privado, a las comunidades, se les cierran las puertas por haber pertenecido a estos grupos armados ilegales”.

Por ello, la ACR ha ajustado la política de reintegración durante la última década y ha desarrollado un proceso enfocado a la atención psicosocial y educativa, en procura de mejorar la calidad en la atención y los servicios que se prestan a las personas que abandonaron las armas. “Hay miles de casos exitosos: trabajamos con Coca-Cola, Coltabaco, Éxito, la Fundación Carvajal y Bavaria. En total son setecientas empresas por todo el país las que han apoyado el proceso de reintegración, aportando el tiempo de sus empleados en un voluntariado especial para ayudar a capacitar a nuestros desmovilizados”, explica Eder. Sin embargo, un 50% de los participantes que logra conseguir empleo por sus propios medios asegura haber sido despedido cu-

ando sus jefes o compañeros se enteraron de que eran personas en proceso de reintegración.

“Nunca le pedimos a nadie que le dé trabajo a una persona por ser desmovilizada, pero sí le decimos que no lo despida por serlo”. Esta estigmatización solo se ha superado con algunas pocas empresas que desde el comienzo han conocido a los participantes, crearon espacios de socialización, derrotaron el imaginario que pesa sobre esta población y se dieron cuenta de que son como cualquier colombiano.

El modelo de atención de la ACR se ha venido fortaleciendo en los últimos diez años, lo cual ha permitido el desarrollo efectivo y sostenible del proceso de reintegración económica y social. Esta ruta fue construida desde un trabajo cercano entre la ACR, la OIM y otros socios que tomaron las mejores prácticas, tanto colombianas como de procesos de otros países y crearon un modelo base para la reintegración de las personas que dejaron las armas.

La ACR continuará con el proceso de reintegración. A 30 de diciembre de 2013 atiende a cerca de 27.000 personas bajo un esquema único, más amplio en tiempo y en inversión, pues, si bien el promedio en el mundo es de un año por persona, en Colombia son seis los años durante los cuales se acompaña a quien ingresa al proceso de reintegración.

De acuerdo con Alejandro Eder Garcés, a 30 de diciembre de 2013 Colombia tenía 8.500 personas en proceso de reintegración empleadas en el sector formal de la economía y los primeros 3.500 habían finalizado ya el proceso de reintegración y recibido la resolución que los acredita como tal.

Para el director de la ACR,

[...] es necesario seguir buscando la manera de construir, que todos los actores conozcan la seriedad del proceso, que entiendan que los excombatientes no salen de dejar las armas directo a las empresas, sino que hay todo un proceso de capacitación académica y laboral, y de apoyo psicológico, justo para permitirles

ingresar como miembros productivos en la sociedad.

Las personas en proceso de reintegración que no siguen la ruta y reinciden en la delincuencia no superan un 18%. “Ellos deben, como cualquier colombiano, responder por sus delitos. Confiamos en las autoridades, en la justicia, para que castiguen a quienes abusen de esta oportunidad, pero nos

concentramos en ayudarlo a ese 80% que se mantiene en la legalidad y quiere salir adelante”, dice Alejandro Eder.

Para Carlos Andrés Castro, líder del Centro de Servicios Eje Cafetero de la ACR, es necesario que los empresarios apoyen el proceso de paz, pues no basta con que una persona en proceso de reintegración abandone las armas. Se requiere de un trabajo que les impida regresar a los grupos armados ilegales o que se queden con la idea de lo ilegal o lo informal. Hay que demostrarles que trabajar dentro de la legalidad es la mejor opción, porque les brinda un buen desarrollo y una vida sana dentro de su grupo social y familiar.

Por otra parte, según Castro,

[...] la paz se construye entre todos, no se le puede atribuir toda la responsabilidad al Gobierno, que está haciendo lo pertinente al dar las herramientas necesarias, pero, para que sea sostenible a largo plazo, es importante que todos contribuyan de una u otra forma. El proceso debe ser planteado a largo plazo, a cincuenta años como mínimo, porque la actual población en proceso de reintegración promedio los 26 años de edad. De esta forma, será posible que Colombia pueda pasar la página de su nefasto capítulo de violencia, mediante la generación de empleo para unas nuevas generaciones de paz.

En la zona cafetera hay 1.400 personas en proceso de reintegración, de los cuales, 580 están en Risaralda: un 48% proveniente de las AUC y el 52% restante, de grupos guerrilleros. De ellos, un 16% es mujer.

Para reparar a las comunidades afectadas por la violencia, los participantes del proceso de reintegración ejecutan acciones de servicio social, entre las que se encuentran, en el caso pereirano, los auxiliares cívicos en el programa Salvavías, que cuenta con el apoyo del Fondo de Prevención Vial. Allí apoyan la realización de campañas preventivas de accidentes de tránsito y acciones pedagógicas, orientación a la ciudadanía y entrega de piezas de comunicación. También se destacan los vigías ambientales del programa Ser Social, quienes realizan actividades de reforestación, arreglo de zonas verdes, reparación de zonas comunes y atención a población vulnerable.

Superar las barreras

Desde su implementación en 2008, la política de reintegración encontró tres barreras para vincular a la población en el contexto productivo. El coordinador del Grupo de Gestión Humana y Atención de la ACR hasta 2013, Juan Pablo Nova Vargas, explicó que la primera de ellas se relaciona con la evolución, en forma exponencial, del sistema productivo en algunas regiones de Colombia, lo que conlleva mayor exigencia en el tema de las competencias laborales. “Cada vez el país requiere gente mejor capacitada. De hecho, un estudio de econometría revela que aproximadamente un 67% de las personas en proceso de reintegración ingresan por debajo de los ciclos básicos educativos, incluso con analfabetismo funcional”.

Frente a esta primera barrera, la OIM buscó la manera de promover el desarrollo de competencias académicas y luego las competencias laborales en los participantes para equilibrarlos al nivel académico de la sociedad y del mundo productivo.

Otro obstáculo que persiste es el cultural: la estigmatización social que pesa sobre la población desmovilizada. Hay sobrados casos de resistencia por parte del sector productivo para vincularla. En este punto, la ACR ha dirigido su discurso hacia los empresarios y la petición va en dos vías: hacia la apertura de puestos de trabajo (porque la población en proceso de reintegración hoy son competentes en el mercado laboral) y para que no sean despedidos cuando se sepa que son excombatientes. Es arduo el trabajo de posicionamiento, sensibilización y corresponsabilidad con el sector

productivo. En términos generales, esta barrera de la estigmatización es la que lentifica los procesos de reconciliación y convivencia.

Otro inconveniente se relaciona con el arraigo. Los procesos de reintegración se desarrollan en medio del conflicto interno, lo cual genera continuos casos de movilidad de la población participante por problemas de seguridad. Varios de ellos continúan siendo víctimas de persecución, estigmatización y re-reclutamiento, por tanto buscan cambio de ciudad o región; una inestabilidad que impide que el trabajo de reintegración económica se consolide.

Factores más generales, insertos en la problemática nacional, tienen que ver con una política clara de emprendimientos para poblaciones vulnerables. En ello trabaja el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo mediante la mesa del emprendimiento.

Frente a este panorama, lo primero que busca la intervención liderada por OIM es que la persona en proceso de reintegración ingrese al mundo productivo, establezca sus competencias académicas, el acceso a y la permanencia en los procesos educativos.

Para el caso de la población en proceso de reintegración, uno de los requisitos para ingresar a plan de empleo o plan de negocio, que no tienen otros programas, es haber cursado como mínimo hasta quinto de primaria.

Una vez la persona cumple este primer logro, recibe un estímulo para el acceso y la permanencia en los procesos de formación para el trabajo, que tienen como aliado fundamental al SENA y sus programas de formación complementaria y titulada. Estas van a la par con las competencias para la reintegración, con las que el candidato queda apto para ingresar al mundo económico. De allí en adelante, la ACR les ayuda a gestionar su empleo, de manera directa o mediante operadores y, en otros casos, ellos mismos comienzan a postularse bajo las dinámicas propias del mercado laboral de sus respectivas regiones. Hay también quienes inician

proyectos de emprendimiento con recursos propios y solicitan luego el apoyo estatal para fortalecer dicha unidad.

La ACR ha generado un estímulo para las personas que conserven su empleo o unidad productiva formal por un período de un año. Tras asegurar su ingreso económico, pueden solicitar que el recurso estatal sea destinado a vivienda. Otro apoyo de emprendimiento y fortalecimiento de la ACR para quienes cumplen con los requisitos es la compra de bienes y activos que requieran para el inicio de su proyecto productivo. Este cuenta con una fase posterior de seguimiento hasta por un año por parte de los profesionales de la Agencia.

Con el fin de establecer acciones de mejora, la ACR viene articulando su trabajo con entidades privadas y con el SENA. Un ejemplo de ello es el programa “SENA en mi negocio”. Estos proyectos llegan directamente al emprendimiento o plan de negocio de las poblaciones vulnerables e identifican los aspectos a mejorar en cuanto a mercadeo, proveeduría, contabilidad, clientes y demás aspectos durante la ejecución del proyecto.

A juicio de Juan Pablo Nova, el modelo con ACOPI y OIM ha arrojado aspectos muy positivos y será transferido a todas las oficinas a escala nacional.

ACOPI regional Centro Occidente les hizo entender a los empresarios que, más importante que recibir un estímulo económico (un salario por cada tres), fue el hecho de formar parte activa del proceso nacional de paz y reconciliación y ser protagonistas comprometidos con esta causa. De ese modo, los empresarios soportaron con altruismo las dificultades: “ACOPI logró llegar no solo con plata o con beneficios tributarios, sino sensibilizándolos”.

Esta experiencia, con sus aciertos y aprendizajes, resultó interesante para las demás regiones como un modelo para replicar, que ofrece al empresario un portafolio de beneficios que involucra a sus demás empleados con programas de formación a la medida; apoyados también por el SENA en te-

mas de gestión y calidad, como valores agregados que deben ser ofrecidos al empresariado no solo en programas para la población vulnerable sino en todo tipo de programas.

La conformación de la Agencia Colombiana para la Reintegración ha permitido que el programa presidencial, que nació como una alta consejería, supere las limitaciones de los períodos presidenciales y tenga autonomía, patrimonio y un marco estratégico de mayor alcance, a largo plazo.

Fue así como se estableció la Visión 2020, que tiene una misión coherente con lo que se quiere vivir en cuanto a la reconciliación. La ACR ajusta y estandariza sus procesos para ser más robusta y sólida para enfrentar el futuro de la paz en el país.

ACOPI regional Centro Occidente: un gremio comprometido con la construcción de paz

Adriana Rivera Arboleda, directora de ACOPI regional Centro Occidente comenta que

[...] en nuestra convocatoria permanente al sector empresarial para que genere empleo a la población desmovilizada, nuestro primer propósito es construir confianza a partir del análisis conjunto sobre un escenario sincero con riesgos calculados sobre su articulación al proceso. Para ello, acompañamos cada etapa, comprometiendo a diferentes actores en una apuesta por la productividad; ello supone generar las estrategias psicosociales y técnicas que permitan a los participantes desarrollar sus competencias laborales.

Acorde con nuestro eslogan *por la productividad y competitividad de la región,*

[...] nos esforzamos por convertir la vinculación laboral de la población en proceso de reintegración en las Mipymes en una ventana de oportunidad. Nos dimos a la tarea de involucrar y alinear los intereses de otras institu-

ciones públicas y privadas que ofertan servicios al sector empresarial para construir una agenda conjunta desde una visión compartida de inclusión social y así, antes que castigar o poner en riesgo la productividad de las empresas articuladas, el ingreso de las personas en proceso de reintegración trae significativas oportunidades de fortalecimiento empresarial.

Los resultados obtenidos por Acopi no solo presentan cifras de empleos generados y apalancamientos, sino que dan a conocer testimonios de vida que renuevan la ilusión y la esperanza de un futuro mejor: son participantes de la ACR y empresarios que han recuperado la confianza en las acciones del Estado; a la vez que son un llamado a las nuevas generaciones, convocándolas a atreverse a ser parte de la solución y no del problema, a aportar con sus vidas y con su trabajo al producto interno bruto de este país, para que el desarrollo económico y social sea la base para consolidar unos entornos de paz.

Entre junio de 2012 y mayo de 2013, 32.123 personas en proceso de reintegración recibieron atención psicosocial personalizada.

Desde que inició el proceso de DDR con las AUC hasta marzo de 2013:

- *44.133 personas en proceso de reintegración han sido afiliadas al sistema público de salud.*
- *33.251 han participado en cursos de formación académica, pues 40% de los desmovilizados llegan siendo analfabetas funcionales.*
- *18.132 han recibido cursos de formación para el trabajo en carreras técnicas, tecnológicas o capacitaciones semicalificadas.*

HISTORIA

CONSTRUCTORES DE PAZ

“Nos reconocen como una empresa que le apuesta y le invierte mucho a la parte social. Lógico: nos interesa la rentabilidad, pero al mismo tiempo nuestra prioridad es el trabajador”, asegura la encargada del recurso humano de una firma de arquitectura de Armenia. “Por eso la gente nos persigue para trabajar con nosotros y quienes logran entrar a la compañía cuidan su puesto al máximo y nosotros los cuidamos a ellos. A diferencia de otras empresas de construcción, nuestra rotación es mínima”.

Cuatro aspirantes remitidos por ACOPI compitieron por vacantes con personas recomendadas por otras entidades. El ingeniero regente, reconocido por su rigurosidad y exigencia, evaluó las pruebas en terreno, en las cuales los participantes de la ACR impresionaron por su resistencia, ganas y dedicación.

Durante el acompañamiento se reportaron logros significativos en su adaptación laboral. Uno de ellos fue promovido y se le asignó uno de los equipos más valiosos de la compañía, tras recibir entrenamiento especializado. Otro asumió la coordinación de un grupo de operarios e inició formación en el SENA, relacionada con la actividad de la construcción. Los otros dos tienen un desempeño ejemplar y uno de ellos se convirtió en papá. La directora de recursos humanos comenta que: “cuando organizamos la fiesta que hacemos para los bebés de los empleados nos impactó verlo llorar. Los trabajadores no se explicaban su reacción porque desconocen su procedencia”.

Un año después, los cuatro excombatientes terminaron el contrato gestionado por ACOPI, entidad que culminó su acompañamiento a las partes. La empresa decidió vincularlos de manera permanente. En palabras de la encargada de recursos humanos:

[...] contratar personas en proceso de reintegración es una opción atractiva, aun sin incentivo económico. Sentimos que, mientras construimos urbanizaciones, también construimos paz y no es difícil. Los participantes son excelentes trabajadores e incluso cuidan más su puesto que los demás porque son conscientes de la dificultad que tienen para conseguir un buen empleo.



2. ELEMENTOS METODOLÓGICOS DE LA EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES PARA EJERCICIOS SIMILARES

El modelo de gestión laboral para poblaciones vulnerables desarrollado por ACOPI regional Centro Occidente para la OIM y USAID, en coordinación con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) atendió, durante su primera fase, a la población en proceso de reintegración ubicada en los departamentos de Quindío y Risaralda. Luego, en una segunda fase desarrollada en el año 2012, el modelo se aplicó al proceso de inserción laboral de la población víctima del conflicto que es atendida por el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y en el año 2013 se inició la transferencia del modelo a la ACR, a la vez que se replicó en varias regiones del país, mediante el protocolo denominado Caja de Herramientas.

En este punto debemos decir que, si bien el esquema general de actuación se conservó según las características de la población a atender, surgieron

demandas que requirieron una intervención diferencial y un discurso de relacionamiento específico con el sector privado y los aliados institucionales.

En el siguiente capítulo se comparte el esquema metodológico desarrollado en esta ejecución y se incluyen recomendaciones para implementaciones similares.

2.1 Perfil del proyecto que originó el modelo de empleabilidad

2.1.1 Oportunidades laborales para 143 personas en proceso de reintegración ubicadas en los departamentos de Quindío y Risaralda

CUADRO 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO

Total empleos generados	293
Tipo de vinculación laboral	Empleo formal con todas las prestaciones de ley, vinculación mínima de cuatro meses y máxima de doce.
Estímulo económico entregado a las empresas	25% del valor de la nómina a contratar.
Tiempo de ejecución	Julio 15 de 2009 - septiembre de 2014
Cobertura geográfica	Inicio Eje Cafetero, posteriormente Valle y Tolima
Garantías para el empresario	Proceso de selección a criterio del empresario, contrato de trabajo sin condiciones especiales, acompañamiento psicosocial y capacitación técnica.

Fuente: elaboración propia

CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN ATENDIDA

Edad y sexo	Hombres y mujeres en edad productiva (20 a 40 años) en proceso de reintegración provenientes de todo el país y radicados en el Eje Cafetero.
Perfil ocupacional	Operativo básico.
Trayectoria laboral	Escasa y sin mayores referencias personales. Cese laboral prolongado.
Estructura psicosocial	Necesidades psicoafectivas no resueltas, derivadas de los traumas ocasionados por su exposición a situaciones extremas propias del conflicto armado y manifiestas en conductas socio-laborales conflictivas.
Competencias socio-laborales	Sus experiencias laborales previas se relacionan con el sector agrícola o en condiciones de informalidad, por lo que sus competencias y códigos socio-laborales son limitados.
Generación de ingresos	Dependencia económica y prolongada de los subsidios estatales; en consecuencia, muestran pocas habilidades de autogestión y escasa orientación a la productividad.
Tiempo de vinculación a la ruta de reintegración	Dos a tres años.
Rango de escolaridad	Entre los grados sexto y once de bachillerato.

Fuente: elaboración propia

■ 2.1.2 Análisis del contexto de ejecución

Los ejercicios de intermediación laboral con poblaciones vulnerables requirieron un análisis de contexto, previo a su implementación, con el fin de estructurar una visión incluyente de las diferentes lógicas involucradas. Ello supuso descifrar las perspectivas del sector privado, de la población a atender, de las instituciones intervinientes y de la sociedad civil y dar paso a un panorama de riesgos y oportunidades del proyecto.

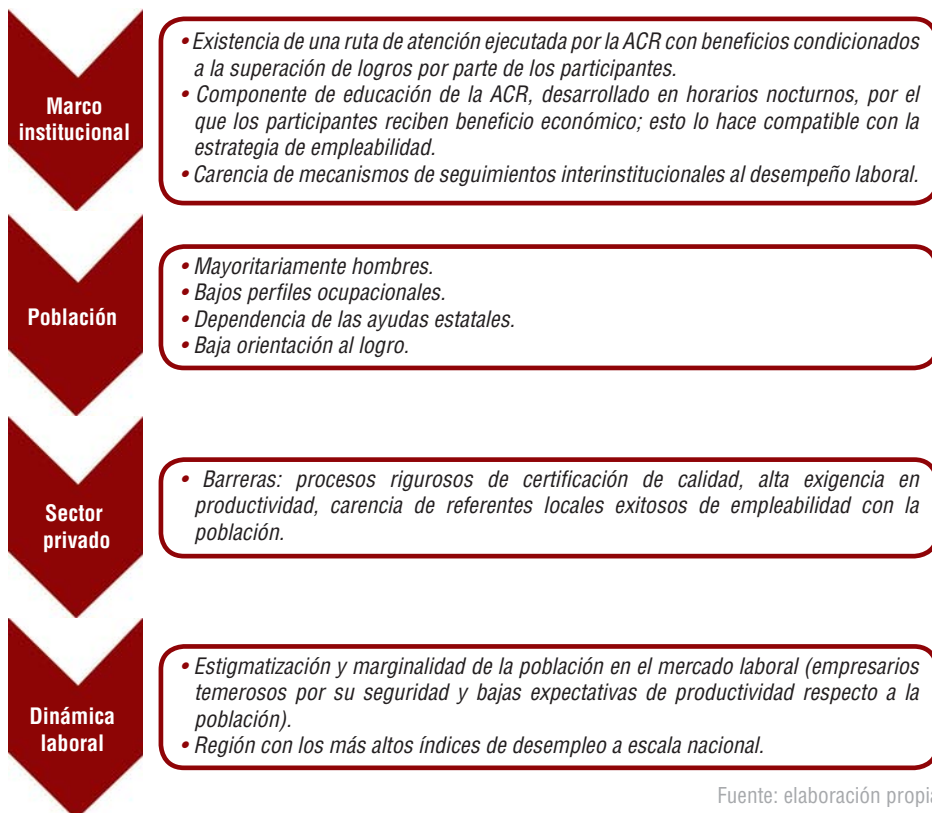
En este caso, nos encontramos con una reducida demanda de mano de obra, dados los altos índices de desempleo en la región. Por lo tanto, para aumentar la expectativa de éxito y calcular una pérdida importante de vacantes por resistencias del sector privado hacia la población, fue necesario

reforzar los motores de identificación de oportunidades laborales mediante alianzas con plataformas y entidades dedicadas a la intermediación laboral.

El hecho de que nuestra mano de obra no fuera atractiva en el mercado laboral nos llevó a construir un portafolio de beneficios y valores agregados para captar el interés de las empresas. Asimismo, por tratarse de un proceso sin antecedentes en la región, comenzamos por priorizar la vinculación laboral de los mejores perfiles, que actuarían como referentes exitosos para estimular la articulación del sector privado.

El siguiente es el marco contextual en el que se desarrolló el proyecto, cuyo análisis se compone de cuatro escenarios convergentes con factores de gran incidencia para la dinámica de implementación.

Esquema 1. Marco contextual de desarrollo del proyecto



Fuente: elaboración propia

■ 2.1.3 Resultados

La medición de las variables inherentes a la gestión laboral fue fundamental para estructurar un proceso orientado a su permanente perfeccionamiento. La sistematización constante de la información obtenida de los resultados permitió proyectar y ajustar los esquemas operativos.

La presente publicación hace énfasis en la dinámica y en los resultados obtenidos por el modelo de empleabilidad en relación con la población desmovilizada; por tanto, en los siguientes gráficos no se incluye la gestión realizada durante el año 2012 con 50 personas víctimas del conflicto.

CUADRO 3. CONSOLIDADO DE LA GESTIÓN CON POBLACIÓN EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN

Total empleos generados*	243
Participantes vinculados*	217 (196 hombres, 21 mujeres)
Empresas articuladas	68
Porcentaje de permanencia del participante después de doce meses	89%
Meses de empleo generados	2.101
Estímulo económico a las empresas (en su mayoría invertido en la región para adquisición de materia prima y equipos)	\$328.791.611
Total salarios devengados por los participantes	\$1.720.403.850

Fuente: elaboración propia

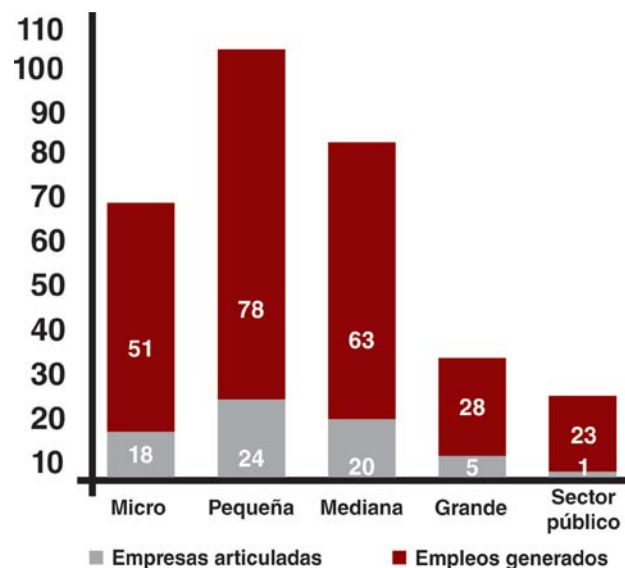
*La diferencia entre el número de empleos generados y los participantes que los ocuparon se debe a que en casos especiales se consideró pertinente ofrecer varias oportunidades laborales a personas que tenían dificultades para su adaptación laboral, por tratarse de su primer empleo y carecer de un código laboral mínimo. Esta situación se subsanó mediante el entrenamiento personalizado.

■ 2.1.4 Distribución de empresas articuladas por tamaño y empleos generados

De los empleos obtenidos, 136 correspondieron a nuevos puestos de trabajo. Los 107 restantes cubrieron vacantes de procesos de sustitución que adelantaban las empresas al momento de ejecutar este proyecto.

El esquema de mayor oportunidad para la identificación de vacantes se situó en la plataforma de empleo del SENA y la sectorización de empresas potenciales.

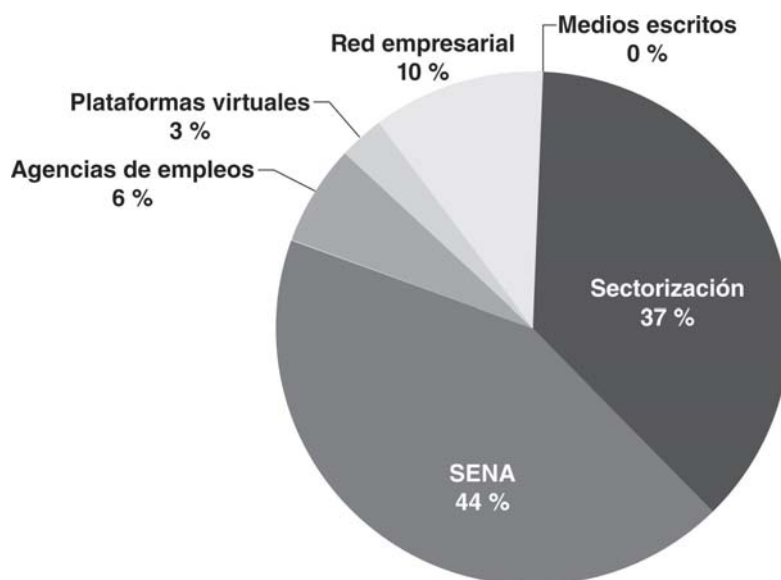
GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS ARTICULADAS POR TAMAÑO Y EMPLEO GENERADOS



Para la población en proceso de reintegración, el esquema de mayor oportunidad para lograr la estabilidad laboral de las personas atendidas fue la micro, pequeña y mediana empresa de los sectores de agroindustria y servicios, en el cargo de operario.

Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 2. EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE VACANTES



Fuente: elaboración propia

■ 2.1.5 Enfoque de la intervención. Involucramiento

■ 2.1.5.1 La construcción de perspectiva: primer nivel de involucramiento

Toda venta, sea de bienes o servicios, debe seguir criterios profesionales estandarizados, ajustados a las características del servicio y del tipo de empresas a las que se dirige. Por tanto, la “venta” de un servicio de intermediación de una organización social, al igual que cualquier otro producto, también requiere una adecuada planificación y el establecimiento de una perspectiva y procedimientos que sustenten la acción comercial y que se adapten funcionalmente al perfil de cada cliente, en este caso, de cada empresario.

El éxito de los proyectos y de las organizaciones se relaciona, en buena parte, con el grado de involucramiento de los diferentes actores intervinientes, pero, para convocar y movilizar a otras instituciones, es fundamental que el equipo de colaboradores encargados de la estrategia esté alineado con la perspectiva del proceso. Su permanente exposición a situaciones frustrantes, inherentes a la gestión con colectivos vulnerables, requiere el desarrollo de un alto grado de compromiso y convicción acerca del carácter y aporte social de su trabajo. De ahí que la visión del proceso, además de dar sentido a la labor de los profesionales, brindó solidez a la argumentación con la que pretendieron convencer a los posibles aliados. Para ello, resultó importante repensar aspectos como la meta a alcanzar, el objeto del trabajo, el producto a ofertar y la propuesta de valor.

Con esta experiencia, por ejemplo, aprendimos que la meta en la empleabilidad debía ir mucho más allá de generar un número determinado de contratos de trabajo; el norte del verdadero compromiso con la reintegración económica de la población en proceso estuvo en trabajar sobre el origen de su vulnerabilidad, que no es la carencia de un empleo.

La firma del contrato de trabajo no fue un punto de llegada sino de partida, que dio comienzo a un itinerario donde se combinó una serie de estrategias: formación técnica, entrenamiento en competencias socio-laborales, acompañamiento en la adaptación laboral, educación financiera, entre otras, con las cuales se desarrollaron gradualmente las capacidades productivas de los participantes, al volverlos más competentes en el mercado laboral y prepararlos para que, a futuro, pudieran autogestionar de manera efectiva sus oportunidades de empleo.

Al tener en cuenta que para muchos de los participantes se trataba de su primera experiencia laboral en el sector formal, entendimos que el rol de las empresas debía ir más allá de cubrir vacantes con ellos. Desde este punto de vista, cada organización se convirtió en una especie de escuela, donde a diario los participantes tenían la oportunidad de desaprender una de las grandes consecuencias que el conflicto ha dejado en sus vidas: su falta de experiencia en lo social y en lo laboral.

Si seguimos los términos comerciales, lo anterior redefinió también el producto que ofertábamos al sector privado, es decir, no solo se ofreció la población en proceso de reintegración para trabajar, propuesta que, para algunos, en lugar de ser atractiva, se percibía como intimidante y riesgosa. Lo que el empresario “compraba” era la confianza en el proceso de reintegración liderado por la ACR, la oportunidad de reconstruir tejido social, la credibilidad en las instituciones garantes del proceso y el acceso a beneficios que potenciaran su operación.

En este orden de ideas, el papel de la entidad gestora de empleabilidad no era equiparable al de una bolsa de empleo; su función era de interlocución, pues buscaba articular voluntades para contrarrestar y desmontar los imaginarios que estigmatizan a la población.

■ 2.1.5.2 La construcción de sinergias: segundo nivel de involucramiento

El modelo de empleabilidad desarrollado estuvo alineado con la convicción que teníamos en torno a la pertinencia de estrategias que consolidaran al sector productivo, para que este pudiera generar más empleo y así contribuir a desactivar el conflicto y las economías ilícitas que lo soportan.

Nuestra convocatoria a los empresarios propuso un esfuerzo conjunto para reducir la pobreza que, como sabemos, es una de las principales razones que conduce a miles de colombianos a ver la violencia como una plataforma de empleo.

En este punto es importante aclarar que la gestión comercial de cualquier producto se sustenta sobre dos aspectos: necesidades y expectativas del cliente. Para el caso de la población en proceso de reintegración, era claro que ninguna empresa expresaría que “necesitaba” contratar a una PPR; sin embargo, las empresas sí tienen expectativas

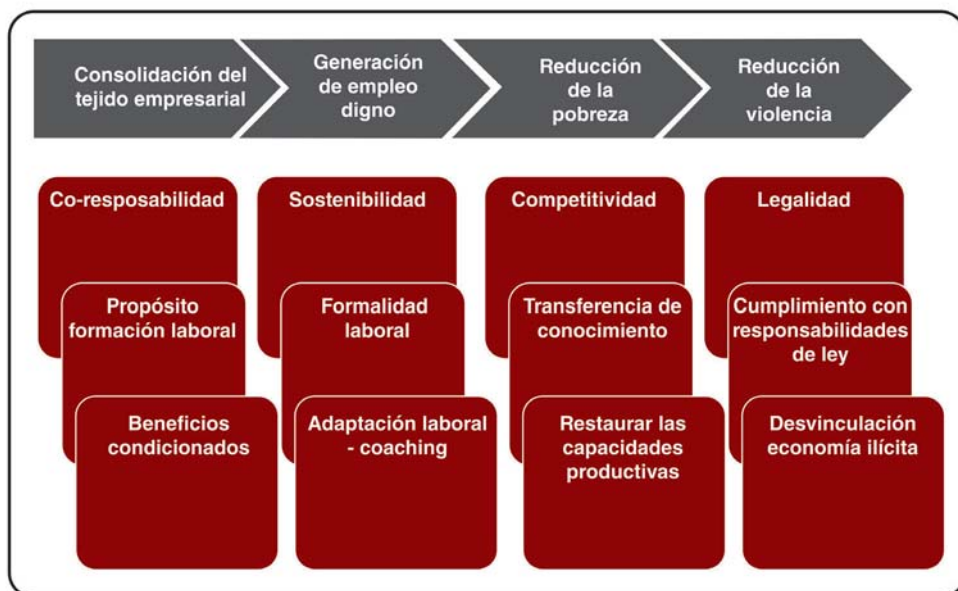
frente al desarrollo de su ejercicio en entornos seguros, al igual que a agregar valor social a sus productos, fortalecer su hoja de vida institucional mediante alianzas con entidades del orden nacional e internacional y recibir apalancamientos, incluso en especie, para potenciar su operación, entre muchos otros aspectos que sí constituyen una oferta atractiva.

Al tener claro que la propuesta de empleabilidad no respondía a necesidades del sector privado, sino a perspectivas que este pudiera tener relacionadas con su apuesta estratégica, fue importante construir una visión incluyente con dichas expectativas, de manera que el empresario se identificara con nuestro propósito misional y sintiera que, antes que pedirle “un favor”, le ofrecíamos la oportunidad de cumplir con sus lineamientos estratégicos.

Desde esta perspectiva del proceso se ubicó el origen de los cuatro principios que, de manera transversal, orientaron nuestro relacionamiento con los participantes, los empresarios y las instituciones aliadas.



GRÁFICO 3. VISIÓN COMÚN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS



Fuente: elaboración propia

CUADRO 4. CORRESPONSABILIDAD

Principios	Empresarios	Participantes
Corresponsabilidad	Su articulación fue una acción clara de corresponsabilidad con el proceso de paz.	Fueron cogestores de su proceso de inserción laboral.
Sostenibilidad	El sector formal de la economía generó empleos estables que garantizaron el mejoramiento de la calidad de vida de las familias atendidas.	El sector formal de la economía generó empleos estables que garantizaron el mejoramiento de la calidad de vida de las empresas receptoras, como camino para alcanzar su autonomía económica.
Competitividad	Recibir personal en proceso de reintegración fue una oportunidad para acceder a beneficios estratégicos que incrementaron su competitividad.	Desarrollar sus capacidades productivas les permitió ser competentes en el mercado laboral.
Legalidad	Cumplimiento con las responsabilidades de ley en la contratación laboral.	Desvinculación de las economías ilícitas.

Fuente: elaboración propia

Una vez definidos los principios de actuación, pasamos a identificar a los aliados estratégicos y los puntos de encuentro, para lograr una complementariedad de las agendas. Sin duda, gracias a esta suma de capitales institucionales, logramos potenciar el impacto de la gestión adelantada.

Bajo esta premisa, creímos que era clave desarrollar, en el equipo implementador, las habilidades comunicativas que facilitarían la concertación, la construcción de lenguajes y discursos propositivos y atrayentes, que propiciarán el acercamiento de los públicos de interés.

Al final de la ejecución del proyecto, como balance en el tema de involucramiento, podemos decir que la ACR local quedó rodeada de una serie de instituciones que hoy se reconocen como actores activos en el proceso de reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración.

Para garantizar la sostenibilidad de estas sinergias y de los aprendizajes logrados y promover el inter-

cambio permanente de experiencias, impulsamos la constitución de una Mesa Técnica de Generación de Ingresos, como un escenario departamental para el encuentro periódico del DPS, la ANSPE, la ACR, el SENA, el Ministerio del Trabajo y de la Seguridad Social, el sector académico y el gremial y las distintas entidades que apoyaron la generación de ingresos de diferentes poblaciones vulnerables.

■ 2.1.6 Momentos de verdad en la articulación del sector privado La gestión de dificultades

Durante nuestro ejercicio encontramos que la inserción laboral de la población en proceso de reintegración tuvo tres momentos diferenciados en los que se presentaron situaciones que dificultaron la labor con las empresas receptoras, es decir, lo que comercialmente se llama “momentos de verdad”.

CUADRO 5. MOMENTOS DE VERDAD DE LA INSERCIÓN LABORAL

Momentos de verdad	Estrategias de intervención.
Identificar oportunidades laborales	Óptimo manejo de las objeciones.
Concretar las vinculaciones laborales	Volver elegibles a los participantes en los procesos de selección.
Mantener las vinculaciones laborales	Acompañamiento en la adaptación laboral. Entrenamiento en competencias socio-laborales.

Fuente: elaboración propia

2.2 Recomendaciones y estrategias para optimizar la identificación de oportunidades laborales

■ 2.2.1 Planificación por matrices de oportunidad

Esta se conoce como la segmentación del mercado. Para realizar dicha segmentación levantamos

un archivo documental con la aplicación de distintos filtros:

- Tendencias estructurales del mercado laboral: sectores con mayor contratación en los perfiles de las PPR.
- Análisis de empleo sectorial: por obras de infraestructura, creación de grandes superficies, eventos específicos, etc.

- Empresas que venían adelantando acciones concretas de responsabilidad social empresarial.
- Proveedores de entidades gubernamentales que, acordes con el principio de cercanía, deberían ser receptivos frente a este tipo de propuestas.
- Empresas referidas por los empresarios contactados.

El empleo de este procedimiento permitió hacer un reconocimiento del entorno en cuanto a su dinámica laboral, en particular de los sectores con mayor índice de contratación en relación con los perfiles ocupacionales de los participantes, así como un mapeo de oportunidades coyunturales en la región para la generación de empleo a corto y mediano plazo.

Una vez identificado el segmento, pasamos a definir la estrategia de acercamiento y difusión, en lo cual la primera opción consistía en ubicar el colectivo gremial al que pertenecían las empresas para diseñar un abordaje masivo. Esta identificación selectiva estableció además un fragmento de empresas potenciales en el que, a su vez, se distinguían dos grupos objetivos: aquellas que tenían vacantes para cubrir de inmediato y las que podrían tenerlas a futuro, por lo que todas permanecían visibles en el radar de nuestra gestión.

A continuación compartimos los elementos para la planeación de la difusión y las visitas comerciales para un programa de empleabilidad tomadas como guía del Manual para la Intermediación Laboral con Colectivos Vulnerables, publicado por la Cruz Roja Española en 2006.

■ 2.2.2 Recomendaciones sobre la difusión

El primer objetivo de la estrategia de difusión se centró en que los diferentes segmentos potenciales conocieran la existencia del proyecto y los benefici-

os que se iban a ofertar. En general, el propósito de la información inicial es posicionarse. Es necesario ocupar un lugar e incluso diferenciarse de otras rutas de empleabilidad; sin embargo, es importante que la información no sature al destinatario. Hay cuatro elementos esenciales, que deben darse a conocer en los materiales de difusión:

- Que el servicio existe.
- Dónde puede localizarse.
- Quién lo ofrece.
- Qué ofrece.

En principio, no es necesario nada más; es preferible dejar la información restante que pueda ser útil para las demás fases del proceso. Se puede informar desde distintos medios que no son excluyentes entre sí, sino complementarios: redes sociales, folletos, mercadeo directo por medio de correos electrónicos, carteles (electrónicos o físicos) ubicados en sitios estratégicos de permanente presencia de los segmentos definidos, anuncios o presencia en radio y televisión —en horarios cuando la audiencia incluya a nuestro público de interés—, así como en prensa local.

■ 2.2.3 Uso adecuado del teléfono

El teléfono es un canal de comunicación fundamental a la hora de iniciar y mantener la relación con las empresas potenciales para articularlas a un proceso de empleabilidad, pero hay que ser conscientes de que tiene limitaciones, por lo que la acción comercial no debe restringirse a él. Esta estrategia debe prepararse de forma adecuada y no dejarse a la improvisación.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para tener en cuenta en las llamadas telefónicas de presentación:

- Antes de la llamada se debe tener claro qué se pretende conseguir y cómo se va a estructurar la llamada (presentación, confirmación de la disponibilidad para hablar, razón de la llamada,

exposición bidireccional, resumen de lo hablado, agradecimiento y despedida). Asimismo, es importante saber el nombre completo del interlocutor, su cargo en la empresa, edad y, muy recomendable, su profesión y conducto regular o jefe directo.

- Se debe tener previsto un tiempo de exclusividad para la llamada; si se es interrumpido o se ejecutan otras tareas al mismo tiempo, se genera desconcentración, lo que trae repercusiones negativas en la eficacia de la llamada.
- Si se pregunta acerca de la empresa, hay que explicar las razones, para evitar susceptibilidades.
- Sonreír mientras se habla. El tono de voz varía en función de la posición de la boca; con una sonrisa se puede conseguir que la voz suene enérgica y amistosa a la vez.
- Tiene resultados positivos utilizar el apellido del interlocutor si es hombre o el nombre, si es mujer y, en todos los casos, personalizar la llamada refiriéndose al nombre de la empresa durante la conversación, sobre todo cuando se va a decir algo muy importante, porque, además de crear un clima de confianza, aumenta la atención. No obstante, hay que tener en cuenta que, si se abusa de este recurso, se puede perder el efecto deseado.
- Prescindir de frases demasiado largas, ya que las últimas palabras se oyen, pero no se escuchan.
- Evitar el tuteo al interlocutor.
- De manera general, aunque todo esté muy preparado, debe haber cierta flexibilidad para poder adaptar la conversación en función del interés y de la disponibilidad del interlocutor.
- Cerrar la conversación de forma positiva, con optimismo respecto a los temas tratados; aun

si el interlocutor niega la posibilidad de la visita comercial, lo más importante es construir confianza y mantener la relación institucional.

- Si el destinatario tiene filtros de entrada, como un secretario o recepcionista, es recomendable conocer su nombre, para convertirlos en aliados y facilitar el contacto en próximas llamadas. Si no se localiza al destinatario, no es recomendable dejar mensajes del estilo “que me llame”, sino conservar la responsabilidad de la llamada en manos del asesor comercial.
- Ofrecer la información suficiente para que el interlocutor se interese, pero no para que pueda tomar la decisión de articularse al proceso en ese momento. Hay que recordar que el único objetivo es conseguir la cita, ¡no vender por teléfono!

A continuación se refieren algunos inconvenientes de la comunicación telefónica y cómo contrarrestarlos:

- **Visibilidad:** la comunicación no verbal es fundamental en la gestión con empresas y la ausencia de contacto visual limita las posibilidades; por lo tanto, hay que estar muy atentos a indicadores como silencios y sonidos consonánticos que puedan evidenciar interés o incomodidad.
- **Rechazo:** el teléfono es facilitador del “no” por parte del empresario contactado. Lo indicado es no someter a decisión aspectos difíciles de la propuesta y asegurar todo el tiempo la conveniencia de un encuentro personal.
- **Inaccesibilidad:** en determinadas ocasiones los filtros de entrada de llamadas restringen los contactos o conllevan riesgo de malinterpretaciones acerca del motivo de la llamada. Se deben evitar las interferencias, las conexiones defectuosas y los ruidos del medio que pueden condicionar y limitar la fluidez de la comunicación.

- **Inoportunidad:** si se trata de contacto por celular, en ocasiones, el empresario no espera la llamada y se puede importunar o interrumpir un trabajo importante. Es necesario consultar la oportunidad de la comunicación o concertar el momento adecuado para realizarla.

■ 2.2.4 El ABC de la visita comercial

La visita comercial debe responder a distintos objetivos y finalidades:

- Establecer una relación de confianza entre el responsable de personal o el empleador y la entidad operadora de empleabilidad.
- Obtener información sobre las necesidades concretas de la empresa en materia de contratación de personal.
- Detectar las dificultades que tiene el empresario para contratar la población en proceso de reintegración o vulnerable que se está acompañando.
- Analizar conjuntamente la idoneidad de los candidatos disponibles para la cobertura de los puestos que pueda requerir la empresa.
- Exponer los procedimientos de la articulación en una proyección y un análisis de riesgos.
- Resolver las dudas y objeciones que surjan durante la negociación.

Para una adecuada visita comercial, se requiere una serie de habilidades sociales que, en muchos casos, es innata, aunque existen algunas técnicas que pueden aprenderse y aplicarse de forma natural en la labor diaria.

Hay que tener en cuenta que todas las recomendaciones que se hacen a continuación no “venden” por sí mismas; muchas de ellas son detalles aparentemente sin relevancia, pero su utilización conjunta ofrecerá una alta probabilidad de éxito.

■ 2.2.4.1 Preparación de la visita comercial

Al igual que el contacto telefónico, las visitas comerciales deben ser preparadas para apuntar al éxito:

- En primer lugar, es necesario identificar los objetivos específicos de cada visita, para centrar el mensaje que se quiere transmitir o la información que se desea recoger.
- Si se trata de una primera visita, es muy importante conocer el sector económico de la empresa, su historia y apuestas estratégicas; asimismo, es relevante tener referencias concretas sobre su actividad comercial. Es ideal conocer sobre reconocimientos recientes, negociaciones de importancia o nuevos productos en el mercado.
- En este mismo orden de ideas, es sustancial determinar quién será el interlocutor de la empresa que recibe la visita, si es hombre o mujer, qué edad tiene, qué cargo desempeña, sus años de antigüedad en la empresa y profesión; la decoración de la oficina nos dará una idea sobre los pasatiempos, la conformación familiar de la persona, etc. Todos estos elementos configuran los énfasis pertinentes que deben hacerse sobre el guion de venta para que este sea acorde con los intereses y esté hecho a la medida de las expectativas del interlocutor.
- Aunque cada empresario es único, existen algunos aspectos comunes entre empresas de un mismo sector. De acuerdo con la segmentación realizada, previamente a la visita se pueden establecer expectativas y elementos de interés sobre los cuales girará la presentación de la propuesta.
- También se deben preparar las respuestas a las posibles dudas u objeciones que se planteen. La mejor manera de anticipar cuáles serán estas inquietudes es obtener la mayor

información posible del interlocutor y de la empresa, incluso en temas de proveeduría y clientes principales.

- Según el tiempo concertado para la visita y el tipo de interlocutor, se debe prever qué documentación puede ser más pertinente (folletos, formularios, tarjetas de visita, etc.).

■ 2.2.4.2 Desarrollo de la visita comercial

A continuación se detallan algunas claves para el desarrollo de la visita comercial:

- En el primer contacto con quien atiende, por parte de la empresa, se puede iniciar la conversación con algún tema no muy trascendente, en lo posible relacionado con la empresa, “que rompa el hielo” y propicie un buen ambiente. También se deben observar con cuidado los aspectos y el entorno físico, lo que proveerá mucha información sobre la empresa y el interlocutor.
- A lo largo de toda la visita se debe mostrar total disponibilidad e interés por los problemas del empresario y transmitirle optimismo y un estado de ánimo positivo. Hay que evitar tanto los silencios, ya que pueden incomodar, como un exceso de protagonismo en la conversación. Una de las reglas de oro de las entrevistas comerciales es dejar hablar al directivo que se visita. Todo el tiempo el asesor comercial deberá procesar la información que reporta el interlocutor para anticipar la dirección que le dará a su argumentación.
- Es importante observar la comunicación no verbal y los microgestos del interlocutor para determinar contenidos sobre los que presenta resistencias o sobre aquellos temas en los que demuestra receptividad, aspectos claves que permiten ajustar la argumentación. Es fundamental que la comunicación no verbal del ase-

sor comercial provoque confianza en su discurso y favorezca la negociación durante todo el tiempo que dure el encuentro.

- Se pueden tomar algunas notas, sin ocultar lo que se escribe y sin perder el contacto visual. Es importante recoger el máximo de información, aunque su registro debe realizarse después de esta, sobre todo en lo atinente a las percepciones subjetivas que ayuden a crear un trato personalizado con los empresarios.

■ 2.2.4.3 Cierre de la visita comercial

Hay que obtener siempre, como mínimo, una de estas dos informaciones: i) cuáles son los verdaderos motivos por los que los empresarios pueden contratar a la población y ii) cuáles son los motivos por los que no los contratarían.

Si hay buena disposición, a medida que se aproxima el final de la visita es necesario concretar los acuerdos alcanzados. En ese punto, hay que utilizar algún recurso verbal que capte la atención del empresario y sintetizar la negociación en pocas palabras, con énfasis en las ventajas y los beneficios derivados.

Sin duda, esta es la etapa clave de la venta, la más difícil y para la que se requiere mayor habilidad comercial. Al cierre, el asesor debe aproximarse poco a poco, haciendo un resumen en el que se utilicen frases y palabras expresadas por el interlocutor sobre las necesidades detectadas y las soluciones que ofrece el servicio; es relevante hacer preguntas que lleven a respuestas positivas, que den un “¡Sí!”. De esta forma, cuando lleguen las preguntas definitivas, será más fácil conseguir el sí del cierre. Al final se debe optar por alguna de estas dos fórmulas:

- **Cierre supuesto:** se habla con el interlocutor como si ya hubiera aceptado la colaboración y se lo lleva a decidir no sobre su posible articulación o no, sino sobre aspectos de forma.

A modo de ejemplo: “y cuando usted nos llame para solicitarnos candidatos...” o “¿Le parece que concretemos en qué formato le remito los datos de los candidatos?”.

- **Cierre con alternativas:** se pregunta al interlocutor qué tipo de colaboración prefiere y se asume que al menos uno de ellos es aceptado. Este cierre le permite al empresario visitado sentir que él es quien maneja la situación.

■ **2.2.4.4 Cómo construir una argumentación persuasiva y convincente: el guion de venta**

El guion de venta es un instrumento de trabajo indispensable en el ámbito comercial. En él se sintetizan los elementos clave que deben tener muy claros las personas responsables de “vender”: las ventajas competitivas, los mensajes a destacar, la argumentación a las posibles objeciones, etc.

Cabe destacar que el guion de venta tiene que ser flexible en función del entorno y de los sectores económicos a los que se dirige y a la realidad territorial donde se desarrolla la ruta de empleabilidad. No es un discurso preparado, es decir, no sirve para “volcarlo” íntegramente cuando se presenta el servicio, sino que es un conjunto de ideas estructuradas que debe tenerse presente y que ha de utilizarse solo cuando sea necesario y en el momento adecuado en cualquier fase de la relación con la empresa. Por tanto, se trata de una herramienta que facilita el trabajo comercial.

Como ya se mencionó, por lo general las empresas tienen una población a la cual priorizan para ocupar sus vacantes: referidos de los propios empleados, poblaciones vulnerables, comunidad circundante o convocatoria por medio de terceros. De forma excepcional, alguna empresa dirá que privilegia la contratación de población en proceso de reintegración.

Ahora bien, dado que las hojas de vida de los participantes no son del todo atractivas para los empresarios, la propuesta de contratación de la población desmovilizada debe ofrecer valores diferenciales relevantes para las empresas. Se debe presentar un conjunto de beneficios que den respuesta a expectativas concretas y que se puedan incluir en el portafolio ofertado como producto del cruce de servicios con los aliados institucionales y que incluso lleguen a ubicar esta propuesta en un lugar ventajoso respecto a la oferta de intermediadores laborales en la zona de intervención.

■ **2.2.4.5 Cómo adaptar el guion de venta según el formato de las empresas y las expectativas de sus directivas**

Según el contexto en donde desarrollan su actividad, las empresas se conducen de acuerdo con una lógica que debe ser tenida en cuenta a la hora de elegir las estrategias de sensibilización y articulación.

Es imperativo considerar y comprender las necesidades y expectativas de los diferentes niveles jerárquicos en el interior de las empresas, es decir, contar con una argumentación que responda a las objeciones y los intereses del propietario, que no siempre son iguales a las del gerente, a las del jefe de Producción o a las del jefe de Recursos Humanos.

Para que ocurra una articulación consultiva y dialogada es preciso alejarse de los monólogos en el proceso de sensibilización y conocer la particularidad del interlocutor y de su organización. En este punto resulta clave la habilidad comunicativa y negociadora del profesional de empleabilidad, porque, en la misma medida en que el empresario conoce bien sus necesidades y temores, el asesor empresarial debe dominar los beneficios y las garantías que ofrece. Su trabajo es encontrar y proponer, de manera convincente, un punto de unión en el que todos ganen.



La experticia del asesor comercial consiste en no saturar a su interlocutor con información innecesaria y distractora y omitir los argumentos que no responden a ninguna necesidad o expectativa de la empresa, por muy interesantes que estos sean.

Exponer ventajas para cada empresa y cada interlocutor es más persuasivo que inventariar las cualidades generales de la propuesta. Si el asesor relaciona su oferta con las necesidades y expectativas más sensibles de la empresa y de quien lo escucha, tendrá mayor probabilidad de éxito.

Los elementos expuestos a lo largo de esta publicación no se proponen como un discurso riguroso con un derrotero preparado. Por el contrario, creemos que los argumentos, aun si son atractivos, no

tienen efecto si se presentan de manera mecánica. Incluso la fundamentación que dio inicio a este capítulo es un surtido de ideas estructuradas que debe tenerse presente y utilizarse de modo estratégico en el momento adecuado, sin perder de vista al interlocutor y a la empresa contactada.

La siguiente es una tipología de empresas que levantamos durante nuestra implementación y una posible adaptación del guion de venta para proponer su articulación a un proceso de empleabilidad con poblaciones vulnerables:

CUADRO 6. TIPOLOGÍA DEL SECTOR EMPRESARIAL

Grande y mediana empresa	Demanda mano de obra especializada, lo que limita las oportunidades laborales para la población vulnerable en general. Sus sistemas de calidad y de selección de personal son de alta exigencia, por lo que nuestros participantes no tienen mayor éxito en estos procesos.
	Los propietarios no siempre son los gerentes y para ambos se debe preparar una sustentación de los beneficios de la articulación que debe contemplar un análisis de riesgos y oportunidades a corto, mediano y largo plazo en ámbitos de productividad/calidad, responsabilidad social y seguridad.
	Existe un interés por discutir acerca de la efectividad de la política de reintegración. Su personal directivo tiene perfiles muy calificados, por cuanto las decisiones y el estilo de comunicación son protocolarios; por ello, se recurre a una interlocución formal con una sólida argumentación que genere credibilidad y confianza.

Grande y mediana empresa	<p>Su estructura organizacional robusta se caracteriza por una lejana relación gerente-operario. En ocasiones, la Gerencia asume con clara convicción la articulación al proceso de empleabilidad, pero, si las líneas intermedias no desarrollan el mismo grado de compromiso, a raíz de temores por la seguridad personal o por desconfianza en la productividad de los participantes, el desarrollo del proceso se verá truncado.</p>
	<p>Tienen estilos de gerencia regularmente normativos, con un tipo de relacionamiento impersonal con los empleados y acorde con los sistemas de gestión de calidad, caracterizados por la exigencia y basados en procesos estandarizados, de poca flexibilidad en las curvas de aprendizaje para los nuevos empleados.</p>
	<p>Las opciones laborales son masivas y temporales; corresponden a picos de productividad.</p>
Micro y pequeña empresa	<p>Demanda mano de obra sin especialización.</p>
	<p>Sus sistemas de calidad y de selección de personal no son tan rigurosos como en las empresas de mayor formato; en la microempresa, por lo general, no se dispone de un profesional de Psicología y la contratación es realizada por el gerente o el mismo propietario.</p>
	<p>Los propietarios suelen ser los gerentes y tienen una formación administrativa empírica, de modo que la sustentación de los beneficios para su articulación al proceso es menos formal y se centra en el análisis de riesgos y oportunidades a corto y mediano plazo en temas de rentabilidad y seguridad.</p>
	<p>Su personal tiene perfiles medianos, por cuanto las decisiones y el estilo de comunicación recurren a una interlocución más empática que les genere confianza, desde una argumentación que incluya referentes de otros empresarios.</p>
	<p>Su estructura organizacional se caracteriza por una cercana relación gerente-operario. En estos escenarios, las decisiones y apuestas de la</p>

Micro y pequeña empresa	<p>gerencia se “imponen” a las líneas intermedias de dirección, con lo que se presenta menor resistencia por parte de estas frente a la población. No obstante, existe mayor desconocimiento sobre la administración del talento humano y eso demanda una mayor necesidad de acompañamiento. Por tanto, tienen una gran receptividad frente a beneficios relacionados con acciones de formación para sus directivos y personal operativo.</p>
	<p>Tienen estilos de gerencia menos normativos, basados más en la pedagogía y la vinculación afectiva que en estándares de productividad. En las microempresas no suelen existir procesos normalizados, así que se presenta mayor flexibilidad en las curvas de aprendizaje. Se facilita la inclusión y pertenencia a la comunidad laboral por parte de los participantes de la ACR.</p>
	<p>Las vacantes no son masivas, pero sí hay mayor probabilidad de estabilidad laboral. Las microempresas buscan que la rotación de personal sea mínima por los traumatismos y costos que suscitan.</p>

Fuente: elaboración propia

Cada interlocutor que escucha la propuesta lo hace con base en sus expectativas y su rol en la organización, de ahí que cobre relevancia el conocimiento que el asesor comercial tenga de estos elementos. Por ejemplo, para una mujer joven, gerente de Recursos Humanos, titulada en áreas sociales del conocimiento, el discurso de presentación tendrá un énfasis en el valor social de la articulación y en el aporte de responsabilidad social individual que tienen las nuevas generaciones de gerentes colombianos y las empresas socialmente responsables con el proceso de paz del país.

En el caso de un jefe de producción joven, formado en ciencias lógico-matemáticas, la argumentación se enfocaría en ofrecer una serie de beneficios cruzados de la articulación que traerán a la empresa conocimientos para mejorar la competitividad de la misma: capacitaciones técnicas a la medida, certificación por competencias con el SENA, asesoría en

innovación en la producción. Estos son temas que, si se expresan en términos de su valor comercial (y que por esta vía son gratuitos), hacen más atractiva la propuesta. Lo anterior después de haber resuelto sus mínimas dudas en relación con los protocolos a seguir en caso de que el participante contratado no cumpla a satisfacción con el grado de desempeño esperado.

Conviene, entonces, descifrar el canal y el tipo de argumentación con el que cada interlocutor será más receptivo y desarrollar la habilidad para ajustar el discurso según corresponda, por supuesto, sin faltar a la verdad y ofreciendo solo aquello que se pueda cumplir.

■ 2.2.5 El mercadeo personal, una estrategia para el manejo de objeciones

Desde la perspectiva del mercadeo personal, la búsqueda de empleo es un proceso en el cual el mercado laboral demanda un producto que, en últimas, es la capacidad productiva de un individuo; por tanto, este debe diseñar una estrategia que lo proyecte como elegible.

El punto de partida es un análisis de las posibles objeciones de los interlocutores. Es fundamental que tanto los profesionales encargados del relacionamiento con el sector privado como los mismos beneficiarios estructuren el manejo argumentativo de los siguientes aspectos que causan recelo, con el fin de vender el proceso desde las garantías que los compensan o subsanan.

En cuanto al manejo de objeciones, es necesario evitar que entre el asesor comercial y su interlocutor se configure una relación de adversarios. Para ello se recomienda:

- No interrumpa, escuche: si el asesor comercial interrumpe, solo irritará al interlocutor. Habrá que prestar atención para descubrir la razón real de la objeción.
- No es necesario extenderse demasiado en las preguntas y objeciones: algunas veces, el conocimiento profundo del tema puede hacer que el asesor comercial se explaye demasiado en sus respuestas, lo cual aumentará la resistencia del interlocutor. Se debe tener presente que, por lo general, el cliente queda satisfecho con contestaciones cortas y sencillas.
- Evite las controversias: muy pocas veces uno de los que discute logra convencer al otro y solo provoca una actitud defensiva. Aunque el asesor comercial cree tener la razón, si permite que surja la discusión, habrá perdido la venta, porque el que pelea no vende.

- No se muestre superior: esto desilusiona y atrinchera al interlocutor con rapidez.
- No pierda el hilo de la discusión: algunos interlocutores tratarán de desviarlo de su objetivo en la presentación. Si esto ocurre, una argumentación coherente será difícil. Frente a interrupciones permanentes o poco hiladas, el asesor comercial debe hacerse esta pregunta mental: ¿En qué parte del discurso estamos y para dónde vamos?

■ 2.2.5.1 Manejo de objeciones relacionadas con la productividad de los participantes

Los siguientes son los principales argumentos que, en nuestro caso, empleamos frente a este tipo de objeción en relación con la población en proceso de reintegración:

- La ACR entrega una favorabilidad psicosocial de los candidatos remitidos.
- Los candidatos remitidos a los procesos de selección pasan por tres filtros (ruta de empleabilidad, empresa y ACR).
- Se hace seguimiento en tiempo real al desempeño del participante por parte del operador de empleabilidad, en el que se implementan estrategias de *coaching* para desarrollar las capacidades productivas de los participantes.
- El contrato de trabajo no implica condiciones especiales, por lo que es posible sustituir al participante que no cumpla con los requerimientos de la empresa, antes o después del período de prueba.

Cese laboral prolongado

El empresario advierte el riesgo de que, en este período, el aspirante estuviera relacionado con actividades ilícitas. También interpreta que el tiempo

y el grado de ajuste al ritmo de productividad de la organización son más lentos en personas que presentan esta característica. Es necesario ser transparentes con el empresario respecto a la procedencia de la población y enfatizar en la motivación intrínseca de esta y en los beneficios de ley a los que accede por su estabilización laboral.

Falta de experiencia en el oficio o poca trayectoria laboral

Este aspecto implica para el empresario mayor inversión en tiempo y recursos en el proceso de inducción, con el riesgo de que, finalizado este período, no se desarrollen las habilidades requeridas. Esta característica es vista como un factor de alto riesgo para la productividad, no solo por el posible rendimiento deficiente, sino por las probables sustituciones de personal. La oportunidad para la empresa está en recibir un personal que, si bien no tiene la experiencia solicitada, tampoco trae “vicios del oficio o de otras empresas” y, por lo tanto, es un material en bruto con un alto potencial para desarrollar.

Experiencia no certificada

Dada la alta movilidad y acostumbrada informalidad laboral entre las poblaciones vulnerables, es común que no tengan los soportes para respaldar sus experiencias laborales. Esto causa incertidumbre y una baja calificación de la hoja de vida. En estos casos es pertinente solicitar, sin compromisos, una prueba de conocimientos y habilidades para sustentar la experiencia.

Escasas competencias socio-laborales

Entre los participantes es frecuente encontrar una especie de analfabetismo laboral, puesto que muchos vienen de procesos de informalidad y subempleo; por ello, el código mínimo laboral de los ambientes de trabajo del sector formal pone a prueba su capacidad de ajuste social. Cuando el empresario valora este aspecto, calcula riesgos

en la adaptación laboral y la afectación del clima organizacional. Las garantías de seguimiento y acompañamiento al proceso, que incluyen la opción de cualificar al personal a partir de las necesidades específicas de cada empresa, se convierte en un factor de competitividad.

Certificaciones técnicas en oficios en los que los participantes no desean emplearse

Cuando se aborda en un contexto de entrevista de trabajo, esta situación puede interpretarse como una alerta que expone un grado de sobrecalificación del aspirante o como desorientación y ambigüedad en la proyección laboral. Una posible argumentación en tales casos es que no solo en las poblaciones vulnerables se presenta esta característica: cada vez es más común que las personas se empleen en campos para los cuales no han recibido formación, porque en lo que han sido calificados no se generan oportunidades, lo que no significa que no puedan ser competentes en otras áreas.

■ 2.2.5.2 Manejo de objeciones relacionadas con el temor de los empresarios por su seguridad

La estigmatización social por el pasado del personal

Los empresarios evalúan el haber pertenecido a grupos al margen de la ley como un riesgo inminente para la seguridad de la empresa. Es preciso enfocar la percepción del empresario no hacia lo que fueron los participantes, sino hacia lo que pueden llegar a ser.

- La inserción laboral tiene lugar en la etapa avanzada de la ruta de atención prevista por la ACR, que no termina con el acceso a un empleo.



IM-SOZ

- Los participantes remitidos no tienen antecedentes judiciales.
- Existen beneficios económicos para los participantes que demuestren estabilidad laboral en un empleo formal, lo cual constituye un gran estímulo para el desempeño exitoso en las empresas.
- El Comité de Conducta de la ACR tramita las inconsistencias graves en el comportamiento laboral de los participantes.

Referencias personales limitadas

En la mayoría de las organizaciones, la referencia personal es un elemento importante para la valoración de la hoja de vida. Algunos participantes presentan información desactualizada o inconsistente para la localización de sus referencias personales, por lo que pierden puntaje en esta calificación. Es importante reforzar el acompañamiento para que el participante comprenda lo que este requerimiento significa en su posibilidad de emplearse.

■ 2.2.6 Cómo construir una oferta de valor

Aparte de las garantías que se deben proveer al sector productivo para que se articule al proceso, es necesario constituir un conjunto de beneficios que muestren la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración como una alternativa atractiva que genera valor. Ahora bien, tan importante como ofrecer los beneficios es lograr que cada empleador, como cualquier cliente, tenga una buena experiencia de servicio gracias a ellos. Para tal efecto, es vital mantener una comunicación muy cercana con el empresario y tratar de cumplir con las promesas ofrecidas, lo cual no es difícil dado el amplio espectro de posibilidades.

De igual forma, con aquellas empresas que no requieren hacer uso de los beneficios, hay que procurar que cuenten con la opción de derivarlos a un

cliente o proveedor suyo que, de paso, se incorporará a la comunidad de empresas potenciales para el proyecto.

A continuación se exponen algunos posibles beneficios y se plantea que, de ninguna manera, estos se constituyen como fórmula de éxito, pues en cada contexto se deben incorporar estímulos relevantes para los actores involucrados.

- Cualificación del personal operativo y directivo: diseño y realización de capacitaciones exclusivas a la medida de las necesidades de la organización, orientadas y certificadas por el SENA e impartidas en las instalaciones de la empresa, lo cual beneficia al personal que esta requiera.
- Desarrollo de talleres de entrenamiento en competencias socio-laborales y temas organizacionales (*coaching* e *indoor training*).
- Fortalecimiento del capital de trabajo mediante el acceso al estímulo económico (FRE) entregado por USAID. Es esencial referenciar otros estímulos, como el de Primer Empleo o los beneficios tributarios, como en el caso de las personas con discapacidad.
- Incremento en el balance de responsabilidad social empresarial de la empresa. Se obtiene certificación y reconocimiento por parte del gremio y de las instituciones intervinientes.
- Experiencia en alianzas público-privadas para agregar a la hoja de vida institucional.

“El mejor vendedor no remunerado es un cliente satisfecho”

Bajo esta consigna buscamos que los empresarios articulados tengan un alto grado de satisfacción, para tener en ellos a los principales defensores del proceso de empleabilidad y, en su testimonio, la más efectiva e impactante publicidad que pueda existir.

Es conveniente que con aquellos empresarios que muestren más complacencia con el proceso se identifique un mapa de empresas referidas y se les solicite su intermediación para abordarlas.

■ 2.2.7 Cómo volver elegibles a los candidatos de poblaciones vulnerables en los procesos de selección

■ 2.2.7.1 Motivos de pérdida de vacantes de los participantes en los procesos de selección

Algunas de las variables de pérdida de vacantes en los procesos de selección adonde remitimos a los participantes son estructurales y otras coyunturales, pero para todas ellas es posible planificar una intervención que potencie los resultados del ejercicio.

La falta de garantías contractuales

Como variable externa, nuestra posibilidad de manipulación es mínima, pero sí es posible usar instrumentos estadísticos para perfilar los sectores económicos de mayor y menor riesgo y oportunidad para optimizar la gestión.

Los procesos de selección avanzados

En este aspecto es necesario que la capacidad de respuesta en cuanto a la remisión de candidatos a las empresas sea ágil.

Temor por la seguridad

Para contrarrestar la estigmatización de la población es necesario desarrollar un plan de medios para hacer una difusión permanente de casos exitosos en empleabilidad. No obstante, no todos los empresarios quieren mostrar a sus públicos internos y externos que tienen personal en proceso

de reintegración en sus equipos de trabajo y, de otro lado, algunos de los participantes piden confidencialidad y protección de su identidad ante los medios de comunicación. Como este tema es tan sensible para los empresarios, se debe informar sobre los mecanismos de regulación y monitoreo, como es el Comité de Conducta de la ACR, instancia con piso jurídico que estudia los casos de incumplimiento de los compromisos de las PPR y que cuenta con una capacidad sancionatoria que puede comprometer incluso los beneficios otorgados por la ley.

Asimismo, como política de atención de la ruta, es pertinente establecer la respuesta en tiempo real a las solicitudes de los empresarios en casos urgentes, por medio de la activación de un protocolo.

Bajo perfil de los participantes

Si partimos de la información que se obtiene al caracterizar las vacantes, es importante ofrecer al empresario una alternativa de formación a la medida de las necesidades específicas del cargo en los casos en los cuales los candidatos remitidos por la ruta no cumplan con las expectativas de la compañía.

La tarea consiste en desarrollar, con el directivo, un análisis de la brecha entre las competencias técnicas de los participantes que contratará, al establecer un dispositivo de aprendizaje con el SENA o con instructores contratados por el proyecto; con ello se pondrá a punto la productividad del PPR. Sin embargo, lo sustancial será aprovechar y convertir una debilidad en oportunidad de fidelización con el empresario y brindarle beneficios con estas capacitaciones para el resto de su personal.

Incompatibilidad horaria

La gran mayoría de las empresas requieren que sus operarios laboren el día sábado y, como no suelen tener horarios rotativos, es difícil recuperar este tiempo. Al respecto, la ACR, de manera conjunta

con los participantes, debe realizar las gestiones pertinentes para que la vinculación académica o los talleres psicosociales se desarrollen en horarios que no resulten incompatibles con los compromisos laborales.

Actitudes desfavorables de los participantes

Inasistencias o retrasos en las entrevistas de trabajo, el manejo de una comunicación inapropiada o una presentación personal incorrecta son conductas comunes de los participantes, por lo que se pierden numerosas oportunidades laborales.

En este aspecto es necesario estar, en tiempo real, al tanto del resultado de los procesos de selección para poder intervenir mediante talleres de aprestamiento laboral basados en el *coaching* y el *indoor training*.

■ 2.2.7.2 Recomendaciones y estrategias para mantener las vinculaciones laborales

El *coaching* social aplicado a las PPR para mejorar su desempeño laboral

A partir de la brecha entre las expectativas de productividad de los empleadores y el perfil laboral de los participantes, se estimula a estos últimos para que inicien los cambios que les permitan superar sus debilidades y obtener las competencias requeridas en ese contexto, mediante el entrenamiento en el uso de herramientas para el monitoreo de sus avances.

El principio de autogestión es el primer compromiso que asumen los participantes; por eso, el acompañamiento que se les concede es una oportunidad de adquirir destrezas para que puedan competir con mayor probabilidad en el mercado laboral. De igual forma, en relación con la sostenibilidad de los puestos de trabajo, el participante debe asumir que esto depende de su correcto desempeño y su productividad en la compañía receptora.

Esta perspectiva, que reconoce el desarrollo de competencias socio-laborales como la base para la adaptación laboral de las PPR, parte de un proceso reflexivo relacionado con la superación de los efectos sociales y emocionales que la violencia pudo dejarles y busca resignificar la identidad y el reconocimiento de los recursos personales y sociales que les permitan potenciar su perfil laboral, por medio de la modificación de comportamientos y percepciones en el contexto productivo.

Lo anterior requiere atención e interacción diferenciadas que validen y reconozcan al individuo y sus necesidades particulares y comprometan a la PPR en un proceso de aprendizaje y transformación, que inicia con su participación en los talleres, pero se desarrolla a lo largo de la búsqueda de empleo. Este enfoque se sustenta en elementos metodológicos del *coaching* social para el abordaje individual y bajo un esquema de *indoor* y *outdoor training* en las intervenciones grupales.

Es claro que el ambiente laboral, lleno de exigencias, presiones y situaciones conflictivas, hace que, en algunos casos, surjan consecuencias psicosociales que el conflicto ha dejado en algunos participantes y que pudieran haber permanecido inactivas durante las primeras etapas del proceso de reintegración. De ahí que el puesto de trabajo permita, entre otras cosas, la identificación de oportunidades de mejoramiento para el ajuste social y emocional de los participantes.

Es prudente señalar que en cada persona las necesidades psicoafectivas derivadas de los traumas de la guerra se manifiestan de manera diferente, lo que exige descifrar la lógica con la que cada individuo se inserta en el mundo laboral con el fin de brindar, desde esta óptica, una atención diferencial y personalizada.

Por supuesto, esto no se refiere a compromisos de salud mental que impliquen impedimentos para estar en sociedad, sino a conflictos internos emergentes al momento de desaprender los mecanismos de adaptación que los participantes desarrol-



laron para mantener su supervivencia emocional durante su actividad dentro del conflicto.

En atención a lo anterior, mediante visitas y contacto telefónico permanentes se contempla el acompañamiento a los empresarios para atender sus inquietudes e inconformidades con respecto al rendimiento y ajuste laboral de los participantes y se identifican alertas tempranas que, atendidas con prontitud, eviten despidos y sustituciones conflictivas.

Una de las razones más frecuentes de sustitución que se registran en las experiencias de empleabilidad con la población en proceso de reintegración es la dificultad de los participantes de resolver problemas cotidianos interpersonales. Aleccionados por años en un esquema que anulaba la diferencia por medio del acto violentador en el que no mediaba el diálogo, para algunos de ellos la forma de solucionar un conflicto en el trabajo solo conoce los dos extremos: el ataque o la huida.

Incapaces, en ciertos casos, de dirimir sus diferencias mediante la palabra y convencidos de su decisión de no emplear más la violencia, los participantes prefieren renunciar a sus puestos de trabajo. Esta situación es advertible desde los primeros días de vinculación laboral y es abordada con un entrenamiento en comunicación asertiva y manejo de la frustración.

También vale la pena reconocer que, en otros eventos, la deserción del puesto de trabajo es explicada por un fenómeno relacionado con el hecho de que las PPR reciben beneficios económicos de ley, de modo que sus ingresos no dependen del empleo y precinden de este sin mayor traumatismo económico. No obstante, se debe saber agenciar y dar respuesta tanto al temor que tienen los empresarios a incursionar en los terrenos de la empleabilidad con la población desmovilizada como al temor de los participantes de fracasar en ellos. Otro elemento a considerar es la posición adoptada frente a la norma por parte de las PPR. En primer lugar, lo referenciado hasta el momento no pre-

tende ser una fórmula de comportamiento del total de la población en proceso de reintegración, solo citamos las tendencias en las dificultades y el manejo que se sugiere en las situaciones más difíciles de ajuste laboral.

Hubo casos en que los participantes quienes durante sus años de pertenencia al grupo insurgente tenían bajo su tutela “el poder y la norma”, así fuera por la tenencia de un arma, al enfrentarse luego a los ambientes laborales en el contexto de la legalidad y carentes de su “autoridad”, entraron en oposición a las normas y presentaron conductas de ausentismo e impuntualidad, bajo sentido de pertenencia, baja productividad, poca flexibilidad ante los cambios, poca disposición al aprendizaje o baja orientación al logro, como una especie de retaliación para resistirse al nuevo sistema.

Desde la posición del operador de empleabilidad, el propósito principal es que los participantes adquirieran experiencias laborales exitosas, que desarrollen reconocimiento y pertenencia a nuevos grupos y redes sociales y que se identifiquen con nuevas figuras y modelos.

Este, claro está, es un aprendizaje de todos los involucrados, que implica respeto por el proceso que cada PPR debe llevar, de forma que pueda construir y resignificar su identidad. Es preciso movilizar todos nuestros saberes para que, en verdad, la experiencia laboral exitosa los distancie del alto riesgo de involucrarse de nuevo en actividades delictivas.

■ 2.2.8 Características del seguimiento al proceso de vinculación laboral

La última fase de este proceso de intermediación laboral requiere definir los mecanismos que permitan conocer la situación de las PPR y de las empresas tras la contratación, con el fin de garantizar que esta sea satisfactoria para ambas partes. A partir de procedimientos de seguimiento y valoración se podrán reajustar los objetivos, señalar medidas

correctoras e identificar y transmitir aquellos protocolos considerados más exitosos.

En cuanto a las variables a evaluar, siempre hay que concretar indicadores objetivos y controlables a corto y medio plazo. Asimismo, se deben incluir elementos que permitan valorar la eficacia (resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados), la eficiencia (resultados obtenidos frente a los recursos disponibles) y la valoración de los destinatarios (tanto de las personas como de las empresas).

Por último, aunque la evaluación debe ser continua y permanente, se pueden fijar unos plazos mínimos y unos momentos que garanticen la homogeneidad de la información. Hay que tener en cuenta que se pueden hacer evaluaciones a corto, medio y largo plazo.

El resultado del proceso de evaluación puede reflejarse en informes de gestión en los que se muestren los indicadores de seguimiento. Según las conclusiones de estos informes, se determinarán las medidas oportunas para perfeccionar la ruta de empleabilidad, al destacar las principales características de las acciones más exitosas para que puedan replicarse.

■ 2.2.9 Proceso de fidelización de las empresas articuladas

Con el ánimo de conseguir nuevas colaboraciones por parte de los empresarios articulados, se debe potenciar la comunicación con ellos y mantener el vínculo institucional.

Algunas de las acciones para fidelizarlas pueden ser:

- Ofrecer información periódica de los resultados globales obtenidos por la ruta de empleabilidad.
- Hacer seguimiento y evaluación permanente de satisfacción.

- Instituir un servicio de consultoría y asesoramiento para las empresas en aspectos relacionados con la diversidad en la gestión de recursos humanos.
- Ser flexibles y adaptarse a los procedimientos de gestión, de acuerdo con las necesidades del empresariado.
- Hacer uso de recursos que faciliten la cercanía con las empresas, por ejemplo, envío de tarjetas de felicitaciones en fechas importantes, regalos corporativos, etc.

Si se quiere sostener la colaboración empresarial, se debe realizar una intervención de calidad, pues esta genera confianza y satisfacción.

■ 2.2.10 Implicaciones del relacionamiento entre empleadores y empleados

En los diferentes momentos de la atención es fundamental orientar a los participantes hacia el desarrollo del principio de autogestión. Los logros en el proceso de inserción al mercado laboral deben obtenerse con el compromiso e involucramiento de los participantes, sin olvidar que su comportamiento determina el resultado.

Al comienzo saben que compiten en el mercado laboral por los puestos de trabajo; luego, asumen que su permanencia en las empresas depende solo de su correcto desempeño y, por último, saben que la próxima vez estarán solos en la búsqueda de empleo y que esta experiencia de trabajo puede hacer la diferencia en la calidad de las oportunidades que encuentren.

El empresario se compromete a vincular al personal seleccionado, en condiciones dignas y según la normatividad laboral vigente. Su principal aporte es propiciar, junto con las instituciones intervinientes, el desarrollo de las competencias socio-laborales de los participantes.



HISTORIA

UNA BUENA MANERA DE CONSTRUIR

Con más de medio siglo de presencia en el país, una multinacional ha dado empleo en su planta de Pereira a una gran cantidad de colombianos, entre ellos cuatro personas en proceso de reintegración.

Frente a la propuesta de ACOPI de contratar personal en proceso de reintegración del conflicto, al comienzo hubo temor entre las directivas. Consideraron toda clase de riesgos para la seguridad de la empresa y de las personas; mas el hecho de participar en un programa de paz fue un tema atractivo para la organización.

“Las charlas que antecedieron a la toma de la decisión final fueron muchas, guiados por el equipo de ACOPI regional Centro Occidente resolvieron cada una de las dudas de los líderes de las áreas de Producción, Recursos Humanos y Mercadeo”, comenta la gerente de Recursos Humanos.

Las condiciones fueron revisadas en detalle, pues no era una decisión fácil de tomar. Se analizaron muchas variables y las consecuencias que podría traer para la empresa. Tras obtener el sí de la alta gerencia, dos personas firmaron contrato por un año completo; una de ellas lo renovó por un año más, ya sin el convenio ni la intermediación de ACOPI y luego recibieron a dos personas más.

Los candidatos de ACOPI ingresaron bajo las mismas condiciones que cualquier operario: recibieron un programa de inducción personalizado para conocer y desarrollar las habilidades que requiere cada máquina y la posterior evaluación de acuerdo con el estándar establecido. También obtuvieron todas las prestaciones de ley, vinculación directa sin intermediación laboral, con prima extralegal, derecho al casino y demás beneficios.

Las directivas no perdían de vista que la sostenibilidad en un puesto de trabajo es una variable que depende de la productividad; para ello se definieron los tiempos y las herramientas necesarias, pues al final de estas oportunidades cada persona era responsable de su futuro en la empresa.

Después de un año, la empresa decidió no renovar dos de los contratos, porque su habilidad no alcanzó a cumplir con el estándar de producción exigido en los protocolos. En el caso de otra, aunque se había adaptado a las exigencias de producción, no respondió bien frente a las relaciones interpersonales con sus compañeros, a pesar del acompañamiento de la ACR; no obstante, la certificación laboral de un año en una gran empresa permite a las PPR gestionar su próximo empleo, con mayor oportunidad en un mercado laboral muy competido.

Los demás trabajadores nunca supieron que estas personas estaban en proceso de reintegración, pues solo la Gerencia General, la Gerencia de Manufactura, la Gerencia de Recursos Humanos y la psicóloga

conocían el programa. Así se planteó desde el inicio: jamás se haría público el pasado de estos trabajadores para evitar el señalamiento o la discriminación y, además, porque el objetivo del programa era ofrecer una oportunidad de empleabilidad sin condiciones especiales, con garantías de adaptación y sin barreras para las relaciones personales.

Hoy las directivas desean seguir contratando personas que han sido víctimas del conflicto, pues

[...] después de conocer más de la historia de vida de las personas en proceso de reintegración, nos interesa trabajar con quienes eran niños cuando llegaron a estos grupos. Este proceso nos amplió perspectivas; el tema de responsabilidad social, que siempre ha sido una prioridad para nosotros y que tradicionalmente se dirigía a la población vulnerable vecina de la empresa o a los desplazados, hoy contempla y reconoce a la población en proceso de reintegración que vive en la región.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

■ 3.1 Impacto de la intervención

Desde nuestra perspectiva de intervención, la vulnerabilidad de la población en proceso de reintegración no radica en carecer de un empleo o de un proyecto lucrativo, sino más bien en la necesidad de restaurar sus capacidades productivas; por ello, consideramos que la vinculación laboral es apenas el comienzo del proceso y no una meta en sí misma.

Para muchos de los participantes se trataba de su primera experiencia laboral en el sector formal y a esto se suma el hecho de que 47% de ellos tenía entre 10 y 13 años cuando fue reclutado por los grupos ilegales.

Su estructura ético-moral y su repertorio de mecanismos para la adaptación social estaban teñidos por la lógica de la guerra, razón por la cual cada empresa se convirtió en una especie de escuela donde a diario tuvieron la oportunidad de desaprender consecuencias que el conflicto había dejado en sus vidas, entre ellas, su analfabetismo social y laboral.

Nuestra intervención se orientó a actuar sobre los modelos mentales de las personas en proceso de

reintegración para desactivar las conductas limitantes, producto de su exposición al conflicto. Con ese fin, adaptamos el esquema del coaching empleado con frecuencia para altos ejecutivos a una versión social que propone el entrenamiento en competencias socio-laborales, para configurar una especie de reingeniería actitudinal, emocional, cognitiva y lingüística.

La población atendida recibió:

- Entrenamiento en mercadeo personal y orientación ocupacional para la inserción al mercado laboral.
- Oportunidades de vinculación de trabajo con las condiciones contractuales de ley.
- Entrenamiento en competencias psicológicas y socio-laborales para garantizar su adaptación: intervención enfocada a incrementar el repertorio de habilidades interpersonales para afrontar de manera positiva nuevas situaciones que generan conflicto en el ambiente de trabajo y modificar los procesos cognitivos y emocionales erróneos en el manejo de la ansiedad.

- Asesorías personalizadas: orientación desde la perspectiva y lógica con la que cada participante se inserta en el mundo laboral, en búsqueda de una des-identificación con los motivos y los mecanismos de relación que lo mantuvieron en el grupo armado.
- Encuentros de desarrollo financiero familiar: estrategia de intervención que pretendió un reforzamiento social y familiar de la nueva identidad y del rol productivo en la sociedad, construido por los participantes para forjar procesos de afiliación y reconocimiento.
- Acompañamiento al desempeño en el empleo: propuesta que facilitó la instauración de alertas tempranas y comportamientos con oportunidades de mejoramiento, para garantizar la permanencia de los participantes en la empresa.
- Capacitación técnica complementaria: proceso de cualificación que incrementó la competitividad de los participantes de acuerdo con los requerimientos de los empresarios. Este aspecto fue desarrollado en alianza con el SENA.

■ 3.2 Impacto en la población

- En la población atendida se forjó un proceso de autonomía personal desde la apropiación de un oficio y el acumulado de trayectoria laboral; esto les brinda mayores opciones de emplearse en el futuro, al tiempo que se alienta su productividad y se desestimula su dependencia de programas de asistencia económica del Estado.
- Se afianzó el proceso de resignificación de identidad de las personas atendidas, que los distancia del alto riesgo de involucrarse de nuevo en actividades delictivas. Las experiencias laborales exitosas, en las que vivencian reconocimiento y pertenencia a nuevos grupos y redes sociales, les permitieron identificarse con nuevas figuras y modelos.

- Se dignificaron los proyectos de vida de los participantes que, luego de terminar su contrato laboral inicial de doce meses y gracias a su buen desempeño, fueron vinculados de manera permanente en las compañías, sin más intervención de las entidades ejecutantes.

■ 3.3 Impacto en el sector privado

- Se fortaleció la economía formal de las ciudades receptoras a partir del estímulo económico entregado a las empresas (Fondo Regional para el Empleo) por un valor de \$193.470.584, recurso que incrementó el capital de trabajo de las compañías. Adicionalmente, se desarrollaron acciones de transferencia de conocimientos mediante la alianza con el SENA, lo cual contribuyó al crecimiento de la competitividad empresarial. El total de los salarios devengados por los participantes, que sumó \$1.184.057.100, aumentó los ingresos de manera significativa y, con ello, la capacidad adquisitiva de bienes y servicios de las personas atendidas y sus familias.
- Se acrecentaron las acciones de responsabilidad social empresarial entre el sector MIPYME de la región y se generaron procesos de confianza tanto en las políticas del Estado para el tema de reintegración de excombatientes como en las intervenciones de cooperación internacional.

■ 3.4 Impacto en el sector gubernamental

- Se incidió en la Política Pública de Atención a la población en proceso de reintegración, a partir de la incorporación y transferencia del modelo de gestión laboral a la ACR.

■ 3.5 Elementos de sostenibilidad de los aprendizajes y resultados

La sostenibilidad de la reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración

es un tema que entendemos como prioritario, toda vez que es clave para desactivar de manera efectiva el conflicto armado y, en este sentido, asumimos la generación de empleo como un horizonte de largo aliento; por ello, nos orientamos sobre todo a la restauración de las capacidades productivas de las personas atendidas.

En la metodología se propuso desarrollar capacidades en las personas en proceso de reintegración para que, una vez terminada su vinculación laboral, tuvieran las herramientas para gestionar de manera efectiva y competitiva su próxima oportunidad de trabajo. De igual forma, con los jefes de Recursos Humanos de las empresas articuladas se compararon los elementos metodológicos para potenciar el desempeño de las poblaciones vulnerables ligadas a las compañías.

De otra parte, para dar sostenibilidad a los aprendizajes e incrementar el capital institucional local, se lideró la constitución de la Mesa Técnica de Generación de Ingresos en Risaralda, escenario que promueve el involucramiento y la sinergia de todos los actores comprometidos en la atención a las diferentes poblaciones vulnerables y busca facilitar el intercambio de experiencias, aprendizajes y capacidad de gestión de las instituciones.

Asimismo, las lecciones aprendidas están plasmadas en esta publicación con el ánimo de aportar a la construcción de conocimiento acerca del tema y de facilitar la transferencia e incorporación del modelo de gestión laboral a la ruta de empleabilidad de la ACR y el entrenamiento de sus profesionales reintegradores, para dejar capacidad instalada en la entidad gubernamental, fortalecimiento que responde al propósito fundamental de la cooperación internacional.

■ 3.6 Lecciones aprendidas

■ La sinergia establecida con la ACR permitió una reflexión respetuosa y propositiva del componente de empleabilidad, proceso que ha

configurado estrategias conjuntas para refinar la intervención en temas de horarios de estudio y desarrollo de competencias e, incluso, ha brindado apoyo mutuo para las acciones de control y monitoreo de los participantes.

- Para lograr la permanencia de los participantes en las compañías fue fundamental la comunicación en tiempo real con el empresario para la resolución de situaciones problemáticas. También se destaca la colaboración de la ACR para dar soporte a estas intervenciones, por lo que el participante y el directivo sintieron la coherencia y la solidez interinstitucional que respaldó y dio garantías al proceso.
- Para optimizar la identificación de vacantes fue necesario definir matrices de oportunidad por sector o actividad económica; con este fin, se perfiló una búsqueda selectiva de oportunidades reales en los sectores de mayor oportunidad y en los oficios en los que los participantes proyectaban mayor probabilidad de éxito en la adaptación laboral.
- La sensibilización para que las empresas, en sus procesos de selección de personal, sean incluyentes con las poblaciones vulnerables debe abordar las necesidades y expectativas de los diferentes niveles en las organizaciones, es decir, el trabajo debe manejar un discurso para las lógicas del propietario, del administrador, del jefe de Producción y del jefe de Recursos Humanos, pues todos ellos, en determinado momento, facilitan o frenan la articulación de la compañía al proyecto.
- Las vinculaciones en la gran empresa ocurren en períodos de producción llamados “picos”; además, superar los rigurosos filtros de sus procesos de selección y políticas de calidad es demorado y complicado, a diferencia de las condiciones en las micro y pequeñas empresas, que generan un mayor número de vinculaciones estables, son más flexibles en las

curvas de aprendizaje y, debido a ello, tienen una mayor recepción de esta población. La estructura organizacional reducida de estas últimas es una gran ventaja, pues el gerente es más cercano al nivel operativo y su estilo de gerencia llega a ser de tipo pedagógico, por lo que suelen desarrollar un alto compromiso con el proceso de reintegración de los participantes, quienes, en la mayoría de los casos, terminan con una vinculación más allá del proyecto inicial.

- Implementar prácticas orientadas a la documentación y sistematización de la experiencia garantiza que los procesos son monitoreados y reorientados de manera permanente, para asegurar la memoria metodológica del proyecto.

- Es urgente el desarrollo investigativo sobre metodologías de intervención terapéutica individual a los excombatientes. La permanencia en el conflicto los obligó a desarrollar una serie de mecanismos inconscientes de supervivencia emocional. Esta situación pudo configurar en ellos una estructura psíquica y ético-moral que no se ajusta a los requerimientos de la vida civil y que, de no abordarse adecuadamente, representará siempre un potencial riesgo para el retorno a la ilegalidad en cualquiera de sus formas.



HISTORIA

DE LAS ARMAS A LAS ESCOBAS Y A LOS LIBROS

Muchos colombianos esperan y exigen del Gobierno nacional la responsabilidad de la paz, pero no todos están dispuestos a contribuir. Atesa de Occidente da ejemplo, por medio de la contratación de 32 personas que se desmovilizaron o fueron víctimas de los grupos armados al margen de la ley. Así lo explica Fabio Alberto Salazar, gerente de la empresa

[...] hemos comprobado que muchas de las personas que estuvieron en el conflicto armado no tuvieron otra opción: no buscaron ser delincuentes; les tocó afrontar situaciones difíciles que transformaron su vida, debido al lugar donde nacieron y al entorno en el que habitaban, pero hoy, gracias al proceso que han llevado, ya no son personas propensas al delito.

Escuela de la Palabra

Además de esta vinculación laboral, que se hizo en colaboración con ACOPI regional Centro Occidente, la empresa Atesa les brinda tanto a las personas desmovilizadas como a quienes fueron víctimas del conflicto y a sus demás empleados un programa de educación y formación.

“Como nuestros empleados trabajan en una labor operativa tan básica que no requiere conocimiento específico sino buena disposición, generalmente tienen una escolaridad muy baja: algunos la primaria, otros han cursado máximo hasta noveno y muy pocos han terminado el bachillerato”, dice Salazar. Por ello se creó, de común acuerdo con la Secretaría de Educación Municipal, la Escuela de la Palabra, proyecto en el que trabajan desde hace un par de años con el fin de ofrecer un espacio para la formación de estos adultos. El plan piloto inició con cincuenta personas en primaria y otras cincuenta en grado noveno. El 22 de marzo de 2013 se produjo el primer grado de bachillerato, incluso con personas mayores de 50 años que habían perdido su habilidad para leer y escribir. A diciembre de 2013, son 185 trabajadores los que conforman la Escuela de la Palabra: familias que se han integrado en torno al estudio, pues en muchos hogares los hijos sirven como guías y maestros de sus padres.

En convenio con el SENA, los nuevos bachilleres han iniciado un programa de formación como técnicos en Administración. La empresa aspira a ampliar la oferta a otros programas, para aprovechar la buena receptividad de la institución.

El gerente de Atesa no teme que estos bachilleres busquen una mejor oportunidad y así lo manifiesta

[...] el certificado de estudios les permite mejores opciones, acceder a otras oportunidades laborales y de vida, les abre puertas; es un trabajo que hacemos con todo el cariño. Es posible que algunos se vayan, pero aquí casi no hay deserción. Tenemos un ambiente laboral

muy bueno, un contrato a término indefinido, buenas oportunidades en capacitaciones, formación, actividades recreativas y un grupo especializado en seguridad laboral. Todo esto hace que la gente se encariñe mucho con el trabajo, pero, si alguien consigue un mejor empleo, simplemente me gusta pensar que salen de la empresa en mejores condiciones de las que entraron.

En Atesa no se hace distinción entre quienes ingresaron como desmovilizados, como víctimas o como personas que nunca han formado parte del conflicto: todos son empleados con las mismas condiciones, con el mismo salario, con las mismas tareas; entre todos se ayudan, se cuidan, se respetan y se exigen. Aquí no importa el pasado, sino el presente y el futuro.

Los trabajadores de Atesa cumplen tres turnos de ocho horas diarias y los fines de semana alternan estos horarios con su jornada de estudio. La empresa contribuye con la Escuela de la Palabra en la dotación de pupitres, libros, organización en la parte logística e infraestructura.

HISTORIA

LA VASIJA DE BARRO

En la mañana del taller con ACOPI, Natalia recibió una pequeña y rústica vasija de barro, algunos vinilos, un pincel y una bolsa. Se le indicó embellecer y decorar la vasija, pero con la mano no dominante. Mientras lo hacía, debía pensar en la persona en proceso de reintegración que más la ha marcado como profesional.

Entre tantas historias acumuladas durante sus años de servicio como reintegradora eligió a John Jairo. Cuando lo conoció, él era como una vasija de barro: tosco, enojado con la vida, con la sociedad que lo llevó a prisión, lleno de recuerdos amargos de su pasado y con más temores que certezas. En tanto pintaba la vasija, Natalia notó que esta representaba a Jhon Jairo y a los miles de colombianos que dejaron las armas con la esperanza de convertirse en personas útiles para la sociedad. Así mismo, la difícil tarea de embellecer la rústica vasija simbolizaba el esfuerzo de un país que está aprendiendo a convertir un pasado doloroso en un mejor futuro. Un futuro en el que ella cree y por el que trabaja a diario, aunque sabe que tomará años y no será fácil, pero poco a poco lo ve surgir en transformaciones como la de Jhon Jairo, hoy reconocido en su entorno no por lo que hizo en el pasado, sino por el trabajo que desarrolla en las comunidades vulnerables y por descubrir lo que tiene para entregar en el futuro.

“Un sendero ecológico por la reconciliación” fue la propuesta que Jhon Jairo desarrolló en las ochenta horas de trabajo social que exige la Ruta para la reintegración. Ya han pasado algunos años y aún trabaja como voluntario, capacitando a la misma comunidad en la elaboración de artesanías. Entre otras acciones sociales logró organizar un grupo de voluntarios para un hogar de protección de niños huérfanos, que inició con catorce personas y hoy cuenta con un poco más de treinta.

Una vez terminada la laboriosa decoración y habiéndose asegurado de representar en cada trazo los logros de Jhon Jairo, Natalia recibió la instrucción de empacar su humilde obra de arte en una bolsa transparente, ponerse de pie, levantarla y observar por unos minutos el producto de su trabajo. De repente, a la cuenta de tres, se le pidió abrir las manos y dejar caer la vasija. “A mí se me arrugó el corazón”, dijo. Fue un quiebre emocional, visceral y racional. No era un sentimiento de desprendimiento, su interior le gritaba la enorme responsabilidad que ha tenido todo este tiempo con las personas que atiende y con una sociedad que anhela creer en aquellos que abandonan el conflicto. En ese momento la paz le pareció tan vulnerable como una vasija de barro, y sus manos y las de sus compañeros insuficientes para una tarea que necesita de todo un país.

El taller avanza mientras convoca a los profesionales a encontrar la convicción suficiente para que sus voces sean las voces de la reconciliación frente a algunos sectores, como el privado, aún escéptico o lo que es peor: indiferente.

A su alrededor, algunos reintegradores se resisten, incluso con llanto, pero terminan destruyendo su pequeña vasija. Así se revela el principal objetivo del taller: recrear cómo en nuestra condición humana está la capacidad de dañar, pero también de reparar y transformarnos. Ahora la consigna es sacar los

pedazos de la bolsa y reintegrarlos como se hace a diario con las personas atendidas por la ACR. De ese modo, con la mano no dominante, que representa la superación de las limitaciones, Natalia debía unir con pegante las partes fragmentadas, consciente de que la figura nunca quedaría igual.

Empeñados en la labor de dar forma, otra vez, a la vasija, este trabajo se compara con el de los médicos que pueden curar fracturas en unas horas de cirugía. Sin embargo, las fracturas a las que se enfrentan los profesionales reintegradores ni siquiera salen en radiografías porque son las huellas invisibles que el conflicto dejó en el alma de un país, y su cirugía no es de horas sino de años.

El taller termina celebrando el privilegio que tienen los profesionales reintegradores de contribuir a la reconstrucción de confianza, de vínculos, de diálogos sociales. Se continúa con otras actividades, pero durante todo el día las vasijas se exponen en un lugar del auditorio llamado “El muro de pensar”, donde los participantes consignan sus sentimientos y aprendizajes.

Día tras día, John Jairo llega con mucho orgullo a su oficina y no es para menos. Su escritorio está al lado del que ocupa Natalia, quien es hoy su compañera de trabajo. Él culminó su proceso de reintegración en 2012, y una vez terminó su bachillerato concursó para el cargo de promotor en la ACR, labor que realiza con destacado desempeño y que le permite acompañar el trabajo social que deben hacer quienes están en proceso de reintegración. El suyo es uno de los tantos valiosos testimonios que tenemos los colombianos para creer que es posible que el conflicto dé paso a la lógica de la reconciliación.

Hoy Jhon Jairo trabaja, hombro a hombro, con aquellas personas que por algunos años le tendieron la mano: los profesionales reintegradores. Con gratitud y admiración recuerda cómo ellos le fueron formando como una persona para la paz y la legalidad. A Natalia Román le tiene un especial cariño y se refiere a ella como su madrina, reconociendo que su vocación de servicio a la comunidad se ha inspirado en la determinación y el compromiso que ella les transmite a las personas que atiende, animándolas a superar las barreras y las tentaciones que encuentran en el camino de la reintegración.

Desde hace dos años, Natalia se dedica a coordinar las actividades de misionales y de corresponsabilidad en la ACR, motivo por el cual debe ejecutar estrategias conjuntas con Jhon Jairo para articular su gestión ante entidades de distinto orden.

Una mañana, Natalia se acerca al escritorio de Jhon Jairo y pone sobre él lo que le advierte es un regalo especial: la pequeña vasija de barro. Jhon Jairo la observa un poco desconcertado: la vasija está decorada con diseños temblorosos, como pintada por un niño, pero le sorprenden las grietas que el pegante no pudo desaparecer. ¿Será una broma?

Después de conocer la historia, Jhon Jairo sabe que lo que hace única y valiosa a su vasija de barro es cada una de las grietas, que le recuerdan su compromiso de responsabilidad con los hechos victimizantes. Él reconoce que hay huellas que no deben desaparecer y para las que no hay olvido.

Al preguntársele qué podría significar un prominente roto que tiene su vasija de barro él responde, coherente con su horizonte de futuro: “Es una de las metas que tengo y que voy a concretar: crear mi propia fundación, Unidos por una misma causa, con la que quiero ofrecer oportunidades a personas en situación de desplazamiento mediante el trabajo artístico con material reciclable”.

En las oficinas de la ACR en Popayán, Neiva, Ibagué, Pereira y Cali, los escritorios de algunos profesionales reintegrados tienen una pequeña vasija de barro, agrietada y aparentemente defectuosa, que a primera vista los visitantes no admiran por su valor decorativo. No obstante, cuando se enteran de la historia que hay detrás, la observan como un símbolo del proceso de reconciliación en nuestro país.

En una ceremonia de culminación de la Ruta para la reintegración en el Tolima, la coordinadora de la ACR le pidió a los profesionales reintegrados entregar a cada persona a graduar, a los empresarios y demás invitados una vasija de barro rota y reparada para que recordaran que la reconciliación es una tarea de todos y que está en nuestras manos.

En Colombia hay miles de personas esforzándose por reintegrarse a la sociedad, pero para que esto sea posible no solo ellos, sino todos los colombianos debemos sensibilizarnos y desarrollar habilidades para la paz.



REFERENCIAS

Arellano, M. (2008).

La guerra no es un juego. Uso y participación de niños en conflictos armados. Málaga: Universidad Internacional de Andalucía.

Asam, S. y Gerling, A. (2006).

Coaching como estrategia grupal facilitadora del desarrollo de carrera o cambio laboral en épocas de crisis. Recuperado de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TALLERES/1.pdf

Colletta, N. J., Eder, A., Oppenheim, B. A., Torre, M. y Banco Mundial. (2009).

La contribución de Cartagena al desarme, desmovilización y reintegración. Cartagena: CIDDR.

Cruz Roja Española, (2006)

Manual para la Intermediación Laboral con Colectivos Vulnerables.

Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (ODDR),

Universidad Nacional de Colombia. (2010). *Los procesos de desarme, desmovilización y reintegración: buenas prácticas y retos.* Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/1570/1/ODDR_Buenas_practicas_y_retos_mayo_2010.pdf

Rettberg, A. y Rivas, Á. (2012).

Sector privado y construcción de paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. En A. Rettberg (comp.). *Construcción de paz en Colombia.* Bogotá: Uniandes.

Reyes, Y. (2011).

Mambrú no va a la guerra. Este es otro cuento. Peligro: niños jugándose la vida. Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.

Springer, N. (2004).

Prisioneros combatientes. Datos del primer informe exploratorio sobre el uso de niños, niñas y adolescentes para los propósitos del conflicto armado en Colombia. Recuperado de http://www.colombiasoyyo.org/docs/resumen_informe_Mayanasa.pdf

Springer, N. (2012).

Como corderos entre lobos. Bogotá: Springer Consulting Services.

ANEXOS

Anexo 1

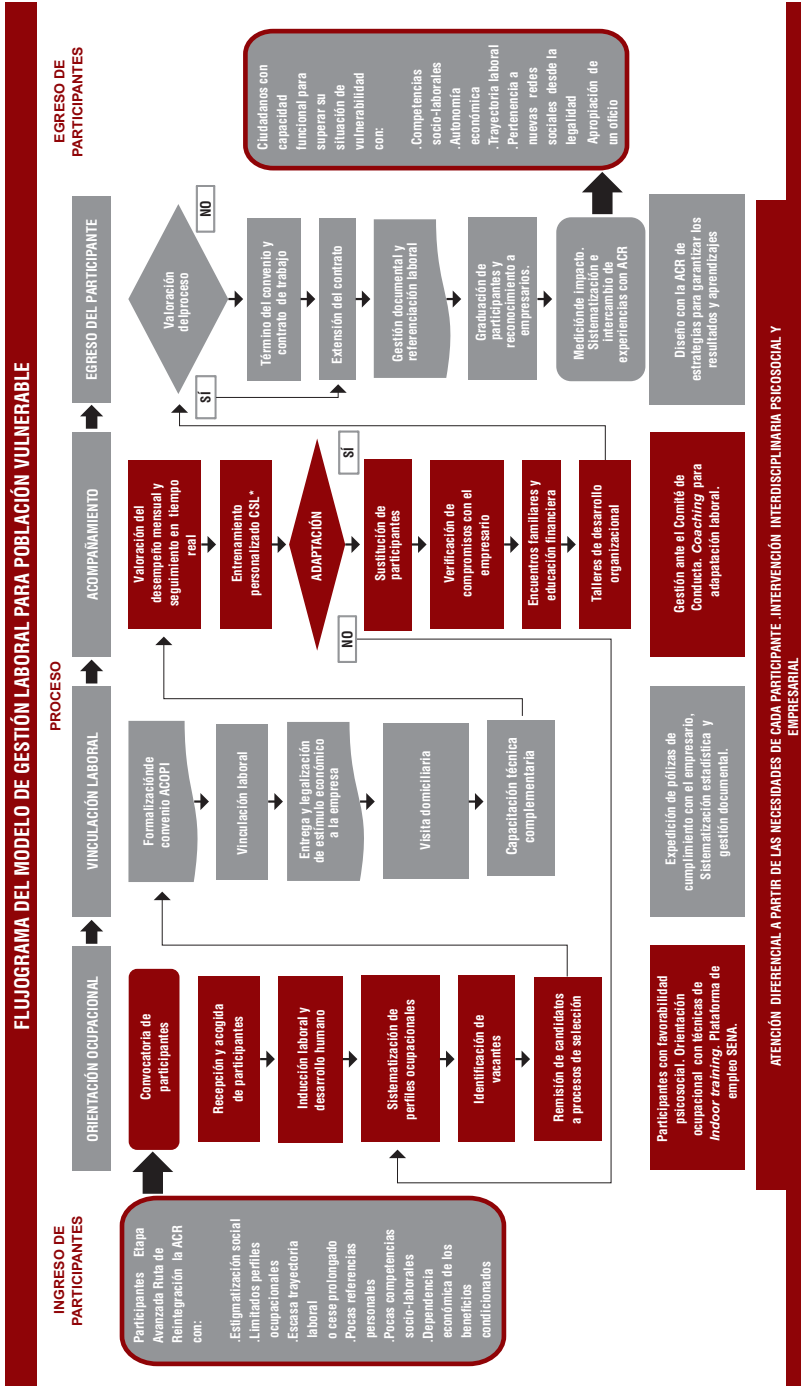
Flujograma del modelo de gestión laboral para población vulnerable

Anexo 2

Fases del acompañamiento

ANEXO 1

Flujograma del modelo de gestión laboral para población vulnerable



ATENCIÓN DIFERENCIAL A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE CADA PARTICIPANTE. INTERVENCIÓN INTERDISCIPLINARIA PSICOSOCIAL Y EMPRESARIAL

* Competencias sociolaborales



ANEXO 2

Fases del acompañamiento

Orientación ocupacional					
Momento inicial del proceso de empleabilidad donde se comparte con el participante herramientas que le permitan mayor efectividad en su inserción laboral presente y futura. Una vez establecidos los perfiles ocupacionales de la población a atender se realiza la intermediación con el sector privado para lograr su vinculación laboral					
Etapas 1	Etapas 2		Etapas 3	Etapas 4	Etapas 5
Identificación de la población	Inducción laboral	Ciclo de desarrollo humano	Sistematización de perfiles ocupacionales	Identificación de vacantes	Remisión de candidatos a procesos de selección
Convocatoria: los participantes son remitidos por la ACR, la cual certifica su favorabilidad psicosocial para la inserción al sector productivo.	Se desarrolla un taller de esquema <i>indoor training</i> para entrenamiento práctico en los procesos relacionados con la búsqueda de empleo con los siguientes temas: mercadeo personal, elaboración de hoja de vida, presentación de entrevistas de trabajo, código socio-laboral y dinámica de empleo local, y plataformas de empleo y mapa de entidades de intermediación laboral en la ciudad.	Se desarrollan tres talleres de esquema <i>indoor training</i> para el entrenamiento en temas de desarrollo humano aplicados al contexto laboral. Temática taller 1: desarrollo de la capacidad de iniciativa. Desarrollo ético y moral. Trabajo en equipo. Temática taller 2: técnicas de comunicación efectiva. Desarrollo de capacidades para trabajar bajo presión. Temática taller 3: inteligencia emocional en las relaciones interpersonales.	Se caracteriza a la población a partir de sus perfiles ocupacionales y, de manera personalizada, se les entrena para su registro en las principales plataformas de empleo.	A partir de los perfiles ocupacionales de la población, se encauzan las estrategias para la identificación de oportunidades laborales.	Previo a su participación en los procesos de selección, los candidatos remitidos reciben un entrenamiento de mercadeo personal, ajustado a la vacante a la que aspiran y a las características de la empresa interesada en su contratación. Los resultados del proceso de selección son analizados con los participantes como parte de su entrenamiento.

Fuente: elaboración propia

Fases del acompañamiento

Vinculación laboral				
Acompaña al participante y al empresario en el proceso de contratación laboral, para formalizar la relación entre ACOPI y la empresa empleadora, mediante la realización de un convenio. Se inicia el seguimiento a la adaptación laboral y se establecen las oportunidades de cualificación a gestionar.				
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Formalización del convenio	Contratación del participante	Entrega y legalización del estímulo económico	Visita domiciliaria	Capacitación técnica complementaria
Se suscribe convenio entre la empresa empleadora y ACOPI, donde se formalizan los compromisos de las partes: por ACOPI, la entrega oportuna del estímulo económico y el acompañamiento en la adaptación laboral del participante con la posibilidad de sustituirlo si no presenta el desempeño esperado. Por parte de la empresa, el cumplimiento de las condiciones de ley en la contratación y la entrega de los soportes que demuestren una correcta inversión del recurso entregado.	La vinculación laboral surge entre la empresa y el participante y no implica condiciones especiales para el desarrollo de las funciones asignadas. El incumplimiento de cualquiera de las normas de la empresa implica la pérdida del puesto de trabajo.	Luego de suscrito el convenio amparado por póliza y realizada la contratación de los participantes, se procede a entregar el estímulo correspondiente a 25% del valor de la nómina a contratar. Se sistematiza y documenta la gestión con los participantes y la empresa.	Este procedimiento permite levantar una línea base de aspectos familiares que pueden tener influencia en la adaptación laboral. También provee información acerca de la calidad de vida de los núcleos familiares y plantea indicadores a monitorear acerca del impacto del proyecto en la población.	Se traza un panorama de capacitación con el fin de cualificar al participante contratado y responder así a las necesidades de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Fases del acompañamiento

Orientación ocupacional					
Momento inicial del proceso de empleabilidad donde se comparte con el participante herramientas que le permitan mayor efectividad en su inserción laboral presente y futura. Una vez establecidos los perfiles ocupacionales de la población a atender se realiza la intermediación con el sector privado para lograr su vinculación laboral.					
Intervención individual				Intervención grupal	
Valoración del desempeño	Entrenamiento personalizado CSL	Sustitución de participantes	Verificación de compromisos con el empresario	Encuentros familiares	Talleres de desarrollo organizacional
Este procedimiento se realiza mensualmente con el empresario, el participante y su jefe inmediato. Se identifican oportunidades de mejoramiento y se establecen responsabilidades y compromisos. La comunicación permanente y en tiempo real con el empresario y el participante permite la atención oportuna de las novedades.	Atención desde la lógica con la que cada participante se inserta al mundo laboral y se propone el incremento del repertorio de habilidades interpersonales para el afrontamiento positivo de las situaciones que generan dificultad en el ambiente de trabajo.	En los casos donde no se alcanza la adaptación laboral se sustituye a los participantes. Se acompaña el proceso de desvinculación con el Comité de Conducta y, según los motivos de retiro, se define si el participante continúa o se retira del proceso de empleabilidad.	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de las empresas en cuanto al desarrollo de un adecuado proceso de inducción al participante y el mantenimiento de las condiciones contractuales ofrecidas.	Estrategia de intervención que pretende un reforzamiento social y familiar del nuevo rol que cada participante desempeña en la sociedad. Se generan procesos de afiliación y reconocimiento hacia este logro. Se desarrollan talleres de educación financiera para que las familias identifiquen y gestionen otras opciones para mejorar los ingresos.	A partir de las necesidades de la empresa se ofrece la ejecución de talleres de desarrollo organizacional que busquen el mejoramiento de la productividad del equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia

Fases del acompañamiento

Egreso del participante			
Parte del acompañamiento en la inserción laboral que busca valorar el proceso, sistematizar aprendizajes y desarrollar estrategias que garanticen capacidad instalada en las instituciones, en los participantes y en las empresas articuladas.			
Valoración del proceso	Gestión documental y referencia laboral	Graduación de participantes y reconocimiento a empresarios	Medición de impacto, sistematización e intercambio de experiencias
Se aplica un instrumento de valoración a los participantes y empresarios para medir la efectividad de los procedimientos y obtener información que permita perfeccionar los diferentes protocolos de intervención.	Se completa el soporte documental del proceso de empleabilidad, el cual termina con la carta de referencia laboral expedida por las empresas vinculantes.	Ceremonia de reconocimiento a los participantes, empresarios y aliados institucionales. Se presenta un balance de la gestión realizada a la comunidad con ayuda de los medios de comunicación.	Se desarrolla un análisis del impacto generado y se proponen mecanismos para el intercambio de experiencias con otras instituciones.

Fuente: elaboración propia

4^{TA} VERSIÓN PREMIO NACIONAL
RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
COMFAMILIAR 2012



El proyecto de empleabilidad con población en proceso de reintegración desarrollado por ACOPI regional Centro Occidente recibió el Premio Nacional de Responsabilidad Social Empresarial - categoría sector privado - en el año 2012, otorgado por la Universidad Externado de Colombia, la Fundación Carolina Colombia y Comfamiliar Huila.

El Estado colombiano cuenta con algunas herramientas para que sectores distintos al gubernamental se vinculen, con su apoyo, esfuerzo y conocimiento, a la reintegración de las personas que dejan las armas. Una de ellas es involucrar al sector privado en la configuración de prácticas empresariales sensibles a la paz, las cuales, además de contribuir a la reintegración de los excombatientes, promueven escenarios de reconciliación nacional como una responsabilidad de todo el país y un aporte a la construcción de paz.

De igual manera, lograr que quienes dejan las armas tengan mejores oportunidades laborales y de ingresos, nos permite contribuir, hasta cierto punto, a garantizar su permanencia en la legalidad y, sobre todo, a que ellos y sus familias puedan reconstruir sus proyectos de vida, como parte de la sociedad colombiana. Este aspecto se constituye en uno de los pilares fundamentales del trabajo que día a día emprende la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Teniendo en cuenta este propósito, el piloto que se realizó con la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), regional Centro Occidente, denominado “Fondo Regional de Empleo” es un ejemplo de cómo la reintegración puede adentrarse en el ADN de las empresas. Más allá de constituirse en acciones esporádicas de apoyo, logramos verdaderos resultados que reportaron utilidades para el sector, no solo en el aspecto económico sino también en el fortalecimiento del recurso humano y en el aspecto social, tan importantes en momentos de transición como el que vive Colombia. Dicha experiencia se recopila en el texto *Generación de empleo, generaciones de paz*, que ahora ponemos a su consideración.

Gracias al apoyo de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), logramos que los empresarios que se vincularon a esta iniciativa ofrecieran oportunidades laborales a 243 personas en proceso de reintegración y a 50 personas víctimas del conflicto armado, convirtiéndose en un espacio de verdadera reintegración socioeconómica, basado en el intercambio de conocimiento y de experiencias al interior del sector empresarial.

Desde la ACR esperamos que iniciativas como esta se repliquen en más regiones del país, pues solo con la participación de todos los sectores de la sociedad colombiana podremos llegar a una verdadera reintegración sostenible de las personas desmovilizadas. Además, este tipo de proyectos representan un aporte significativo en la construcción de paz en el país y generan espacios de reconciliación, un componente básico para cerrar el capítulo de conflicto armado que tiene más de cinco décadas de historia.

Alejandro Eder Garcés
Director
Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)