



Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones

Alexandra Guáqueta Yadaira Orsini **Diciembre de 2007**



Fundación Ideas para la paz

Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones

Alexandra Guáqueta Yadaira Orsini

Diciembre de 2007

Serie Informes No. 4

Contenido Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones

5	Pres	entación
6	Resu	umen ejecutivo
8	I.	Introducción
8	II.	Desmovilización y reintegración hoy
9		Elementos de la política de la Alta Consejería para la
		Reintegración (ACR)
9		Mecanismos de apoyo del sector privado al Programa
		de Reintegración
10	III.	Los casos
10		1. Alimentos S.A.
13		2. Almacenes Éxito
13		Recuadro 1: Empresas grandes ayudan a pequeñas
		con aprendices desmovilizados
14		3. Construcción S.A.
1 5		4. Augura y la reinserción en Urabá
17		5. Servicios Locales Ltda.
17		Recuadro 2: Otros casos
18	IV.	Lecciones y experiencias
18		Rutas de la participación empresarial
18		Niveles de decisión y acción en las empresas
19		Empresarios e incentivos
20		Recuadro 3: Incentivos por el gobierno
20		Preferencias
21		Formas de participación empresarial
23		Selección
23		Seguimiento
24		Atención psico-social
24		Desempeño de los desmovilizados
24		Empleabilidad de mandos medios

Presentación

En cualquier conflicto, la reinserción de los ex-combatientes es uno de los ingredientes más críticos para una paz duradera. Por eso funcionarios, expertos y académicos se preguntan por las condiciones necesarias para que haya una reinserción efectiva. Los expertos miden el éxito de la reinserción de distintas maneras, pero básicamente se puede afirmar que una reinserción funciona cuando los combatientes dejan de empuñar las armas y se mantienen en la legalidad. Pero ¿cómo se llega allá? ¿Hay que romper los lazos y la comunicación entre los desmovilizados y su viejo grupo por completo? ¿Hay que imponer altos costos a la defección o más bien ofrecer incentivos para la cooperación? ¿Hay que conseguirles trabajo o concentrarse más en la atención psico-social, o quizás enfocarse en procesos de reconciliación local y nacional para que las comunidades acepten mejor a los ex-combatientes? ¿Cuál es el mejor rol para la cooperación internacional?

No hay una receta única para lograr una reinserción exitosa; cada estrategia debe ajustarse a las particularidades históricas, ideológicas, económicas y geográficas de la guerra y a las capacidades institucionales y a la identidad de cada país. Dentro de la receta, sin embargo, parece que el empleo es un elemento clave: ofrece medios de subsistencia alternativos a la guerra, representa una forma concreta de aceptación social e inclusión, aumenta la auto-estima y ayuda al bienestar psicológico, ofrece rutinas de interacción social distintas a las de la guerra y la ilegalidad y que no están mediadas por armas y reglas arbitrarias que le permiten al excombatiente construir una familia y repensar sus cálculos sobre los riesgos que vale la pena tomar.

Para involucrar a desmovilizados en actividades productivas, bien sea a través de empleo directo en zonas rurales y urbanas, o de la constitución de su propias empresas, el concurso del sector privado es indispensable. Esta idea ha tomado particular fuerza en Colombia por su condición especial de ser un país con conflicto pero a la vez con desarrollo medio y democracia -en donde no solo hay una masa crítica de empresas domésticas y extranjeras que puede hacer cosas, sino que existe la expectativa política de que el sector privado debe contribuir más activamente a la construcción de la paz. A propósito, cabe mencionar que esta es también la expectativa de varios sectores de la comunidad internacional, quienes tienen la posibilidad de influir positiva o negativamente sobre Colombia. Muy pronto tendremos que hacer un balance sobre la participación empresarial en DDR. Es posible que en comparación con otros países, haya muchos más empresarios ayudando, pero ¿es suficiente?.

Resumen Ejecutivo

Desde el 2002 se han desmovilizado aproximadamente 45.500 combatientes. De estos, unos 35.300 pertenecieron a las llamadas Autodefensas Unidad de Colombia (AUC) y el resto, en su mayoría, a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército Nacional de Liberación (ELN). ¿Cómo se están reinsertando estos ex-combatientes y qué ha hecho el sector privado? De estos, más o menos 19.700 está trabajando: 68% en empleos informales y un 32% en empleos formales, 89% en las ciudades y 11% en el campo. Este informe recoge las discusiones del taller Empresarios y reinserción: lecciones y experiencias, llevado a cabo el 4 de octubre de 2007 en Bogotá por la Fundación Ideas para la Paz y la Alta Consejería para la Reintegración (ACR). A las sesiones asistieron empresas de diversos sectores y tamaños que actualmente participan en la reintegración de paramilitares y guerrilleros, funcionarios del gobierno y expertos. Los siguientes son los principales hallazgos:

- La decisión de las empresas de participar en la reinserción ha obedecido, más que a una iniciativa propia, a la invitación del gobierno. Algunas deciden esperar los resultados de otras empresas antes de comprometerse, especialmente con la contratación directa. De ahí la importancia de una buena estrategia para atraer a las empresas. Esta estrategia debe:
 - Ofrecer mecanismos claros y diversos de participación, ya que los cupos de trabajo en las grandes empresas son limitados y requieren de procesos relativamente dispendiosos de selección y seguimiento.
 - Reducir los trámites que surten las empresas.
 - Difundir las experiencias existentes.
 - Comunicar ampliamente tanto a los altos directivos y como a gerentes operativos las opciones que tienen las empresas para participar en la reintegración.
- Con frecuencia, sin embargo, los desmovilizados han encontrado trabajo por su cuenta, sin los contactos del gobierno y sin que el empleador necesariamente sepa que está contratando a un desmovilizado.
- ¿Qué factores incentivan la participación de las empresas? El acceso a mano de obra cuyo desempeño tiene cierto respaldo del gobierno, la existencia de una filosofía relativamente arraigada de responsabilidad empresarial y el acceso al capital semilla de los desmovilizados para montar un negocio más grande o un proyecto productivo en línea con las operaciones o los programas de inversión social. La participación no puede, en todo caso, poner en riesgo la competitividad de las empresas.

- Las grandes empresas han desarrollado un discurso de "mercado" a la hora de ofrecer trabajos a los desmovilizados. Este dice que se les dará las mismas oportunidades que a otros y que se les exigirá igual que a los demás empleados. Las empresas no quieren incentivar el ingreso a la ilegalidad como una forma de acceder a beneficios extraordinarios.
- Las empresas con marcas visibles al público han preferido no divulgar ampliamente el hecho de que contratan desmovilizados. Temen la reacción de sus otros empleados y de sus clientes. Los desmovilizados tampoco quieren ser "estigmatizados", aunque demandan la ayuda del Estado y la sociedad. Estos hechos reflejan que aún hay resistencias importantes en Colombia para acoger a los ex-combatientes y que debe reforzarse el trabajo con las comunidades receptoras y la necesidad de la reconciliación nacional. De otra parte, dada la necesidad del gobierno y los empresarios de rendir cuentas sobre los avances en sus gestiones, es probable que la información no pueda seguir siendo esencialmente de carácter confidencial.
- Las formas de participación empresarial más comunes son ofertas de empleos, suministro de insumos, compras de productos elaborados por los desmovilizados, administración de sus proyectos a través de "operadores" y vinculación de aprendices del SENA. Cuando son grandes empresas las que contratan o compran, suelen ofrecer capacitaciones adicionales a los ex-combatientes.
- La selección de los desmovilizados que son remitidos a las empresas para su contratación se ha convertido en un proceso técnico y detallado. Se basa en la elaboración de perfiles, cuya metodología ha sido constantemente refinada por el gobierno. Un aspecto importante que ha salido a relucir recientemente es la necesidad de que las empresas también sean precisas a la hora de describir el tipo de trabajo para el cual buscan personas y las destrezas que se necesitan. Por lo general, las compañías grandes ya tienen estos procesos bien establecidos, pero las empresas medianas y pequeñas necesitarán ayuda del gobierno o sus gremios. La misma lógica aplica al seguimiento que se le hace a los desmovilizados en su desarrollo de reinserción laboral. Las empresas grandes pueden hacer seguimientos minuciosos, pero las medianas y pequeñas dependerán del seguimiento que haga la ACR.
- Según las empresas que asistieron al taller, no hay diferencias entre el desempeño de desmovilizados de la guerrilla y de los paramilitares. En general ha sido satisfactorio. Solo pocas reportaron problemas de hurto y ninguna mencionó incidentes de seguridad (secuestro, agresión

- física). Las empresas consideran que el desarraigo y el ocio son factores de riesgo.
- Como es esperado, reinsertar en medio del conflicto, no
 ha sido fácil. En ocasiones los desmovilizados han recibido amenazas de antiguos enemigos o compañeros y,
 en el caso de los paramilitares, ofertas de sus antiguos
 jefes para que se vinculen a organizaciones criminales o
 advertencias sobre la necesidad de estar "listos" en caso
 de que la paz fracase.
- Aunque el sector privado y el gobierno son concientes de que la reintegración de los mandos medios de las guerrillas y los paramilitares, por razones distintas, requiere de una estrategia diferente, aún no hay planes concretos.

I. Introducción

Motivados por el aprendizaje, la Fundación Ideas para la Paz y la Alta Consejería para la Reintegración (ACR) llevaron a cabo en octubre 4 de 2007 el taller *Empresarios y reintegración: lecciones y experiencias*. A éste asistieron empresas nacionales y extranjeras, funcionarios del Estado y expertos. El objetivo fue conocer y analizar algunas experiencias de empresas que hoy ayudan a la reintegración de desmovilizados de las guerrillas y los paramilitares a la sociedad y el mercado laboral.

Poco se conoce sobre la participación de empresas privadas en la reinserción de ex-combatientes. La Fundación ha hecho seguimiento al caso colombiano desde que las deserciones de miembros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y las autodefensas incrementaron en el 2002 y desde las desmovilizaciones colectivas de los bloques paramilitares de 2003-2005. Los desmovilizados suman hoy más de 45.000.

Hace unos años, muchos empresarios desconocían las complejidades del fenómeno: cuántos eran, de qué grupos venían, por qué dejaron las armas, cuáles eran las diferencias entre los llamados desmovilizados individuales y los colectivos, cuántos eran niños, hombres o mujeres y qué hacía el Estado para ayudarlos en la transición de la ilegalidad. Otros eran sencillamente reticentes a acogerlos o ayudar al Estado en la reinserción -bien sea por temores de seguridad, cicatrices vivas del conflicto o desacuerdos con las políticas del Estado, que antes eran implementadas por el Programa de Reincorporación a la Vida Civil y que ahora lidera y ejecuta la ACR, creada en septiembre de 2006.

Hoy hay mayor sensibilización entre el empresariado sobre los desmovilizados y la reinserción. El Estado tiene mayor claridad sobre el rol que pueden cumplir los empresarios sin reemplazar sus propias responsabilidades en el tema. Y hay experiencias tangibles, la mayoría con buenos resultados. Estas experiencias, sin embargo, no han sido ampliamente difundidas. En parte porque los empresarios han preferido ser cautelosos con las expectativas sobre sus aportes y respetuosos del deseo de los desmovilizados de no ser estigmatizados en sus nuevos puestos de trabajo. El Estado tampoco ha llevado un registro sistemático, tarea que si se cumple ayudará a entender mejor bajo qué condiciones participa el sector privado en la reintegración, cómo se articulan las empresas con

las diferentes agencias del Estado en esta tarea y cómo se complementa con ONG y agencias internacionales. También podremos establecer si el apoyo actual es suficiente o si aún falta más participación del sector privado.

Este informe recoge las experiencias analizadas en el taller e información adicional recopilada por la FIP como parte del proyecto "Sector privado y reinserción en Colombia" financiado por el United States Institute for Peace. El objetivo es reconocer el esfuerzo de los pioneros en el tema, promover el aprendizaje y el continuo mejoramiento de las valiosas intervenciones de las empresas y animar a más empresas a que se involucren activamente en la construcción de paz. La Fundación agradece a la ACR su disposición y entera colaboración para llevar a cabo el ejercicio.

II. Desmovilización y reintegración hoy

De los 45.500 desmovilizados en Colombia hoy, 31.671 pertenecían a las AUC y se desmovilizaron en forma colectiva. De estos la gran mayoría (28.751) son hombres y el resto (2.920) mujeres. 13.829 se desmovilizaron individualmente. De estos, 7.895 hicieron parte de las FARC, 3.638 de los paramilitares, 1.872 del ELN y 424 eran de grupos disidentes. De los llamados desmovilizados individuales también hay una mayor proporción de hombres (11.674) el resto (2.155) son mujeres. Entre el 2002 y 2007, 16% del total nacional de desmovilizados corresponde a menores de edad.

¿Cómo han logrado estos desmovilizados reiniciar sus vidas? El gobierno mantiene contacto con el 80% del total de los desmovilizados, unas 34.405 personas que están ubicadas mayoritariamente en Antioquia, Córdoba y Bogotá. De estas, el 57% está trabajando (19.663), la mayoría en empleos informales (68%) y sólo un 32% tiene empleos formales. La mayoría se encuentra trabajando en ciudades (89%), mientras que el 11% restante trabaja en el campo. Adicionalmente hay 838 desmovilizados que se encuentran en planes de negocio individuales y 127 más están esperando la aprobación de sus planes¹.

No todos lo han logrado: 737 murieron por causas como ajuste de cuentas, riñas y enfrentamientos con las autoridades. 1.553 están presos por conductas criminales posteriores a la dejación de armas². Sobre 3.594 no hay información y no sabemos si el paquete de reinserción del Estado los ayudó efectivamente a mantenerse en la legalidad³.

¹ Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica, Resultados de gestión de la Política de Reintegración, julio 16 de 2007.

² Policía Nacional, "Decimosexto informe de control y sequimiento a los desmovilizados", octubre 6 de 2007. Disponible en: www.policia.gov.co

³ Ibic

Por esto es posible que Colombia vaya por buen camino, pero el esfuerzo debe ser sostenido. Las llamadas bandas criminales tenderán a llenar algunos espacios dejados por paramilitares desmovilizados en el negocio de las drogas y a extender el alcance de las extorsiones y otras formas de vigilantismo ilegal. Estas bandas no están compuestas mayoritariamente por desmovilizados pero sí han reclutado a muchos para usar sus destrezas y conexiones y potenciar así su capacidad delictiva. De los 2.338 capturados de las bandas entre 2006 y septiembre de 2007, 357 eran desmovilizados.

De otra parte, cabe mencionar que aún hay polarizaciones importantes en la sociedad sobre los asuntos de paz y seguridad. Esto, y el hecho de que las desmovilizaciones no den el marco para un gran proceso de paz y transformación, dificultan la generación de un sentido nacional de reconciliación que ayude a la reinserción. De ahí que el trabajo con comunidades receptoras de reinsertados y víctimas, y también con otras audiencias de la sociedad, por ejemplo, los empresarios, sea indispensable.

Elementos de la política de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR)

La ACR tiene actualmente tres frentes de trabajo: el refinamiento de la política de reintegración, el diseño de nuevos programas para desmovilizados y el mejoramiento de su capacidad de ejecución⁴. Estos son algunos de sus elementos principales:

- Reintegrar al desmovilizado al seno familiar, dado que la mayoría son jóvenes menores de 25 años.
- Evitar el asistencialismo y entregar ayudas a los desmovilizados de acuerdo con logros concretos dentro del programa. Hay al menos dos propósitos que inspiran el enfoque: ayudar al desmovilizado a afianzar sus competencias laborales y ciudadanas y evitar que el programa genere incentivos perversos y atraiga más personas hacia la ilegalidad.
- Capacitar al desmovilizado para que en el largo plazo pueda competir con otros en el mercado laboral.
- Incrementar las oportunidades de generación de ingresos sostenibles a través de cinco mecanismos de aportes voluntarios para entidades internacionales y el sector privado nacional, como el Fondo de Crédito y el Fondo de Inversiones.

- No hacerle solicitudes de empleo al sector privado, sino cualificar la oferta laboral para hacerla atractiva a las empresas.
- Trabajar con las comunidades que acogen a los ex-combatientes, a través de:
 - Trabajos de sensibilización sobre los beneficios del programa y el impacto positivo de los proyectos de desmovilizados en la comunidad.
 - Inclusión de comunidad y víctimas como beneficiarios de las oportunidades generadas por proyectos productivos u ofertas laborales.
- Procurar no sólo la reinserción familiar, cívica y laboral de los desmovilizados, sino su efectiva reintegración a la sociedad, entendida como un proceso de largo aliento que involucra esfuerzo tanto del reinsertado como de la comunidad.

Mecanismos de apoyo del sector privado al Programa de Reintegración

Según la ACR, entre mayo y septiembre de 2007, 148 empresas ofrecieron 914 cupos de empleo a desmovilizados, de los cuales sólo 215 pudieron ser aprovechados debido a la falta de candidatos con las condiciones apropiadas. Sin embargo, previendo las limitaciones de cobertura que esta y otras rutas de generación de ingresos han tenido en Colombia, la Alta Consejería está diseñando cinco nuevos mecanismos alternos mediante los cuales las empresas podrán aportar recursos a la reinserción con menores costos de transacción:

- Banco de Talento⁵. Creado en alianza con la Fundación Colombia Presente, aprovecha el tiempo y conocimiento de profesionales voluntarios que quieran ayudar en proyectos específicos.
- Fondo de Crédito⁶. Asesora y presta recursos para la creación de empresas. Una de sus funciones es reemplazar el capital semilla que se donaba antes a los desmovilizados al culminar el proceso de dos años. Así se incentiva, según la ACR, el empeño en el trabajo, la cultura de pago, la rigurosidad en los planes de negocios (pues ahora los proyectos deben generar ganancias). No está pensado para generar rentabilidad económica. Tiene 40.000 millones de pesos del presupuesto nacional y espera crecer con donaciones públicas y privadas.

⁴ Esta y la siquiente sección fueron elaboradas por Juan Sebastián Ugarriza.

⁵ La Fundación Colombia Presente ha venido trabajando en el aprovechamiento de tiempo donado por profesionales y empresas para la asesoría de proyectos productivos de desmovilizados. La ACR busca canalizar ese trabajo en el Banco de Talento como un proyecto propio dentro el programa de reinserción.

⁶ Este fondo, el Fondo de Becas y el Fondo para el Desarrollo Comunitario estaban aún en proceso de diseño en octubre de 2007.

- Fondo de Becas. Es manejado conjuntamente entre la ACR y el Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex) y tiene 2.000 millones de pesos para becar con un salario mínimo mensual durante diez meses a 100 desmovilizados que entren a estudiar a una universidad. La ACR espera aportes empresariales para expandirlo y poder ofrecer becas de manutención.
- Fondo de Inversión para Beneficio Social. Es el único fondo listo en el 2007 tras el cierre del PRVC y el inicio de la ACR en septiembre de 2006. Ha sido presentado ante empresas y algunas multinacionales han manifestado interés. El fondo permitirá a inversionistas y donantes nacionales e internacionales invertir en proyectos rentables económica y socialmente⁷. Ejecutivos empresariales estarán a cargo de su dirección y la ACR sólo participará para proponer proyectos. El fondo espera recaudar para su lanzamiento 20 millones de dólares.
- Fondo para el Desarrollo Comunitario. Se diferencia del anterior en los proyectos que financiará: pretende fomentar el desarrollo de la infraestructura (comunicaciones, servicios sanitarios, vías) y financiar capacitación en gestión de recursos, un cuello de botella de muchos proyectos productivos en Colombia desde hace años. La ACR espera recaudar \$100 millones en donaciones, en especial de organismos y entidades internacionales. La Consejería y los donantes administrarán el fondo y las administraciones locales ejecutarán las inversiones.

Consultores privados estuvieron a cargo del diseño de estos mecanismos, siguiendo la nueva política de la ACR, en la que ni Estado ni sector privado deben regalar cosas. Estos consultores hablaron con empresarios y otros potenciales aportantes para formular la idea de los fondos.

Otras rutas de involucramiento empresarial en la reinserción, según la literatura especializada⁸, son:

- Asesoría a proyectos productivos
- Asignación de cupos a practicantes o pasantes laborales

- Apadrinamiento de pequeñas y medianas empresas
- Préstamo de ejecutivos para proyectos específicos
- Compra de productos elaborados por desmovilizados
- Participación en asociaciones para proyectos agrícolas de gran escala
- · Gestión de créditos
- Creación de fondos de inversión

III. Los casos

1. Alimentos S.A.

Nota: Este caso es real, pero el nombre de la empresa es ficticio.

¿Cómo surge la idea?

La empresa es colombiana y empezó en los años veinte. Hoy opera a nivel regional, produce alimentos en otros países y también exporta a múltiples destinos. Las ventas consolidadas nacionales del primer semestre de 2007 sumaron \$1.582.226. La empresa emplea a aproximadamente 22.000 personas, 18.000 de ellas en Colombia. Fue una de las primeras que decidió trabajar en reinserción. Comenzó en el 2005. "Apostarle a la paz" a través de la reinserción tuvo que ver con su interpretación de la desmovilización y el conflicto armado, sus intereses de negocio y su trayectoria en Responsabilidad Social Empresarial. La empresa dependía de insumos de la agricultura y estimó que se vería beneficiada si había mayor estabilidad en el campo. Además, las directivas de la empresa consideraron que la falta de oportunidades laborales rurales había contribuido al conflicto y que como la desmovilización podía generar demasiada presión en las ciudades, había que enfocarse en el campo. El camino recorrido en responsabilidad social fue clave. La filosofía misma de la empresa en el tema y la naturaleza de los provectos hacían que el trabajo con reinsertados surgiera como una opción lógica.

Pero toda esta reflexión no vino sola. Se generó en parte a través de contactos con otros empresarios, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y la Alcaldía de Medellín. La Oficina del Alto Comisionado estuvo a cargo de las negociaciones con los bloques paramilitares, los procesos de desarme y la prime-

Los aportantes participan por medio de inversiones, aunque el fondo admite donaciones.

Ver Alexandra Guáqueta, "Operando en medio del conflicto: construcción de paz y algunas mejores prácticas de empresas colombianas", Working Papers FIP 2, edición especial, agosto, (Bogotá; Fundación Ideas para la Paz, 2006), pg.18; Maria Piedad Velasco, "Participación del sector empresarial en la reinserción: percepciones y oportunidades", Informes FIP 2, junio, (Bogotá: Fundación Ideas para la Paz), pgs.17-19; Tom Body, "Reintegration of Ex-combatants through Micro-Enterprise: an operacional framework", (Canadá. Canadian Peacekeeping Press, Pearson Peacekeeping Center, 2006); Eugenia Date-Bah, ed. Jobs after War, (Ginebra: International Labour Organization, 2003); Frederick M. Muia, "The Private Sector in Conflict Prevention and Post-conflict Reconstruction" en Jobs after War, ed. Eugenia Date-Bah, pgs.259-283; y Allan Gerson, "Peace Building: The Private Sector's Role", The American Journal of International Law, vol.95, no. 1, pgs.102-119.

ra fase de la desmovilización. Al comienzo intentó diseñar y administrar la reinserción económica, pero esa función pasó después al entonces Programa de Reincorporación a la Vida Civil del Ministerio del Interior. "Fue precisamente a través de una invitación del secretario de la oficina del Alto Comisionado para proyectos productivos, Juan B. Pérez, al inicio del proceso de desmovilización que la empresa empezó a considerar su participación en el proceso". Por su parte, la Alcaldía de Medellín tenía a su cargo la mayor parte de las tareas operativas y financieras de la reinserción del Bloque Cacique Nutibara y otros desmovilizados de Antioquia (aproximadamente 10.105). Fue así como, en conjunto, Alcaldía y empresa, lograron identificar qué hacer y con qué "muchachos".

Hacía unos años la empresa había re-estructurado y fortalecido su trabajo de responsabilidad social con la creación de una Fundación, a través de la cual tiene cinco líneas de gestión: nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento, cultura, arte y recreación y salud. Esto se apoya en tres ejes transversales. Uno es el voluntariado: aportes de tiempo de trabajadores y ejecutivos. A comienzos de 2007 la empresa contaba, por ejemplo, con 3.500 voluntarios. El segundo son las relaciones colaborativas, que consiste en alianzas estratégicas con autoridades locales y otras empresas para hacer proyectos sociales. Y el tercero es la inclusión, que busca generar condiciones favorables para poblaciones vulnerables.

Enfoque

Una de las preocupaciones de la empresa era enviar el mensaje errado tanto a los desmovilizados como a sus empleados, y las comunidades con las que trabaja y la sociedad en general. No querían que los beneficios a los desmovilizados se entendieran como un premio o que señalaran que el crimen "paga" porque es una forma de acceder a ayudas de distinta índole. Por esto, la empresa tenía que cerciorarse de no ofrecer un tratamiento preferencial a los desmovilizados. Sí, los ayudaría, pero en condiciones de igualdad frente a otras poblaciones. Tener una línea de trabajo llamada "inclusión" ayudó a darle forma al enfoque. Si la empresa, a través de su Fundación, era consecuente con la misión de inclusión debía incorporar a los desmovilizados dentro del grupo de po-

blaciones beneficiaras del programa, junto con campesinos, desplazados y pobres.

Cuatro opciones de apoyo al empleo

Alimentos S.A. abrió cuatro frentes de trabajo para ofrecer empleo a los desmovilizados:

- Ventas en mini-tiendas ambulantes
- Compra garantizada de producción de cacao y acompañamiento técnico
- Empleos en la empresa
- Aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)⁹

Ventas en mini-tiendas ambulantes

Al comienzo, el proyecto de ventas en mini-tiendas ambulantes operadas por reinsertados tuvo tropiezos. El esquema no era nuevo, pero estaba originalmente pensado para pequeños emprendedores. Luego se abrió a desmovilizados tras contactos con la Alcaldía de Medellín en el 2005. La empresa presentó la oferta a 150 desmovilizados escogidos por la Alcaldía, de los cuales 28 manifestaron interés, y luego ofreció a éstos capacitación en manipulación de alimentos y manejo del vehículo donde se monta la tienda. El Banco de Oportunidades¹⁰ les dio un crédito para el surtido inicial de la tienda, la Oficina de Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín les brindó entrenamiento adicional, a través del programa Actuar de la caja de compensación Famiempresa, y Alimentos S.A. les regaló los carros y les hizo cierto seguimiento. Luego de 3 meses sólo 12 continuaron. Y de éstos, varios delegaron el vehículo a familiares. En conclusión, ningún desmovilizado se mantuvo en el trabajo. Después de un diagnóstico sobre los problemas, la empresa hizo un segundo intento, que ha funcionado mejor. Hoy hay 8 pequeños empresarios.

¿Cuáles fueron los problemas? Algunos reinsertados pensaron que las ventas serían mayores y más fáciles. Otros prefirieron tener el subsidio mensual de la Alcaldía, entre \$400.000 y \$700.000 pesos que se da a cambio de asistir a programas de formación –sin necesidad de trabajar. Otros temieron ser vistos en espacios públicos y que sus víctimas los reconocieran. ¿Cuáles fueron los correctivos en el segundo

El Sistema Nacional de Aprendizaje, SENA, un ente público, fue creado en 1957 como una iniciativa conjunta de trabajadores organizados, empresarios e iglesia católica con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sus ingresos provienen de los aportes parafiscales que pagan empresas estatales y privadas de todos los tamaños. Aunque está adscrito al Ministerio de la Protección Social, cuenta con un patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa.

En mayo de 2006, el Gobierno Nacional a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) autorizó la creación del Banco de las Oportunidades con el fin de masificar el crédito y llegar a los ciudadanos de menores recursos, a los microempresarios y a los pequeños y medianos industriales. El Banco inició con un aporte de 120 mil millones de pesos producto de la capitalización del Granbanco Bancafe. El Conpes decidió que el Banco debe darle prioridad a los 300 municipios que no tienen servicios financieros hoy en Colombia. Ver: "Autorizada creación del Banco de Oportunidades", SNE, mayo 16 de 2006.

intento? La Alcaldía hizo una mejor pre-selección con información más detallada sobre los perfiles de los desmovilizados para cruzar la oferta de la empresa con sus intereses. Adicionalmente, la empresa hizo un seguimiento más riguroso al reinsertado no con su personal, sino con la organización sin ánimo de lucro Tejido Humano, cuya función ha sido complementar los programas oficiales con atención psico-social y cursos en emprendimiento. Esta formación adicional corre por cuenta de la empresa.

Compra garantizada de producción de cacao y acompañamiento técnico

El proyecto de cacao surgió de la propuesta de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz cuando empezaron las desmovilizaciones colectivas y aún no había una estrategia consolidada del gobierno hacia el sector privado. La Oficina dijo tener acceso a tierras a través del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder) y la Dirección Nacional de Estupefacientes (por vía de la extinción de dominio) y propuso que éstas fueran utilizadas para los proyectos de cacao. La empresa primero llevó técnicos para estudiar la viabilidad de los proyectos productivos. El comercio actual estaba a favor de la idea: Colombia producía 36.000 toneladas de cacao anualmente y esta cantidad no cubría el consumo interno. Hay aproximadamente 350 desmovilizados en estos proyectos productivos a los que la empresa brinda asistencia técnica, suministro gratuito de material vegetal y garantiza la compra de las cosechas. Su contacto ahora es la Oficina de Alianzas Productivas de la Presidencia de la República. La empresa que tiene hoy compromisos de compra de cosechas para 10.150 hectáreas anticipa la firma de otro compromiso para 2.000 hectáreas más en 2008.

Este proyecto no ha estado exento de problemas. Entre ellos: la falta de asociatividad, poca claridad en la titulación de las tierras (otras personas han reclamado los predios) y carencia de documentación que impide a muchos ser objeto de crédito y otras transacciones¹¹.

Empleos en la empresa

La oferta de empleo indirecto en la empresa se inició hace dos años y tiene el siguiente esquema. Alimentos S.A. hace un requerimiento de personal a Empresa S.A. Esta es una empresa con quien otros subcontratan diversos servicios de limpieza, jardinería, seguridad, mantenimiento, lavandería o conserjería. Empresa S.A. selecciona los candidatos e incluye a desmovilizados en su lista. Esta selección ha sido

posible gracias al levantamiento riguroso de los perfiles de los desmovilizados. La Alcaldía hizo este trabajo con la asistencia de la Organización Internacional de Migraciones (OIM) en el 2005, cuando se dio cuenta que eso era casi un requisito para poder conseguir que empresas emplearan a los ex-combatientes. Actualmente, participan 6 desmovilizados con puestos de trabajo permanentes y se desempeñan en labores de aseo, servicios de alimentación, empagues especiales y empaques de promociones. Ningún compañero de trabajo sabe que estos son desmovilizados y que trabajan en igualdad de condiciones a los demás. Según la empresa, "el desempeño ha sido excelente, es más, algunos de ellos en varios meses han sido los mejores trabajadores en las áreas donde están. Además, no hemos tenido ningún problema de seguridad, son excelentes". Hoy se le ha propuesto a Temporales S.A. crear un banco prestador de servicios de aproximadamente 100 desmovilizados, del que las empresas pueden subcontratar cuando requieran un servicio.

Aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Los patrocinios con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) son el cuarto frente de acción. La ley colombiana dice que todas las empresas de carácter privado o estatal que ocupen un número de trabajadores mayores a 20 deben vincular aprendices, uno por cada 20 empleados, durante un año y pagarles 50% del salario mínimo cuando están en la etapa formativa de 6 meses, y 75% cuando entran en la etapa productiva, que también es de 6 meses. Cuando comenzaron las solicitudes del Estado al sector privado en materia de reinserción, varios identificaron esta ruta como una opción, especialmente después de que se estandarizó la capacitación de los desmovilizados en el SENA. Alimentos S.A. tiene dentro de su cuota de aprendices a 16 desmovilizados. La empresa, además, ha decidido usar sus cupos para que los desmovilizados hagan otro ciclo de formación si lo desean, así sea en oficios que no se relacionan con la empresa. Para estos, la etapa productiva del ciclo se cumple en otra empresa distinta a Alimentos S.A., identificada por la autoridad local.

Ninguno de estos proyectos ha implicado grandes inversiones de dinero adicionales. Se han construido sobre esquemas y programas existentes. El único costo adicional ha sido el tiempo de algunos funcionarios y los honorarios de una persona que hace acompañamiento permanente a los desmovilizados.

Hoy en día dos voluntarios apoyan el proceso: una trabajadora social y un administrador de empresas.

¹¹ Curiosamente el proyecto no se maneja con la ACR y no todos los involucrados del lado de la empresa tienen claridad sobre quién hace qué en el Estado con respecto a la reinserción.

Empresas grandes ayudan a pequeñas con aprendices desmovilizados

No todas las empresas pueden absorber la cuota de aprendices que les corresponde por ley. Antes monetizaban los cupos: pagaban el equivalente en dinero. La Alcaldía de Medellín aprovechó esta tendencia para responder a varios retos que tenía: reinsertar, promover desarrollo a través del fortalecimiento de pequeñas empresas y conseguir personal para el sector público. Funciona así:

Las empresas grandes ceden sus cupos de aprendices y la Alcaldía coloca a los aprendices entre las empresas beneficiarias de sus programas de desarrollo económico (que necesitan personal y no siempre tienen los medios). También contacta a otras entidades públicas para identificar demandas de personal entre ellas y les ofrece a los aprendices. El SENA ofrece capacitación de acuerdo con las necesidades de las empresas y las entidades públicas. Medellín logró tener 5.000 mil cupos, que usó no solo para desmovilizados, sino desplazados y otra población vulnerable. Hasta hoy, 236 empresas han cedido sus cupos y 245 los han recibido. Dentro de las empresas patrocinadoras y receptoras hay algunas que son públicas y otras privadas. Con los contratos de aprendizaje se han beneficiado 367 desmovilizados.

2. Almacenes Éxito

Almacenes Éxito tiene sede en Medellín y fue fundado en 1949. Hoy es la compañía líder del comercio en Colombia con 107 almacenes repartidos en 35 municipios del país y genera alrededor de 18,000 empleos directos y otros 28,000 indirectos. Por sus tiendas pasan cada año más de 140 millones de personas. La empresa, como muchas otras grandes en Colombia, tiene una política de Responsabilidad Social Empresarial estructurada, que le permite enfocar su inversión social y su ayuda a poblaciones desfavorecidas.

El apoyo del Éxito a los programas de reinserción ha sido a través del contrato de aprendizaje que tiene con el SENA. Este respaldo se complementa con el trabajo que ya viene haciendo la Fundación Éxito por la nutrición y la educación de los menores. Todo ello se enmarca en una cultura de Responsabilidad Social Empresarial que desde hace más de 55 años le imprimieron sus fundadores. Desde el 2005 han pasado 25 desmovilizados por la empresa, de los cuales 17 se han quedado como empleados directos una vez cumplido el término del contrato de aprendices del SENA. Actualmente se encuentran en formación como auxiliares de logística un nue-

vo grupo de 25 desmovilizados como aprendices SENA. Los siguientes son algunos rasgos sobresalientes de este caso.

Embarcando a las directivas

El fenómeno del paramilitarismo se vivió fuertemente en Medellín. Operó allí el Bloque Cacique Nutibara desde el 2001-2002 hasta diciembre del 2003, cuando se desmovilizaron 868 combatientes. El conflicto tuvo impactos en el día a día de las operaciones. "En varias ocasiones los trabajadores llamaban a excusarse dado que había enfrentamientos entre milicias y policía y no se podía salir de las casas", cuentan sus directivas. Con todo v eso, la empresa no tenía muy claro qué papel podía cumplir en la reinserción. "Yo veía en los noticieros las desmovilizaciones masivas y me preguntaba qué iba a hacer el Estado con semejante reto", afirma un funcionario de Gestión Humana. Éste fue eventualmente contactado por Julia Gutiérrez de Piñeres, directora de empleo del SENA. Para ese entonces, las dificultades burocráticas en el manejo de la reinserción y la reticencia que había enfrentado el gobierno para conseguir el apoyo de algunos empresarios habían motivado un cambio de organización y de estrategia en la búsqueda de alternativas de generación de ingresos para los ex-combatientes. Fue así como en 2005, el gobierno nombró un grupo de trabajo, conformado por Antonio Picón, asesor de la Presidencia, Juan B. Pérez de la OACP y Julia Gutiérrez del SENA. Su misión era pensar en estrategias para la reinserción económica de los desmovilizados.

"Cuando Julia me propuso que ayudáramos, me quedó claro que esto era un esfuerzo que iba a necesitar el compromiso de todas las directivas. Por sus dimensiones políticas, la coordinación que íbamos a entablar con autoridades públicas, el tiempo que probablemente iba a requerir y las gestiones internas, yo no podía hacerlo solo desde Gestión Humana". El director de Recursos Humanos arregló entonces una reunión clave entre todos los vicepresidentes de la compañía, el SENA, la Alcaldía, la OACP y el PRVC. En este primer contacto se analizaron eventuales esquemas de participación y se tuvo un mayor nivel de información acerca del proceso de desmovilización. Dado que aún no había experiencias de otras empresas había temores y dudas, pero la empresa decidió seguir adelante con el consenso de las directivas.

Acompañamiento: una pieza clave del éxito

Almacenes Éxito desde un principio desarrolló un mecanismo de acompañamiento muy intenso al proceso de contratación y desempeño durante las etapas lectiva y práctica de los desmovilizados aprendices. Se dio progresivamente así por varias razones. En primer lugar, el enfoque de la empresa frente a la contratación de empleados consistía en formar a

la gente para que se quedara trabajando en los almacenes. no solo para brindar una ayuda temporal. El no lograr retener a estas personas una vez finalizaran su capacitación y el generarles condiciones de empleabilidad adecuadas, era supremamente retador de cara a las metas del programa; el acompañamiento se volvió entonces uno de los mecanismos para garantizar la permanencia de los jóvenes en la empresa. De acuerdo con Almacenes Éxito, "no entrenamos esta gente para que se vaya a los dos días o dos meses, es más el daño que haríamos por el nivel de frustración que ellos irían acumulando". En este sentido, la experiencia con los auxiliares en logística ha dado buenos resultados. Durante seis meses. los jóvenes realizan su práctica en los almacenes y centros de distribución de la compañía, y luego pueden pasar a tener una vinculación directa con Almacenes Éxito. De los que se han formado como aprendices, hoy en día en promedio se tienen 2 o 3 jóvenes trabajando en algunos de los almacenes y entre 13 y 14 en los centros de distribución.

Lograr estos resultados se debe en gran parte a la decisión de la empresa de contratar a una persona tiempo completo para que acompañe, haga seguimiento e incluso aconseje a los jóvenes desmovilizados, con la ventaja de que esta persona trabajó en el Sena y conoce el programa de reinserción. De esta manera, la personalidad y experiencia de esta persona han sido factores que han contribuido a la permanencia de los jóvenes desmovilizados en la empresa.

Este acompañamiento se refiere incluso a asuntos por fuera del ámbito estrictamente laboral. Por ejemplo, ella le llama la atención a los jóvenes sobre su vocabulario y presentación personal, y los va aconsejando acerca de actitudes y comportamientos para ellos cotidianos, pero que son susceptibles de mejorar para ser mas competitivos en el mundo laboral; inclusive ha tenido acercamientos con los padres, esposas e hijos de muchos de ellos, para apoyarlos a nivel emocional y para que ellos tengan un mayor entendimiento del programa. También se les ha inculcado la realización de actividades deportivas, culturales y académicas, para mantenerlos ocupados y alejar el ocio, una preocupación constante de la empresa ante la posibilidad de que regresen a delinquir. En este sentido, esta persona se ha convertido en "el comandante" de los jóvenes, una figura casi maternal que los acompaña, corrige y apoya.

Este modelo presenta ventajas y desventajas. Por un lado, aparte de tener el respaldo y la participación del SENA y entidades gubernamentales, el contar con un acompañamiento tan cercano y permanente ha contribuido a generar disciplina y compromiso en los jóvenes, lo cual a su vez se revierte en su permanencia en la empresa. No obstante, al recaer gran parte

del éxito del seguimiento en la personalidad de quien hace el acompañamiento, surge la pregunta de qué tan replicable es el modelo. De igual manera, para algunos este acompañamiento tan cercano puede generar dependencia emocional en los jóvenes. En todo caso, para Almacenes Éxito es imprescindible contar con una persona que acompañe de cerca el proceso y, aunque no es fácil conseguir personas idóneas para la labor, se cree que es más clave el rol a cumplir que la persona en sí. Hasta ahora esta estrategia ha funcionado en Almacenes Éxito, pues es una apuesta concreta, profesional y de largo alcance a los procesos de reconciliación que el país necesita.

3. Constructora Bolívar

Seguridad, desarrollo y paz

Constructora Bolívar fue creada en 1982 y hace parte de un grupo económico más grande, compuesto por empresas financieras y de seguros. La constructora se especializa en proyectos de vivienda. Desde el inicio de las desmovilizaciones, las directivas pensaron que era necesario ayudar en la reinserción para contribuir a la paz. Querían, además, evitar posibles consecuencias negativas de una reinserción fallida, "si un programa como estos de reintegración no funciona, vamos entonces a seguir en guerra". Había en todo esto una idea subyacente: que la seguridad y el desarrollo estaban conectados. Durante un tiempo, sin embargo, la empresa no estaba segura de cómo ayudar en la reinserción. Desde el 2001, el sector de la construcción había sido uno de los de mayor crecimiento en Colombia, con una tasa de crecimiento promedio anual de 12%12 -fruto en parte del clima de seguridad, según la empresa- lo que abrió una ventana de oportunidad. "Participamos no sólo por el hecho de favorecer un programa como el de la reintegración sino que además la materia prima para el trabajo que hacemos las constructoras no eran sólo materiales sino indudablemente mano de obra. además, los resultados de nuestras empresas son muy distintos en un entorno de paz, nos va mejor cuando hay paz".

La capacitación importa incluso en los oficios más básicos

Aunque la empresa había tenido contacto con el PRVC, cuando éste se convirtió en la ACR hubo un acercamiento entre las directivas del grupo económico y Frank Pearl, Alto Consejero. Luego la empresa constructora empezó a estudiar los posibles mecanismos de participación y decidió internamente que a través de la ECAP (Entidades Capacitadoras, de carácter privado), se podría arrancar el proceso. Hasta ese momento, la constructora no había tenido contacto directo con el SENA, quien se entendía directamente con la ECAP. En este esquema, las ECAP

¹² "Construcción: Colombia y Latinoamérica", *Portafolio*, junio 11, 2007.

brindan capacitación cuando el SENA no tiene cobertura en la zona o cuando se trata de una capacitación especializada.

Cuando la ACR abrió las primeras convocatorias, el número de inscritos fue muy bajo. Para la ACR, esto se debió a por lo menos dos razones. Por un lado, la ECAP no ofrecía lo que la ACR daba en la ruta regular de capacitación a través del SENA: costos de transporte y alimentación, necesarios para que muchos pudieran asistir a las capacitaciones, así como acompañamiento. Por otro lado, los jóvenes disponibles no tenían las competencias que la empresa exigía para trabajar en construcción. Aunque la ACR indagó entre la lista de los posibles candidatos quiénes habían tenido experiencia previa en construcción, al llegar a la empresa, ésta les hizo pruebas específicas que eliminaron a la gran mayoría de los desmovilizados que se presentaron. La lista que la ACR le presentó a la compañía fue de 45 personas, de las cuales 25 respondieron a la convocatoria. De estas 25, sólo cuatro pasaron las pruebas de la constructora. Un elemento que quedó claro en ese momento era que el oficio de la construcción, a pesar de que se piensa que requiere poca formación y que por eso es ideal como opción laboral en la reinserción, sí tiene una serie de requisitos, "Un obrero capacitado y con años de experiencia, iba a ser más competitivo que un recién llegado. Esto iba a influir sobre el acceso de los desmovilizados al trabajo y el salario". Además, la falta de preparación de los desmovilizados podría implicar recursos adicionales (dinero y tiempo) en caso de que la empresa tuviera que ofrecer por su cuenta una nueva capacitación, corriendo el riesgo de que algún proyecto se atrasara y se incumplieran los compromisos de entrega a los clientes. Por esta razón, la compañía decidió ensayar y trabajar directamente con los programas de formación de la ACR. Este camino ha funcionado mejor.

Realidades del mercado laboral

La construcción en Colombia ofrece pocos empleos directos con todas sus prestaciones incluidas. A excepción de las secciones administrativas y financieras, los arquitectos e ingenieros, el director de la obra y algunos maestros calificados, la mayoría de los empleados son contratistas. Bajo esta figura han entrado los desmovilizados. Hay un contratista que los engancha y se entiende directamente con ellos en cuanto a las tareas, la jornada y el pago. El contacto de la empresa no es directamente con los desmovilizados sino con el contratista. Este sistema tiene ventajas y desventajas para el empleo de los desmovilizados: hay me-

nos trámites en el enganche, pero menos garantía de estabilidad y poco contacto real entre la empresa y el desmovilizado.

Temores en el sector

A pesar de la demanda de mano de obra y las facilidades con las que se dan el enganche de obreros de construcción, no hay muchas empresas en el sector que ayudan en la reinserción. Algunas han tenido malas experiencias de seguridad, que las han alejado de la reinserción, como amenazas de ex-combatientes paramilitares en los sitios de obra. Algunas empresas del sector, están a la espera de cómo evoluciona este caso en particular para tomar la decisión de participar en iniciativas de reinserción.

4. Augura y la reinserción en Urabá

Nota: Este es el nombre real de la empresa.

Huellas del conflicto

A fínales de los noventas, las autodefensas consolidaron su influencia en la región de Urabá y el departamento de Córdoba a través del Bloque Bananero, volviendo a estas zonas exportadoras de paramilitares. En el Urabá, el Bloque Bananero entró a controlar el negocio del banano mediante un sistema de pago de cuotas creado por el mismo comandante del Bloque, un reconocido empresario bananero de la zona. El sistema le exigía una cuota a los grandes propietarios y a las empresas comercializadoras de la fruta para financiar a los paramilitares, quienes se encargaron de eliminar sistemáticamente a quienes alteraban las relaciones patronales y promovían la protesta social¹³. Después de las negociaciones entre las AUC y el gobierno Uribe, una buena cantidad de ex-combatientes, aproximadamente 2.700, retornaron justo allí. La urgencia de reinsertar a los desmovilizados en Urabá se agudizó dada la exposición de la zona al narcotráfico. Las salidas al Caribe y al Pacífico por mar, y por tierra a Panamá, se habían convertido en rutas apetecidas de carteles, organizaciones y grupos armados -los cuales entre otros, se disputaban con frecuencia el control de zonas y transacciones. Así pues, el riesgo de que centenares de paramilitares siguieran en actos ilícitos, a veces así tuvieran jefes distintos, era alto. Otro agravante era la ausencia de presencia estatal, un factor histórico que coadyuvó a que el conflicto fuera particularmente intenso allí, primero con la llegada del EPL y las FARC, y luego con los paramilitares quienes neutralizaron cualquier vestigio guerrillero, exceptuando a viejos reinsertados del EPL14.

La necesidad de hacer algo y las solicitudes de colaboración del gobierno recayeron inevitablemente sobre la industria

[&]quot;Empresario bananero, un paramilitar sin orden de captura", *FFF*, noviembre 22 de 2007.

¹⁴ Esta "neutralización" implicó que se llevaran a cabo asesinatos y masacres como los que ocurrieron en la zona bananera del noroeste del Urabá entre 1995 y 1996, donde murieron más de 1.500 personas por órdenes del ex líder paramilitar del Bloque Bananero, Hernán Veloza. El ex comandante confesó tras ser capturado que las víctimas eran trabajadores considerados auxiliares de las guerrillas y precisó que los cadáveres se enterraban en fosas. Ver: "Un ex jefe de los paramilitares de Colombia admite que ordenó 1.500 muertes", *EFE*, octubre 31 de 2007.

del banano, casi la única desarrollada en Urabá y que inició en los sesentas. Urabá tiene 32.000 de las 43.000 hectáreas de producción bananera para exportación que tiene Colombia. La industria había padecido del conflicto desde hacía décadas (secuestros, homicidios, cooptación de sindicatos por guerrillas y paramilitares, extorsión). Algunos empresarios Ilenaron el vacío del Estado con obras de infraestructura (como el aeropuerto Los Cedros y el Hospital de Apartadó) y fuertes programas sociales, pero otros sucumbieron a una convivencia pragmática con la guerra, como sucedió en muchas otras partes del país¹⁵. En Urabá la respuesta a la desmovilización masiva del Bloque Bananero y miembros de otros 16 bloques más, fue ingeniada por Augura, con el consentimiento y apoyo de sus miembros. El gremio agrupa a la mayor parte de las empresas del sector y desde 1994 también tiene afiliadas a otras compañías que operan en otras partes del país. En Urabá, las empresas bananeras generan 21.000 empleos directos y 60.000 indirectos, y en Magdalena, generan 5.000 empleos directos y 15.000 indirectos.

Buen manejo al banano de rechazo: una solución a varios problemas

La fórmula propuesta por Augura fue montar una asociación que comercializara el llamado banano de rechazo, el excedente que por problemas de calidad o topes en los volúmenes de comercialización no salía a exportación. Este excedente le generaba costos a las empresas, pues debían procesarlo en compostaje o pagar a terceros para deshacerse de él. En el terreno, sin embargo, la comercialización de este banano de rechazo, que terminaba vendiéndose en el interior del país y empujando los precios a la baja en detrimento de productores pequeños orientados al consumo nacional, había sido objeto de presiones criminales y algunos paramilitares habían estado imponiendo sus propias reglas y cobros arbitrarios¹⁶. Así pues, el esquema permitiría resolver el manejo irregular del producto, sentar unas reglas comunes a todos los bananeros para no afectar el mercado interno, darle oficio a los desmovilizados y de paso brindarles a éstos una opción estable de generación de ingresos. El esquema, además, resolvía el problema que los bananeros tenían para generar más empleo y sus limitaciones para ofrecer cupos de empleo a tantos desmovilizados. La exportación de banano era rentable y la industria robusta, pero vulnerable al precio del dólar, que había bajado mucho en Colombia ocasionando pérdidas importantes en muchos sectores (exceptuando, quizás el carbón y el petróleo).

Así está actualmente configurada la fórmula de auto-regulación del banano de rechazo que puede dar empleo sostenible a aproximadamente 150 ex-combatientes:

Hay 55 comercializadores, habitantes de la zona, asociados en Asobanana. Estos compran el banano de rechazo a los productores y lo venden en el mercado nacional. Productores y comercializadores pueden sacar al mercado nacional no más de 144.000 toneladas de las 250.000 que genera la actividad. Aquí está el acuerdo de auto-regulación. Las aproximadamente 106.000 toneladas restantes son utilizadas para compostaje, alimentación animal o fábricas de cerealina de banano. Después está la cooperativa Superban, originalmente compuesta por 150 desmovilizados. Además del gerente, coordinador y tesorero (que son desmovilizados), tienen supervisores en los 14 puntos de salida del banano, los cuales se encargan del papeleo y supervisan las condiciones de la fruta (que sea la cantidad acordada, entre otros). Este trabajo se hace en las 350 fincas, de donde salen las 250.000 toneladas anuales. De los 150 desmovilizados, hay 100 supervisores en 350 fincas, 40 en los comunales y 14 en las salidas de la región. Se empieza con un salario de \$450.000 pesos con todas las prestaciones sociales.

Adicionalmente, la asociación de "rechaceros" recauda la licencia fitosanitaria de \$150.000 pesos que pagan sus asociados por cada camión de 12 toneladas que sale cargado y lo transfiere a la cooperativa de los desmovilizados. Doce mil camiones al año son 1.800 millones de pesos, con los cuales se generan 150 empleos para desmovilizados como supervisores de la fruta. Estos 1.800 millones no sólo financian a los desmovilizados: de allí también salen los costos administrativos (alrededor de 50 millones) y el presupuesto para inversión de social (aproximadamente 250 millones de pesos).

Complemento a la oferta institucional

Superban presta ayuda psico-social adicional a la ofrecida por el Estado, a través de una entidad privada donde hay un psicólogo permanente y una profesional en salud ocupacional. Semanalmente, además, la misma entidad dicta charlas sobre violencia intrafamiliar, drogadicción y salud ocupacional. Por otro lado, del presupuesto para inversión social Superban financia el estudio de 20 jóvenes que están en último año de bachillerato

¹⁵ Ver entre otros: "Dinámica reciente de la confrontación armada en el Urabá antioqueño", Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, septiembre 13 de 2006; "Banana para-republic", *Revista Semana*, marzo 17 de 2007; "La mordida al banano", *Revista Semana*, marzo 17 de 2007; "La huella en el Urabá", *Revista Semana*, marzo 17 de 2007. Todas disponible electrónicamente.

¹⁶ Augura había intentado abordar los problemas relacionados con el banano de rechazo a través del Ministerio de Agricultura, sin mucha suerte. Según el gremio, el Ministerio afirmó estar incapacitado para imponer una medida de control de mercados que limitara oferta y demanda.

y de 65 que están entre la primaria y el bachillerato. De este mismo fondo, en alianzas con alcaldías, cajas de compensación y los gobiernos nacional y departamental, también se han entregado nueve viviendas y se han hecho mejoras a otras cinco. Hacia el futuro, se tienen dos proyectos para 44 casas y 42 cupos aprobados para créditos de vivienda (de \$4.500.000).

Diferentes obstáculos

A pesar de sus bondades este esquema enfrentó obstáculos, primero para ponerlo en marcha y segundo para sostenerlo. Se tuvieron dificultades, ya que el modelo no era claro para algunos funcionarios del gobierno nacional y para los mismos desmovilizados. Sin embargo, Augura tuvo que buscar la ayuda del Alto Comisionado de Paz para que estudiara el proyecto y se pudiera dar inicio al mismo, tal y como ocurrió a partir del 5 de diciembre de 2005.

De otra parte, la sostenibilidad del negocio estuvo afectada por las finanzas del modelo. "Una vez iniciado el plan, vimos que los cálculos iniciales no daban por las horas extras que hacían los desmovilizados". Los 1.800 millones de pesos anuales presupuestados no alcanzaban a cubrir los gastos, incluidas prestaciones sociales. El salario promedio es de \$600.000 a \$650.000 pesos al mes. Para el 2007, subieron la licencia fitosanitaria de cada camión a \$160.000 pesos y no reemplazaron a los 37 desmovilizados que salieron de Superban. Inicialmente se habían vinculado 147, pero a finales del 2006 había 130 y hoy en día hay 110. De los 37 que ya no están 14 renunciaron; 12 fueron desvinculados por indisciplina y 11 han muerto.

El mayor reto hacia el futuro son los vestigios del conflicto, la criminalidad en la zona, los problemas de ajustes de cuentas entre los desmovilizados, la rivalidad entre los proyectos productivos que se proponen y compiten por fondos y apoyos, la falta de claridad en la tenencia de la tierra, la falta de coordinación entre las distintas agencias del Estado y la ausencia de oportunidades laborales estables para la totalidad de la población desmovilizada de Urabá, que es de 2.700 personas.

5. Servicios Locales Públicos S.A.

Nota: Este caso es real, pero el nombre de la empresa es ficticio.

Servicios Locales Públicos S.A. es una empresa pública que se dedica a manejar los servicios públicos (aseo, alcantarillado y acueducto) del municipio donde se encuentra. Antes de la creación de la empresa, existía una compañía privada que era la responsable del mantenimiento del aseo de todo el municipio. No obstante, la alcaldesa del municipio consideró más apropiado que la empresa de aseo fuera pública. Así, con el apoyo de la Alcaldía del municipio y algunos ediles de las juntas de acción comunal, se tomó la decisión de crear Servi-

cios Locales Públicos S.A., la cual recibió el 90% del personal de la compañía privada, entre ellos, siete desmovilizados.

Las empresas pequeñas también pueden

En la actualidad siete jóvenes trabajan en la empresa como recogedores de residuos sólidos. Aunque al principio no fue fácil debido a diferencias culturales, a que no eran muy acogidos por la comunidad y a que a veces su comportamiento era inapropiado, gracias a la ayuda de la Alcaldesa del municipio, se les brindó asistencia psicológica. Esta iniciativa ha tenido muy buenos resultados y como lo planteó la empresa, "hoy se tienen excelentes trabajadores, se puede decir que uno de los mejores trabajadores que ha tenido la empresa salió de estos jóvenes". De igual forma, la Alcaldía los apoya en sus estudios con recursos del municipio. Actualmente, dos jóvenes están estudiando en la universidad, uno de ellos estudia administración de empresas en Cúcuta. Esta empresa, a pesar de tener sólo 48 empleados, se constituye en una experiencia que cobra más valor ante la negativa de la mayoría de las grandes compañías del departamento de participar en la reinserción.

Obstáculos

Entre los obstáculos más importantes han sido los problemas de adaptación de los desmovilizados, alcoholismo y drogadicción y problemas de seguridad. Los "jóvenes", afirma la empresa, "sienten muchos peligros, no quieren ni desplazarse hasta el departamento vecino para recibir el subsidio que les da el gobierno... prefieren que la plata se pierda". La precariedad de su situación económica también ha sido un tema difícil y la empresas ha tenido que darles ayudas extras.

Otros casos

Banco AV Villas

El gobierno y el Banco AV Villas pensaron la participación del banco en reinserción vendiendo de manera prioritaria inmuebles a desmovilizados. Estos inmuebles son los que el banco adquiere por acreedores. Al comienzo, los resultados de la iniciativa no fueron los esperados, pues las viviendas eran con frecuencia muy costosas para los reinsertados. AV Villas y el PRVC ajustaron el mecanismo e hicieron una oferta focalizada más bien a grupos familiares con más de un desmovilizado, así podían entre varios sumar los 8 millones de pesos de capital semilla que se daban y acceder a las viviendas. Hasta junio de 2007 se habían vendido 250 casas. No obstante, desde hace seis meses el banco detuvo este proyecto por decisión de su junta directiva. Actualmente se estudia la posibilidad de volver a apoyar el programa de reinserción.

Carrefour

Esta multinacional de supermercados comunicó su intención de ayudar al PRVC en 2005. Inicialmente pensó emplear a desmovilizados en seguridad y como empacadores. Sin embargo, tras una evaluación de sus aptitudes psico-sociales la empresa descartó la idea y frenó su apoyo. Sólo más tarde sí pudo traducir su interés en acciones concretas. Patrocinó en Medellín la formación de 27 desmovilizados en ventas y servicio al cliente como parte de un proyecto piloto que ya terminó. De estos 27, 12 desmovilizados manifestaron su interés en vincularse a Carrefour, Actualmente, estos 12 están en pruebas psicotécnicas como parte del proceso de selección. Además extendió, en cooperación con Tejido Humano, la iniciativa Sello Social. Esta pone un "sello" especial en productos de venta en supermercados y cobra un extra, que luego Tejido Humano invierte en programas sociales para poblaciones especiales (víctimas, discapacitados, desmovilizados, entre otros). Hoy cinco proyectos productivos de desmovilizados reciben estas donaciones. Carrefour no sólo trabaja con los proveedores, también con los clientes, a los cuales se les pide que donen una parte del cambio de las compras. Esta campaña se realiza los meses de septiembre y octubre de cada año. Adicionalmente, en alianza con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), se abrió este año un proyecto para comercializar productos elaborados por poblaciones vulnerables. Hasta el momento, ningún desmovilizado participa en este proyecto.

Coca Cola

La participación de Coca Cola en la reinserción se da a través del apoyo a la educación de los jóvenes desmovilizados que ya se encuentran trabajando. Se trata de apoyar a aquellas personas desmovilizadas que han demostrado tener un interés en tecnificarse a través de cursos en oficios relacionados con mecánica, labores eléctricas y electrónicas. También se les da capacitación en tecnología e informática. Coca Cola trabaja con el Centro Juan Bosco Obrero, al cual le provee los recursos financieros necesarios para la formación de población vulnerable, dentro de la que se encuentran personas desmovilizadas. El proyecto establece que mitad de los cupos son para desmovilizados y la otra mitad para personas de bajos recursos. A junio de 2007 se habían graduado 108 personas como Técnicos en Mantenimiento Mecánico y actualmente se capacitan como Técnicos Laborales en Gastronomía a 75 personas en la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá, de los cuales 11 son desmovilizados que respondieron a la convocatoria.

IV. Lecciones y experiencias¹⁷

Rutas de la participación empresarial

¿Cómo llegan las empresas a involucrarse en la reintegración? Algunas han tomado la iniciativa de acercarse a funcionarios públicos para solicitar la vinculación de desmovilizados a sus empresas, pero esta no es la tendencia. Al parecer, muchas de las empresas involucradas en reinserción han respondido al llamado del gobierno, bien sea de forma directa (llamados del presidente en alocuciones públicas, reuniones citadas por funcionarios de alto nivel, visitas del gobierno) o a través de los gremios18 . Esto indica que tener una estrategia gubernamental para materializar la participación del sector privado importa. Eso sí, independientemente de la ruta, las experiencias de otras empresas influyen en la toma de la decisión. Las empresas que están considerando avudar en la reinserción se fijan en otros e indagan cómo les ha ido con los desmovilizados. De ahí la importancia del éxito de los proyectos actuales de empleo y de una mayor difusión de los casos que existen.

Con frecuencia, sin embargo, los desmovilizados han encontrado trabajo por su cuenta, sin los contactos del gobierno y sin que el empleador necesariamente sepa que está contratando a un desmovilizado. No se sabe si los cursos de capacitación recibidos en el proceso de reinserción han ayudado a esta población a entrar más fácilmente al mercado laboral. Lo que sí es posible aseverar es que el alto nivel de desarrollo, comparado con otros países con conflicto armado, ha creado mayores oportunidades para una reinserción económica impulsada por el mercado –en lugar de ser enteramente dependiente de la financiación estatal o internacional.

Niveles de decisión y acción en las empresas

Dada la naturaleza del tema –sus complejidades políticas y la percepción sobre las implicaciones de seguridad que puede tener la contratación de ex-combatientes— son las directivas, usualmente el presidente de la empresa, las que deciden sobre el enganche de desmovilizados, la extensión de los programas de inversión social a dicha población o la participación de la empresa en proyectos productivos destinados a ex-guerrilleros o ex- paramilitares. Cuando el gobierno contacta a otros, por ejemplo, los encargados de recursos humanos, proyectos especiales o los que gerencian las fun-

Juan Esteban Ugarriza colaboró con algunas partes de esta sección.

El Gobierno Nacional se ha acercado a los empresarios a través de instituciones a nivel nacional y local, entre ellas la Presidencia, la ACR, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y el SENA. A nivel local, un actor importante ha sido la Alcaldía de Medellín.

daciones empresariales, dichos empleados sirven como primeros filtros, y si consideran que es conveniente ayudar en la reinserción económica de los desmovilizados tratan de convencer a sus jefes. En conclusión, es útil que la ACR y otras autoridades dirijan sus estrategias de comunicación al más alto nivel empresarial. Los que ejecutan los proyectos y están a cargo de los seguimientos de rutina son empleados de nivel operativo o gerentes de rango medio. Como de ellos depende buena parte del éxito de los proyectos una vez están en marcha, es también importante que estén sensibilizados y que tengan un contacto fluido con las autoridades pertinentes. En conclusión: materializar la participación del sector privado requiere que el gobierno entienda estos dos niveles y trabaje con ellos simultáneamente.

Empresarios e incentivos

Según la literatura especializada, hay varias razones que llevan a las empresas a participar en acciones de paz: el deseo de eliminar los altos costos operativos causados por el conflicto armado (la paz es rentable); convicciones morales de los dueños o gerentes; la internalización en la empresa de una cultura de RSE o incentivos directos que se hacen efectivos por la participación de la empresa en la reintegración de ex-combatientes, como capital de contrapartida, préstamos blandos, exención de impuestos, contratos con el Estado, mano de obra o inversión social en sus esferas de influencia¹⁹.

¿Qué mostraron los casos discutidos en el taller? Las empresas no han puesto en riesgo su competitividad en el mercado ni incurrido en gastos significativos solo por ayudar a los desmovilizados o apostarle a la paz sostenible. Tampoco han sido necesarios grandes incentivos financieros o exenciones de impuestos para lograr el nivel de involucramiento empresarial que se tiene hoy. Por lo general, las empresas participan porque ayudar hace parte de su filosofía de responsabilidad empresarial, porque pueden acceder a mano de obra a buen precio y cuyo desarrollo laboral y psico-social está siendo monitoreado por un tercero (el gobierno o un intermediario), porque pueden acceder al capital semilla de los desmovilizados para montar un negocio más grande o un proyecto productivo. La última, por ejemplo, ha sido la razón que ha movilizado a algunos empresarios a montar una empresa de telecomunicaciones que pretende masificar el uso del Internet. Ellos ponen dinero y *know how*, los desmovilizados también ponen dinero –el que el Estado les da como parte del paquete de DDR- y se convierten en accionistas y empleados de la empresa. La ACR ayuda en la selección del personal y los trámites y una fiducia administra los recursos.

De acuerdo con información preliminar de la ACR y la Alcaldía de Medellín, es posible que alrededor de 400 empresas estén vinculando activamente a desmovilizados o ayudando a la generación de proyectos productivos que empleen a los ex –combatientes. Esta cifra, sin embargo, puede ser baja si se tiene en cuenta el tamaño de la economía y el número de desmovilizados. Aún hay que reinsertar a muchos.

¿Qué desincentiva a los empresarios? En el pasado, de acuerdo con un estudio de la FIP, desincentivaban a los empresarios consideraciones de seguridad, las críticas en Colombia y el exterior a la Ley de Justicia y Paz, la falta de procesos juiciosos de selección de desmovilizados y la ausencia de esquemas claros para materializar la participación de los empresarios. La mayoría de estos problemas se han resuelto total o parcialmente, lo que ha ayudado a atraer cada vez más al empresariado. Pero aún persisten factores que frenan al sector privado.

En una encuesta realizada por la FIP en julio de 2007 a 223 empresarios, de los cuales el 95% no participaba en programas de reinserción, encontramos que los temores relacionados con la seguridad, percepciones de que la población no está lo suficientemente capacitada, la apatía y falta de conocimiento de los programas impulsados por el gobierno para facilitar la acción empresarial (46.9%) son las razones más frecuentemente citadas para no ayudar. De otra parte, los empresarios que sí participan, mencionan como obstáculos a su gestión la cantidad de trámites y diligencias que las compañías y los desmovilizados deben surtir y la falta de un punto de contacto claro y constante en la ACR. Hoy, las empresas aún tienen que navegar por varias burocracias estatales para materializar su ayuda.

Es importante seguir afinando la relación con el sector privado y comunicar más ampliamente el nuevo menú de esquemas de participación que ha ideado la ACR, pues hay indicios de que se puede aumentar el número de empresas que ayudan en la reinserción. El 40 por ciento de los encuestados de julio de 2007 aseguró estar dispuesto a participar, capacitando, asesorando a los ex-combatientes, ofreciendo

Ver International Alert, Las empresas locales y la paz: el potencial de construcción de paz del sector empresarial nacional. Resumen ejecutivo, (Bogotá, Colombia: Fundación Ideas para la Paz, 2006), pg. 9. Para una discusión sobre el caso colombiano ver Alexandra Guáqueta, "Operando en medio del conflicto", pgs. 12-13 y Angelika Rettberg, "Business-led Peacebuilding in Colombia: Fad or Future of a Country in Crisis", Working Paper no. 56 (Londres: Crisis States Programme, London School of Economics, 2004).

Incentivos por el gobierno

Si introducir o no incentivos particulares para las empresas o un sector económico en particular con el fin de promover la contratación desmovilizados fue tema de discusión en el gobierno y con algunos empresarios mientras se refinaba la nueva política de DDR. La exención de impuestos fue una opción que rápidamente descartó el gobierno. Temía no solo distorsiones del mercado, sino una avalancha de solicitudes de todos los sectores. Otra opción fue sumarle puntos a las empresas que quisieran licitar con el Estado, por ejemplo para la construcción de vías, si contrataban desmovilizados. Pero la propuesta no fue bien acoqida por algunas empresas y el gobierno temía que la medida fuera vista como intromisión en los procesos de contratación de agentes privados. Ha habido, de todos modos, algunos ensayos exitosos y fallidos. El Instituto Nacional de Vías (Invías) fomenta acuerdos entre gobiernos locales y contratistas para vincular a reinsertados en el Programa de Infraestructura para el Desarrollo Regional-Plan 2500 de pavimentación y repavimentación de carreteras. Para abril del 2006 había 50 reinsertados ya vinculados al Plan 2500 en 11 departamentos del país*. Algunos contratistas han optado por no materializar la participación de los desmovilizados, incumpliendo con el acuerdo. El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade) ha tratado de vincular no solo a desmovilizados sino desplazados** en la construcción de cárceles. A la fecha hay aproximadamente 54 desmovilizados en ese trabajo***. La construcción, sin embargo, que genera trabajo masivo no calificado, no ha absorbido la oferta laboral de los desmovilizados. Los trabajos en construcción no son apetecidos por el grueso de esta población****.

- * De acuerdo al Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder) y a datos de la Presidencia de la República, los reinsertados están trabajando en los siguientes departamentos: La Guajira, Cesar, Córdoba, Magdalena, Sucre, Antioquia, Santander, Boyacá, Casanare, Meta y Nariño. Incoder, "Atención al reincorporado. 50 Reinsertados ya trabajan en vías del plan 2500" Versión electrónica.
- ** Es necesario tener en cuenta que un debate en Colombia, que impacta sobre la reinserción económica de los desmovilizados es qué hacer con los desplazados (las víctimas) y si se debe o no favoreces a una de estas dos poblaciones vulnerables.
- *** Conversación telefónica, Gerente de proyecto construcción de once cárceles, Fonade, diciembre 20, 2007, Bogotá.
- **** Entrevista ex asesor del Ministro del Interior y de Justicia, agosto 17, 2007, Boqotá.

empleo y prácticas laborales o invirtiendo en proyectos productivos²⁰.

Preferencias

Reinsertar ex-guerrilleros o ex-paramilitares Algunos prefieren emplear a desmovilizados de la guerrilla y otros a miembros de las AUC. El cálculo está basado en percepciones de seguridad: algunos temen más a las guerrillas por su alta participación en el secuestro y porque temen que no todos los desertores sean genuinos, es decir, que haya algún infiltrado de las FARC o el ELN que esté en el programa sólo para hacer inteligencia y obtener información importante sobre las empresas. Otros empresarios, en cambio, piensan que es más difícil establecer una relación laboral estable con un ex-paramilitar porque han estado expuestos al "dinero fácil" del narcotráfico y la extorsión y a salarios relativamente altos en sus organizaciones. Estos prejuicios, sin embargo, no han sido confirmados -de acuerdo con las experiencias analizadas en el taller y la información que ha podido recopilar la FIP. Los problemas reportados hasta el momento han estado relacionados más bien con el consumo de drogas, que afecta el 2.4% de la población desmovilizada²¹.

· Discreción y confidencialidad

Las empresas con marcas visibles al público han preferido no divulgar ampliamente su participación en la reinserción. En el caso de varias empresas, el taller auspiciado por la FIP y la ACR en 2007 era la primera oportunidad en la que narraban sus experiencias de manera sistemática y ante un auditorio. La preferencia por un bajo perfil tiene varias explicaciones. Una son las prevenciones que muchos en la sociedad aún tienen frente los desmovilizados. Esto hace, por un lado, que las empresas no quieran perder clientes o usuarios y, por el otro, que algunos desmovilizados quieran permanecer anónimos. Las experiencias al respecto han sido mixtas. Una empresa pequeña de telecomunicaciones, por ejemplo, encontró a través de estudios de mercadeo que muchos proveedores y socios potenciales elogiaban su interés de ayudar a la rehabilitación de combatientes. Desde entonces, la empresa ha usado la reinserción como una herramienta a la hora de gestionar alianzas con socios estratégicos. De otra parte, un grupo de desmovilizados que se asentó en un área rural de Cundinamarca para trabajar en labores del campo enfrentó reacciones de protesta por parte de la comunidad y del alcalde cuando se enteraron que había ex-combatientes de las FARC y las AUC en el pueblo. Lo cierto es que aún no hay consenso en las comunidades receptoras sobre la necesidad de un proceso

Fundación Ideas para la Paz, "Diagnóstico. Reintegración y participación del sector privado", mimeo, 11 octubre, 2007.

de reconciliación. Como la FIP lo advirtió hace unos años, lograr en clima nacional de reconciliación sería difícil sin un gran proceso de paz²². Reconociendo esta realidad, la ACR hoy tiene proyectos dirigidos específicamente a las comunidades receptoras, incluyendo alcaldes y gobernadores²³. Finalmente, hay empresas que no quieren que demasiada propaganda sea contraproducente: que las señalen de querer sacarle ventaja al tema para fortalecer su reputación y su marca.

Es posible que el aura de confidencialidad que ha tenido la participación del sector privado en DDR hasta el momento sea difícil de mantener. Públicos claves en Colombia y el exterior querrán saber qué tanto están haciendo los empresarios para contribuir a la paz y para ello será necesario algún grado de divulgación. Además, la divulgación de los casos exitosos y las lecciones aprendidas ha sido identificada como una buena forma de atraer más empresarios. De otra parte, a medida que aumenta el número de empresas que cooperan, el tema dejará de ser tabú.

Igualdad de condiciones

No cabe duda que los ex-combatientes deben superar mayores obstáculos que otras personas a la hora de insertarse en el mercado laboral. Por ejemplo, deben reconvertir sus destrezas, adquirir nuevos conocimientos, generar nuevo capital social, enfrentar traumas de guerra y lidiar con las prevenciones de sus empleadores y socios. Sin embargo, tanto el gobierno como las empresas y los desmovilizados, aunque por distintas razones, coinciden en que los ex-combatientes no deben recibir un trato diferenciado (hasta cierto punto) comparado con otros empleados o proveedores. Los desmovilizados quieren sentirse incluidos y su estatus de desmovilizado funciona como una estigmatización negativa. Los empresarios piensan que si se ofrecen demasiadas ayudas se estaría incentivando el ingreso de poblaciones vulnerables a las guerrillas sólo con el fin de acceder a los nuevos beneficios. Y, según el gobierno, demasiadas prebendas generan dependencia y no le permiten al desmovilizado prepararse para el mercado y la legalidad. Estas ideas han hecho que los empresarios prefieran un "enfoque de mercado" a la contratación y compra de productos y servicios ofrecidos

por empresas de desmovilizados. No obstante, en la realidad, el desmovilizado sí recibe un trato especial, ya que es objeto de capacitaciones, programas de seguimiento y garantías de compra que normalmente las empresas y el gobierno no ofrecerían.

Formas de participación empresarial

¿Qué rol juega el sector privado en DDR y cómo se coordinan gobierno y empresa para canalizar la ayuda del sector privado? Uno de los retos del gobierno en el desarrollo de los programas de reinserción ha sido identificar funciones concretas para las empresas. Hoy en día hay ideas más claras al respecto y las opciones, que se describen más adelante, se basan en seis lecciones fundamentales:

- El mayor aporte no es en forma de donaciones, aunque algunas empresas grandes sí pueden destinar sumas extraordinarias.
- No se puede esperar que las empresas operen fuera de la lógica del mercado o que sacrifiquen competitividad.
- No puede haber una sola fórmula. Debe haber un abanico variado de opciones.
- El gobierno tiene un rol importante que cumplir como capacitador, coordinador e intermediario.
- Hay que salir a buscar a las empresas, pues rara vez toman ellas la iniciativa.
- Es necesario reducir los costos de transacción para las empresas cuando deciden ayudar: que no haya muchos trámites burocráticos y que los esquemas estén bien administrados por el gobierno.

Los ajustes realizados por la ACR al proceso de reinserción económica reflejan estas lecciones. Los fondos descritos en la primera parte de este informe aún son nuevos y habrá que ver si se convierten en mecanismos útiles para multiplicar rápidamente la participación empresarial y asignar recursos eficientemente. Entre tanto, las siguientes son las formas de participación empresarial más usuales:

Empleo

A pesar de las prevenciones del sector privado y las debilidades en la capacitación técnica de los desmoviliza-

Según la ACR, 34.7% de estos han recibido tratamiento. Los desmovilizados con problemas de drogas pueden acceder a empleos solo después de haber pasado por tratamientos y con certificaciones especiales.

²² Fundación Ideas para la Paz, "Desmovilización y reinserción en El Salvador. Lecciones para Colombia", mayo de 2005. Disponible en: www.ideaspaz.orq.

La ACR tiene un Área de Comunidades, encargada de capacitar a líderes comunitarios, identificar y apoyar necesidades de inversión pública (por ejemplo, construcción de escuelas) y realizar actividades de sensibilización (por ejemplo, talleres comunales, organización de trabajo voluntario de ex-combatientes en labores de aseo o construcción en zonas comunitarias), que contribuyan a aliviar la resistencia a los ex-combatientes.

dos, el empleo directo es una de las opciones a la cual recurren las empresas que apoyan la reinserción y es la vía que los desmovilizados más escogen. La contratación no es una solución masiva (ninguna empresa ha empleado formalmente a más de 25 personas a la vez en un año), pero cuando la realiza una empresa grande puede convertirse en una buena herramienta para la transformación del desmovilizado. La razón es que la empresa ofrece capacitaciones adicionales y pone en marcha procesos de seguimiento relativamente minuciosos, a veces a través de "padrinos" o tutores. No todas las empresas. sin embargo, ofrecen empleos formales v estables, a veces ofrecen vinculaciones temporales y no desarrollan lazos cercanos con los contratistas. Según la ACR, al menos 148 empresas han empleado desmovilizados de manera directa o indirecta entre mayo y septiembre de 2007.

Suministros

Cuando los desmovilizados montan empresas necesitan proveedores de insumos o maquinaria. En este caso, la transacción entre desmovilizados y proveedores sigue procedimientos distintos a los corrientes en el mercado: hay mayores controles sobre la confiabilidad de los proveedores, seguimiento al uso de los insumos y, a veces, formas diferentes de pago. Para esto, el proveedor debe estar dispuesto a hacer algunos ajustes a su rutina. La presencia del gobierno en la transacción le genera confianza al proveedor. El gobierno sirve como una suerte de "respaldo" a los ojos del proveedor, el cual normalmente sería escéptico de tener como cliente a un desmovilizado.

Compras

Un eslabón importante en las transacciones económicas de empresas que emplean desmovilizados o que han sido montadas por desmovilizados es el comprador. El gobierno ha hecho contactos con empresas para que le compren a los negocios de los desmovilizados. El comprador ha aceptado darle prioridad a los productos de los reinsertados siempre y cuando cumplan con los estándares del mercado. Por ejemplo, algunas empresas que dependen de insumos del agro han garantizado compras de cosecha en el corto y mediano plazo. Para mantener los estándares de calidad, el gobierno gestiona capacitaciones técnicas y le hace seguimiento al buen desempeño de los proyectos.

Administración de proyectos a través de "operadores" Una de las lecciones más frecuentes en la reinserción económica en otros países y en Colombia es la dificultad con que surgen y sobreviven los negocios iniciados por ex-combatientes. La mayoría no están preparados para convertirse en empresarios capitalistas de la noche a la mañana. De ahí la necesidad de encontrar alternativas. Una fórmula que ha venido usándose en Colombia para proyectos medianos y grandes, con frecuencia en el agro, es usar el capital semilla que el gobierno le da al desmovilizado²⁴ para montar el negocio y tener un "operador" con experiencia gerencial para que maneie el provecto. El operador puede ser contratado y pagado por el gobierno, al menos por un tiempo, o sus ganancias pueden provenir de un porcentaje de las utilidades del negocio. ¿Quiénes son los operadores? No ha sido fácil encontrar operadores, algunas empresas de bajo perfil o consultores cumplieron con esta función al comienzo pero su bajo desempeño llevó al gobierno a animar a empresas más grandes a cumplir este rol de manera directa o a través de sus fundaciones, que tienen experiencia en el montaje y seguimiento de proyectos económicos de carácter social. En general, la ACR ha tenido que refinar los términos de referencia para la contratación de operadores, haciéndolos más exigentes. Hoy hay alrededor de 60 operadores. 20 son empresas privadas y el resto ONG.

Vinculación de aprendices SENA

Una función de las empresas en Colombia, que se ha facilitado por una disposición legal específica que ha existido de tiempo atrás en el país²⁵, ha sido el ofrecimiento de pasantías laborales. Estas son remuneradas en parte por el Estado y en parte por la empresa. Sirven para entrenar al desmovilizado en un oficio, iniciarlo en la vida laboral y, en ocasiones, acceder a empleos formales con contratos de largo plazo. La Alcaldía de Medellín, en particular, ha encontrado tres formas de aprovechar la figura de los aprendices del SENA: las empresas vinculan al desmovilizado que es estudiante del SENA, o le "dona" su cupo a una empresa más pequeña que regularmente no habría podido acceder a pasantes o al sector público.

Capacitaciones adicionales

El programa de DDR del gobierno ha montado unos paquetes relativamente robustos de capacitaciones que van

²⁴ Antes era una donación, ahora es un crédito blando que se desembolsa de acuerdo con "logros" en el proceso de reinserción de cada excombatiente.

²⁵ Ver página 12.

desde entrenamientos técnicos vocacionales hasta cursos que les ayudan a los desmovilizados a desenvolverse en la sociedad siguiendo reglas distintas a la guerra y atención psicológica. Estos han sido modificados y mejorados en su contenido y pertinencia de acuerdo con los intereses laborales de los desmovilizados y el mercado. Sin embargo, algunas empresas que contratan desmovilizados o que funcionan como proveedores o compradores, han identificado la necesidad de reforzar la capacitación. Estas capacitaciones adicionales son ofrecidas directamente por las empresas o a través de contratistas especializados o de las asociaciones gremiales. Los temas de las capacitacións, vida conyugal hasta emprendimiento, salud ocupacional y asociatividad.

Selección

Una de las lecciones más claras para los programas oficiales y las empresas es que el proceso de selección de los desmovilizados que luego son remitidos a las empresas para que los empleen es clave. Por esto, la creación de perfiles se ha vuelto uno de los pasos más dispendiosos de la reinserción económica. Los puntos críticos de los perfiles son: una adecuada identificación de las destrezas y preferencias del desmovilizado, de sus expectativas salariales y de sus habilidades psicológicas y sociales para adecuarse a un puesto de trabajo así como una buena descripción por parte de la empresa del tipo de persona que necesita de acuerdo con el oficio en el que se vaya a desempeñar. La OIM cumplió una labor importante en las primeras versiones de elaboración de perfiles, que se hicieron en Medellín.

En el caso colombiano, es interesante notar dos dinámicas. Una, que las expectativas laborales de los desmovilizados han sido relativamente altas: pocos quieren trabajar en el campo y esperan salarios a veces superiores a lo que ofrece el mercado. Es posible que estas expectativas estén relacionadas con el "poder" o estatus que el ex-combatiente tenía en la guerra, el efecto demostración que tienen las grandes ciudades -donde se han asentado una parte importante de la población desmovilizada- o, en el caso de los paramilitares, el hecho de que tuvieran un salario en sus organizaciones y acceso a "botines" económicos a través del narcotráfico y la extorsión. Algunas empresas han sorteado estas expectativas enseñando a los desmovilizados el valor agregado de la seguridad social y prebendas adicionales que las empresas ofrecen (fondos de trabajadores, créditos, afiliación a cajas de compensación familiar).

La segunda dinámica es que la adecuada capacitación de los desmovilizados ha sido un factor importante para su enganche, permanencia en el trabajo y acceso a buena remuneración. Esto es así incluso para trabajos que a primera vista parecen sencillos, como el agro y la construcción. La meta de la ACR es que para diciembre de 2007, el 80% de los desmovilizados esté matriculado en programas de formación.

Las grandes empresas han hecho hincapié en el proceso de selección y la adecuada preparación psico-social y técnica de los desmovilizados. Por eso, aparte de los filtros del gobierno, ellas han generado sus propios procesos de selección y seguimiento. Algunas empresas lo hacen directamente, como el Éxito. Esto requiere una inversión de tiempo importante. Otras empresas subcontratan esa función, también una forma de distribuir los riegos. Temporales S.A., por ejemplo, cumple ese rol: la empresa trata directamente con el gobierno local (Medellín) o nacional, preselecciona desmovilizados y luego los remite a la empresa como temporales. Si la empresa está satisfecha con el desempeño del desmovilizado lo engancha de manera más permanente, y si no, sencillamente no solicita sus servicios a Temporales S.A.

No obstante, en algunos casos se ha visto que el nivel de respuesta de los desmovilizados a las convocatorias es bajo. Para que éstas sean más eficientes, es necesario que: las empresas definan de forma clara y precisa el tipo de persona que necesitan de acuerdo con el oficio que se ofrece; que la difusión de las convocatorias sea más extensa; y que los jóvenes desmovilizados tengan claridad sobre sus destrezas e intereses.

Sequimiento

Las grandes empresas han diseñado procesos relativamente intensos de seguimiento a los desmovilizados que emplean o a los proyectos productivos que apoyan, especialmente si están directamente ligados a sus negocios. En algunos casos, las empresas nombran a gerentes y supervisores para hacer seguimiento, y en otros contratan a un consultor externo. El Éxito, por ejemplo, contrató a una ex-funcionaria del SENA para que se encargara del acompañamiento a "los muchachos". Ella se ha convertido no sólo en una guía laboral sino personal (corrige sus problemas de adicción y hace sugerencias sobre su presentación personal), lo cual es indicio de lo compleja que es una verdadera reinserción en la sociedad y la cantidad de tiempo que otros deben invertir interactuando con el desmovilizado. Las empresas grandes cuentan con recursos suficientes para ejercer esta función, pero este no es el caso de las empresas medianas y pequeñas, que probablemente necesitan más avuda del gobierno en forma de un acompañamiento constante al desarrollo laboral y personal del desmovilizado en el mediano plazo.

Atención psico-social

La atención psico-social brindada por el gobierno no es siempre suficiente ante las necesidades psico-afectivas de los desmovilizados. Traumas de guerra, problemas de adaptación, alcoholismo y drogadicción son algunos de los temas más recurrentes entre los jóvenes desmovilizados. Estos problemas han llevado incluso a algunas empresas a posponer los procesos de contratación o capacitación, hasta que los desmovilizados reciban la atención necesaria.

Desempeño de los desmovilizados

Las cifras de la ACR indican que el nivel educativo de los desertores de la guerrilla es levemente más alto que el de los paramilitares. Sin embargo, los empresarios manifiestan no encontrar diferencias entre el desempeño laboral de unos y otros, y una vez pasan los filtros necesarios, ambas poblaciones se han desempeñado satisfactoriamente con respecto a sus compañeros de trabajo que no estuvieron vinculados a la guerra.

No ha habido casos serios de problemas de seguridad para los empresarios y los demás empleados, pero sí ha habido casos de indisciplina (hurto, incumplimiento de horarios), deserción laboral y, en algunas ocasiones, retaliaciones por otros ex-combatientes y presiones por antiguos jefes paramilitares para que los desmovilizados retornen a la ilegalidad. Según las empresas, tanto el desarraigo como el ocio (demasiado tiempo libre) influyen negativamente sobre el desempeño de los desmovilizados. No obstante, el índice de deserción y despidos justificados no parece ser particularmente alto, especialmente ahora que ha habido un mayor esfuerzo del gobierno por que haya una correspondencia entre el perfil e intereses del desmovilizado con las necesidades de la empresa.

Es posible que un reducto de desmovilizados nunca logre adaptarse a la legalidad. ¿Qué hacer con ellos? La ACR extendió y personalizó los tiempos de la reinserción de acuerdo con las necesidades individuales de los ex – combatientes, pero los desmovilizados no podrán depender del gobierno para siempre. Para este grupo serán necesarios un plazo límite y el monitoreo policial.

Empleabilidad de mandos medios

Los desmovilizados que fueron mandos medios en las organizaciones armadas ilegales necesitan un paquete de incentivos diferente al de los ex-combatientes rasos. Ni la ACR ni las empresas han encontrado una estrategia aún. Los empresarios tienen mayores temores frente a esta población pero entienden la importancia estratégica de canalizar el liderazgo de los mandos medios en acciones políticas o pro-

ductivas legales. Por ejemplo, algunos mandos medios de la guerrilla han resultado ser excelentes gerentes de sus propios negocios (tal es el caso de la empresa Correos de Paz). Los riesgos de no encontrar una ruta de reinserción económica y social adecuada para los mandos medios de las guerrillas y los paramilitares son claros. En el caso de las FARC, se pierde la oportunidad de aumentar las deserciones y debilitar su estructura militar. En el caso de los paramilitares, es posible que los mandos medios ejerzan presiones indebidas sobre miembros de sus antiguos bloques, dinámica que ha sido reportada por algunas empresas.

Referencia para la consulta

"Procesos de desarme, desmovilización y reincorporación a la vida civil: las implicaciones para Bogotá", Serie Mesas de Trabajo Bogotá Cómo Vamos, Número 6, mayo, 2005. Versión electrónica.

Fundación Seguridad y Democracia, "Desmovilizaciones individuales: las incertidumbres de la guerra y las limitaciones de la paz", septiembre 5, 2005. Versión electrónica.

Departamento Nacional de Planeación, "Política de desmovilización y reincorporación de miembros de grupos armados al margen de la ley: diagnóstico y retos para el futuro", enero, 2006. Versión electrónica.

Procuraduría General de la Nación, "Seguimiento a políticas públicas en materia de desmovilización y reinserción", Tomo 1, Ed. Sumimpresos, Bogotá, junio de 2006.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. "Informe sobre el proceso de desmovilización en Colombia", octubre, 2007. Versión electrónica.

Colectivo de abogados José Alvear Restrepo, "Balance del proceso de desmovilización de los paramilitares en Colombia", Bogotá, 2006. Versión electrónica.



Textos FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

Fotografías POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

Diagramación David Rendón

Preprensa e impresión Litocamargo

ISSN: 1909-4310

© Fundación Ideas para la Paz, 2007 Tel: (57-1) 644 6572 / Fax (57-1) 218 1353 Calle 100 No. 8A-37, Torre A, Oficina 605 www.ideaspaz.org / e-mail: fip@ideaspaz.org

IMPRESO EN COLOMBIA / PRINTED IN COLOMBIA

[La Fundación **Ideas para la Paz (FIP)** surge de la preocupación de un grupo de ciudadanos-empresarios por la grave situación del país y por la poca conciencia y el escaso conocimiento e información que la sociedad tiene sobre los procesos de paz. También porque en la actualidad es generalmente reconocido que el sector empresarial está llamado a jugar un papel fundamental en la resolución de los conflictos y en el logro e implementación de los necesarios acuerdos de paz.]



Fundación **Ideas para la Paz**Calle 100 No. 8A - 37, Torre A, Of. 605
Tel: (57 1) 644 6572 / Fax: (57 1) 218 1353
www.ideaspaz.org / E-mail: fip@ideaspaz.org

