

**Responsabilidad Social Empresarial en el proceso de reincorporación a la vida civil de los  
excombatientes de las FARC-EP**

**María Camila Páez Rodríguez & Estephany Dussan Aldana**

**PROGRAMA DE AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE**

**BOGOTÁ**

**2018**

Copyright © 2018 por María Camila Páez Rodríguez y Estephany Dussan Aldana. Todos los derechos reservados.

## Dedicatoria

Dedicamos este éxito y logro alcanzado...

A Dios, nuestra continua guía, quien inspiro nuestro espíritu y puso en nosotras su propósito generando amor a tan hermosa profesión.

A nuestros padres Juan Carlos Dussan Medina & Esmeralda Aldana Serrano, Carlos Martín Páez Torres & Nancy Jannet Rodríguez Millán, quienes son nuestra motivación e inspiración constante, quienes vieron el esfuerzo día a día para formarnos profesionalmente, llenándonos de ánimo y fuerzas para alcanzar nuestras metas. Compartiendo nuestra causa con apoyo, sabiduría, protección, perseverancia y comprensión al caminar a nuestro lado en este y otros caminos.

A cada uno de los profesores del programa de Administración de Empresas por ser digno ejemplo de desarrollo profesional, de la constante formación y transformación que tenemos como reto cada día.

A Oscar Eduardo Rodríguez Manco y Juan José Jiménez Rojas, por su apoyo y colaboración, con los que podemos contar tanto en los momentos de alegría como de tristeza.

A aquellos familiares que aunque ya no están entre nosotras físicamente, están presentes en nuestros corazones y ahora con la certeza de que en donde descansan sus almas, se sentirán orgullosos por el cumplimiento de este sueño...

*¡Ya somos administradoras!*

*María Camila Páez Rodríguez y Estephany Dussan Aldana*

## **Agradecimientos**

A la Universidad El Bosque por darnos la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa institución.

A los docentes del programa de Administración de Empresas, que con sus orientaciones y exigencias hicieron posible avanzar en el conocimiento de esta ciencia social y hoy estar próximas a optar el título de Administradoras.

A las Doctoras Leidy Yolanda González y Lyria Esperanza Perilla Toro, por sus orientaciones y sugerencias en la realización del trabajo de grado, que permitió presentar a la comunidad académica una visión de la Responsabilidad Social Empresarial en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC-EP.

## **Resumen**

Actualmente en Colombia se evidencia un cambio social mediante el proceso de paz, en este proceso de reincorporación a la vida civil de excombatientes se pueden encontrar problemas sociales y económicos para los excombatientes y ante la falta de implementación de principios dentro del contexto de la responsabilidad social empresarial, para las empresas nacionales es un tema reciente el involucramiento con aquellas acciones que estén orientadas a favorecer a los excombatientes en el encuentro de una vocación laboral para la transformación de la imagen en los diversos sectores de la sociedad, que permitan brindarles una vida digna con integración social y económica.

Es por esto que es de gran importancia involucrar el sector empresarial dentro de la reincorporación de excombatientes desde la aplicación de los principios fundamentales de la responsabilidad social empresarial, seguida de las iniciativas sociales estatal, para así involucrar a esta población y erradicar la desigualdad social, aportando instrumentos que integren aspectos socioeconómicos, garantizando el beneficio de las empresas y la sociedad. El objetivo principal de esta investigación fue explorar el papel que están cumpliendo algunas organizaciones radicadas en Colombia en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC – EP, junto con los planes y programas del Gobierno, en el contexto de la responsabilidad social empresarial.

Esta investigación permite ampliar el conocimiento en la aplicación de beneficios y políticas en términos de reintegración de desmovilizados, los resultados establecen la forma en que participan las empresas de distintos sectores económicos ante este acontecimiento y cómo las entidades del estado involucran al sector privado en diferentes planes de acción que conducen a los desmovilizados a integrarse a la sociedad civil y teniendo en cuenta la definición de diferentes

autores acerca del concepto de Responsabilidad Social empresarial, se establece el concepto que tiene cada organización acerca de este tema.

### **Abstract**

Colombia is currently facing a social change due to the peace process, in the development of the reincorporation of ex-combatants in the civil life one can find some social and economic problems for this population, these problems are mostly due to el lack of implementation of the principles regarding the context of the corporative social responsibility, for the national enterprises is a recent matter the involvement with actions oriented to favor the needs of the ex-combatants in the endeavor of finding a vocation needed for changing the way the society views this kind of persons, change needed for giving this people dignity through social and economic integration.

Because of these, it's of great importance to involve the corporative sector with the reincorporation of ex-combatants from the application of corporative social responsibility's fundamental principles, next to the Estate's social initiatives, for involve these population in society and eradicate the social inequity. Contributing diverse instruments that integrate socioeconomic aspects, granting the benefit of the enterprises and society alike. The principal goal of this investigation was to explore the role that some organizations based in Colombia are fulfilling in the reincorporation to civil life of the ex-members of the Farc-EP together whit the plans and programs of the government in the context of the context of the corporative social responsibility.

This investigation allows the reader to amplify his or her knowledge in the application of the benefits and policies in terms of reintegration of ex-combatants, the results establishes the form the corporations participate from different economic sectors before this event and how the Estate's entities involve the private sector on different action plans that bring the ex-combatants to the

integration in the civil life. Considering the definition of authors regarding the concept of Corporate Social Responsibility, we established the concept that every surveyed organization have in this issue.

# Tabla de Contenido

<b>Capítulo 1 Introducción e información general</b> .....	<b>10</b>
Problema de investigación .....	10
Objetivos .....	11
Justificación .....	12
<b>Capítulo 2 El marco teórico y/o conceptual</b> .....	<b>14</b>
Ética empresarial.....	14
Noción de la Responsabilidad Social Empresarial.....	15
Principios de la Responsabilidad Social Empresarial .....	16
Papel del Gobierno (ARN,ONU,DDR).....	18
Las empresas y la construcción de la paz.....	19
<b>Capítulo 3 Estado del Arte de la investigación</b> .....	<b>22</b>
Procesos de paz a nivel internacional.....	25
Procesos de paz a nivel nacional.....	29
<b>Capítulo 4 Aspectos metodológicos</b> .....	<b>31</b>
Tipo de investigación.....	31
Muestra .....	31
Instrumento .....	31
Procedimiento .....	32
<b>Capítulo 5 Discusión y resultados</b> .....	<b>33</b>
Programas y estrategias que han planteado las organizaciones .....	34

Análisis de programas y estrategias planteadas por los entrevistados.....	38
Estado y empresas dentro del marco de la RSE .....	42
Análisis de los principios del pacto global, RSE y posconflicto.....	43
Aptitudes y capacidades atractivas para las organizaciones colombianas.....	47
Análisis de aptitudes y capacidades apropiadas para la contratación.....	47
El Gobierno y el proceso de reincorporación de excombatientes .....	52
Análisis de planes y programas del Gobierno para excombatientes.....	54
<b>Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>62</b>
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>65</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>70</b>
<b>Vita .....</b>	<b>82</b>

# Capítulo 1

## Introducción

### Problema de investigación

En el Proceso de Paz, más allá de firmar Acuerdos y lograr el cese de la guerra en Colombia, es necesario involucrar de manera activa al Estado y a todos los grupos político-sociales, donde la ayuda de las empresas constituidas en Colombia es fundamental para garantizar una verdadera reincorporación a la vida civil de los excombatientes desmovilizados.

Las empresas colombianas son parte fundamental para la construcción de la paz, quienes mediante programas, proyectos y acciones pueden lograr un mejor futuro para los excombatientes desmovilizados que hacen parte de los Acuerdos de Paz. Por medio de la formulación de estrategias orientadas a la generación de empleo, se puede ayudar a erradicar la pobreza y fomentar el trabajo digno, responsable, social y ambientalmente sostenible.

En el proceso de reincorporación a la vida civil se pueden encontrar problemas sociales y económicos para los excombatientes y ante la falta de implementación de principios dentro del contexto de la responsabilidad social empresarial, para las empresas nacionales es un tema reciente el involucramiento con aquellas acciones que estén orientadas a favorecer a los excombatientes en el encuentro de una vocación laboral, para la transformación de la imagen en los diversos sectores de la sociedad, que permitan brindarles una vida digna con integración social y económica.

La presente investigación pretende explorar el papel de algunas organizaciones colombianas dentro de la reincorporación a la vida civil de los excombatientes, tomando como punto de partida los principios fundamentales de la responsabilidad social empresarial, apoyando las iniciativas institucionales del país; para así contribuir con la erradicación de la desigualdad social y aportando instrumentos que integren aspectos socioeconómicos, garantizando el beneficio

de las empresas y la sociedad. Es así que se plantea el siguiente interrogante ¿Cómo asumen algunas organizaciones nacionales el proceso de reincorporación a la vida civil de los excombatientes de las FARC – EP en el contexto de la responsabilidad social empresarial?

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Explorar el papel que están cumpliendo algunas organizaciones radicadas en Colombia en el proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC – EP, junto con los planes y programas del Gobierno, en el contexto de la responsabilidad social empresarial.

### **Objetivos Específicos**

Determinar cuáles son los programas y estrategias que han planteado las organizaciones para la contribución en el proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP.

Analizar el papel de la responsabilidad social empresarial dentro del proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP.

Identificar cuales aptitudes y capacidades resultan apropiadas para las empresas colombianas en el proceso de selección de personal perteneciente a la población de los exintegrantes de las FARC-EP.

Resaltar los planes y programas del Gobierno enfocados al proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP.

## **Justificación**

Actualmente las organizaciones colombianas involucran la responsabilidad social empresarial como mecanismo de defensa hacia los principios éticos dentro de la sociedad y su ordenamiento jurídico, el compromiso con los trabajadores, la inversión social y la mejora de los índices de confianza; lo cual para el proceso de reincorporación ayuda a fijar principios que direccionan a las empresas, a establecer acciones orientadas a favorecer a estos excombatientes en la transformación de su imagen en los diversos sectores de la sociedad y brindarles una vida digna con integración socioeconómica.

El papel que cumplen las empresas colombianas en el camino de la construcción hacia la paz radica desde la creación de programas, proyectos y acciones en búsqueda de un mejor futuro para los excombatientes desmovilizados. Con el fin de generar empleo, erradicar la pobreza y fomentar el trabajo digno, responsable y sostenible, es de gran iniciativa que las empresas colombianas contribuyan por medio de estrategias de responsabilidad social empresarial, para que estos excombatientes encuentren su vocación laboral dentro de los diversos sectores de la sociedad.

Al proponer el papel de la responsabilidad social empresarial dentro del proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP, se convierte en un campo abierto de investigación, puesto que enfoca la responsabilidad que tienen las empresas en la transformación social en temas post-acuerdo. Su implementación genera competitividad y sostenibilidad para todos los miembros de una organización. Esta herramienta de gestión permite analizar el progreso dentro de una organización en temas socioeconómicos, forjando un camino paralelo entre los miembros de la organización y sus objetivos estratégicos.

Las empresas colombianas y su relación con la construcción hacia la reincorporación de los excombatientes, se plantea desde la creación de estrategias, acciones y programas que se enfoquen en la búsqueda de un mejor futuro para estos actores. La responsabilidad social empresarial busca actuar tanto a nivel interno como externo y es por esto que el presente proyecto tiene como fin explorar el papel que están cumpliendo algunas organizaciones nacionales en el proceso de reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP, contribuyendo a la formación social del proceso de paz en Colombia. Este proyecto de investigación abre campo para involucrar estrategias de reincorporación a la vida civil de esta población, mostrando las acciones de las organizaciones en este proceso.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

Dentro del ambiente empresarial, toma gran importancia analizar la actividad laboral de los miembros de una organización. Para ello la ética empresarial aborda toda actuación que repercute en los valores de una empresa, de donde radica la necesidad de inculcar la responsabilidad social empresarial tanto a nivel interno como externo de una organización. Es por esto que el presente marco teórico aborda temas fundamentales como la ética empresarial, la responsabilidad social empresarial y sus principios, los planes y programas del Gobierno por medio de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), la ONU con programas o actividades de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR); finalmente se presenta una visión de la relación que tienen las empresas con la construcción de la paz.

#### **Ética Empresarial.**

Según Cortina (1994), la ética empresarial se refiere a aquella disciplina que está orientada hacia la actividad humana, de modo racional, dentro del entorno de la vida misma. Lo anterior resalta la aplicación de aquellos principios éticos que todo ser humano posee para tomar una decisión y en el desarrollo de una actividad específica, encaminado a generar valores éticos dentro de las empresas.

Partiendo de lo anterior, Cortina (1994) hace énfasis en el descubrimiento y aplicación de valores compartidos dentro de una sociedad en el ambiente laboral de una empresa. Esta reflexión hace referencia a analizar desde la perspectiva de la ética, las actuaciones que se realizan dentro de una organización, partiendo desde la dirección general a la hora de tomar decisiones, formando éticamente la administración con valores y comunicación, enfocados a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa. La dirección y la gestión son la base para aplicar la ética empresarial,

estas realizan acciones que agregan valor tanto a nivel interno como externo; partiendo de los valores éticos que aportan los miembros de la organización en sus actividades correspondientes. Para ello el área de recursos humanos es la encargada de velar por la relación y el desarrollo interno.

Para obtener un progreso social, es de gran importancia la aplicación de la ética empresarial, puesto que se ve reflejada en la planeación, el control, la dirección y la ejecución de los objetivos de toda organización. Un elemento fundamental para el desarrollo de los procesos administrativos es la responsabilidad social empresarial, la cual es importante abarcar dentro del concepto de ética empresarial.

Según Cortina (2009) “la responsabilidad social es una herramienta de gestión, que dentro del concepto de ética actúa como una medida de prudencia y exigencia de la justicia; que permite dentro de las organizaciones medir su progreso”(p. 119). Esto resalta el papel de la responsabilidad social empresarial dentro de una organización, en donde encamina los intereses de sus miembros hacia un deseable progreso.

### **Noción de Responsabilidad Social Empresarial.**

Cortina (1994) define la responsabilidad social empresarial como aquel acto que se ejerce de forma voluntaria dentro de una empresa, para llevar a cabo la responsabilidad en los entornos económicos, sociales y ambientales con respecto a las operaciones comerciales y la influencia en la toma de decisiones de sus agentes principales. Así mismo aborda la relación entre los miembros que interactúan dentro de la organización: clientes, proveedores, accionistas y la sociedad.

Según Holme & Watts (2002) se define responsabilidad social empresarial como la obligación que tiene todo negocio en el desarrollo económico sostenible, trabajando de la mano con los empleados, sus familias y su entorno para mejorar su calidad de vida.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2005) define la responsabilidad social empresarial como aquella gestión que se rige por la relación ética y transparente dentro de los miembros de una organización y sus entornos, en donde las metas empresariales estén ligadas al progreso de una sociedad, el cuidado de los recursos ambientales y la diversidad de culturas y pensamientos, promoviendo el respeto por la igualdad social.

Partiendo de lo anterior se puede resaltar que la Responsabilidad Social empresarial actúa como una herramienta de gestión, que analiza el progreso dentro de la organización y marca un camino paralelo entre los miembros de la organización y sus objetivos estratégicos. Así mismo su enfoque está dirigido a generar valor a nivel externo en el medio ambiente, la economía y en la sociedad; y a nivel interno con la satisfacción laboral de los miembros de la organización. Dentro de la ética empresarial se puede destacar el uso de la prudencia y la justicia en virtud de la actividad empresarial y la toma de decisiones de la alta gerencia.

### **Principios de la responsabilidad social empresarial.**

El cumplimiento ético de toda empresa en la evolución de la sociedad permite incluir una herramienta clave como lo es la Responsabilidad Social Empresarial, la cual debe generar valor en la conservación del medio ambiente y en el comportamiento de la sociedad misma. A medida que pasa el tiempo la sociedad va adquiriendo lineamientos de aplicación voluntaria, los cuales por medio de organizaciones delegadas generan acciones a nivel mundial. El Pacto Mundial y autores como Brown presentan principios de gran importancia en el ambiente social y laboral dentro de una organización, los cuales están enfocados en la responsabilidad social empresarial y están encaminados hacia la lucha en contra de la discriminación.

Para promover la responsabilidad social, la principal iniciativa internacional es el Pacto Mundial (s.f.), dentro de éste se establece 10 principios enfocados en la aplicación de la responsabilidad social empresarial en temas de protección a los derechos de la empresa y de sus miembros, las normas laborales, protección del medio ambiente y la lucha anticorrupción.

El Pacto Mundial está compuesto por CEO's de diferentes empresas y ayuda al desarrollo, la implantación y expresión del ejercicio de la sostenibilidad empresarial, a través de recursos y herramientas de gestión los cuales son implementados en el desarrollo de negocios sostenibles (Pacto Mundial, 2015).

Estos principios abordan temas como: La protección de los derechos humanos, en donde se pretende promover el respeto desde el entorno interno hasta el entorno externo de una organización, así mismo preservar los derechos humanos dentro de la actividad laboral, actuando con total transparencia para cumplir con su objetivo. El principio de negociación colectiva pretende dar libertad de constitución de asociaciones, con el fin de garantizar los derechos de los miembros. Por otro lado se busca la eliminación de trabajo forzoso dándoles a sus miembros completa libertad de aceptar o rechazar las normas internas, asumiendo consecuencia alguna. Se debe erradicar explotación infantil pues se debe respetar la edad mínima de trabajo.

Dentro de los principios también se encuentra acabar con la discriminación laboral, puesto que toda persona tiene la oportunidad de trabajar sin importar su sexo, raza o condición física para ejercer en un determinado cargo mientras que cumpla con los requisitos mínimos para hacerlo. La conservación del medio ambiente es fundamental para las empresas y además a nivel moral cada ser humano tiene el deber de cuidar el medio ambiente, cada organización debe ir encaminada hacerle un bien al entorno, ya que son vitales para la vida; para cumplir con esto se debe fomentar el cuidado de la riqueza natural que la humanidad posee, las empresas son el ejemplo a seguir de

las personas y por medio de estas se transmiten valores y acciones de cuidado. Las organizaciones son fuente de cambio y progreso sostenible dentro de una sociedad, el día a día se encuentra en una continua evolución y por ende las organizaciones son fuente de avance y globalización. Otro principio fundamental es la supresión de la corrupción, incentivando a todas las empresas a no ser partícipes del soborno, cohecho y demás acciones que dañen la concepción ética de una sociedad, también invita a unirse al gobierno por medio de políticas y programas anticorrupción, en busca de un beneficio mutuo sin abusar del poder.

Desde el punto de vista de Brown (2010), los principios básicos de la responsabilidad social empresarial deben estar enfocados al beneficio mutuo entre las organizaciones, sus miembros y la sociedad. Para lo cual anuncia seis principios claves como lo son la transparencia, las normas, la autoevaluación, gestión totalmente responsable, el consumo socialmente responsable y los marcos o estructuras de información. Estos principios aluden a los valores destacados en los códigos de conducta, formando trabajadores honestos bajo estándares establecidos por organizaciones externas que velen por la transparencia y que por medio de auditorías se puede cumplir todo principio.

Es importante examinar la situación empresarial a nivel interno, para la obtener una mejora continua bajo los estándares sociales. La responsabilidad social empresarial actúa como herramienta de gestión que facilita la comunicación interna a través de sistemas informáticos que permitan a las empresas obtener mejora continua.

### **El papel del Gobierno (ARN, ONU y DDR)|.**

En el gobierno colombiano se encuentran entidades como la Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN, s.f), que se encarga de coordinar, asesorar y ejecutar el camino hacia la vida civil de los excombatientes en compañía de otras entidades tanto públicas como privadas. La

ARN diseña, implementa y evalúa políticas del Estado que van dirigidas a la reintegración social y económica de los integrantes de las FARC- EP que se desmovilicen de manera voluntaria, ya sea, de forma individual o colectiva. La ARN trabaja en armonía con el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y de Justicia y con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

La ARN, cuenta con programas de capacitación para los exintegrantes de las FARC para su reincorporación y su fácil adaptación a la vida civil, la práctica laboral y formación a la medida que consiste en brindarles la posibilidad de obtener habilidades y experiencias en el contexto laboral, para que de esta forma las empresas permitan a esta población completar su proceso de formación para el trabajo, siendo este un requisito de la ruta de reintegración (ARN,s.f).

En particular, las Naciones Unidas Mantenimiento de la Paz (s.f), las actividades de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), son una parte esencial para estabilizar principalmente las sociedades que han sido destruidas por la guerra a lo largo del tiempo. El DDR debe incluirse en todo proceso de paz desde el comienzo del desarrollo de la paz hasta el final. El DDR se encarga del desarme, escogiendo, documentando, controlando y eliminando las armas pequeñas, municiones, explosivos y armas ligeras; con la desmovilización pretende hacer cumplir oficialmente el desarme, de manera controlada dándoles un papel de sumisión a los ex combatientes e involucrándose en la reintegración con el fin de que ellos adquieran la condición de civiles y así mismo la de poder obtener un empleo y unos ingresos estables (DDR, s.f.)

### **Las empresas y la construcción de la paz**

El cuadernillo Empresa y construcción de paz (2012) hace parte de una serie de documentos realizados por el observatorio de Construcción de Paz de la universidad Jorge Tadeo Lozano que tiene como fin tratar temas acerca de la paz y su relación con diferentes aspectos de la sociedad (Género, Medios de comunicación, empresas, y justicia transicional). Este cuadernillo resalta la

responsabilidad que tienen las empresas dentro del proceso de paz, analiza el contexto de la violencia desde la problemática de trabajadores y sindicalistas. Todo esto con el fin de orientar a la sociedad especialmente al sector empresarial acerca del impacto que pueden generar en la construcción de la paz. Así mismo aborda experiencias en el campo de la investigación, estrategias y conceptos dentro del contexto de la construcción de la paz y asimismo permite ser un instrumento de monitoreo, análisis y visualización en temas de posconflicto. En el proceso de integración de excombatientes es fundamental integrar a todo miembro de la sociedad colombiana en todas sus facetas; las empresas son importantes para la construcción de una paz larga y duradera; la labor que cumplen las organizaciones dentro del sector en el que se encuentran contribuye en la economía nacional, siendo fundamentales en la producción de bienes y servicios y en la generación de empleo por medio de la RSE en donde buscan generar valor en la sociedad, creando impacto en el ambiente en el que se encuentran (Arteaga et al., 2012).

Un mecanismo de participación en el ambiente de la RSE es la contribución en los proyectos de paz, proporcionando recursos económicos, financieros y técnicos para la reconstrucción de la sociedad afectada por la guerra. Las empresas en Colombia, al participar en este proceso de construcción hacia la paz, se involucran en la evaluación de algunos tipos de política pública, implementan prácticas de defensa de los derechos humanos y laborales a su interior preocupándose por la necesidad de aquellas personas que se quieren involucrar a la vida civil de forma honesta (Arteaga et al., 2012).

Por lo anterior, es de gran importancia que las empresas se involucren en la aceptación de aquellos miembros reinsertados, por medio de iniciativas empresariales como lo son las políticas de RSE; se puede favorecer el índice de confianza, generando trabajo y posibles utilidades más altas. Según Arteaga et al. (2012) en el cuadernillo se busca evidenciar la responsabilidad de las

empresas dentro de los procesos de construcción hacia la paz y su participación en el conflicto armado, no solo como víctimas sino como aliadas. Por otro lado revisa la violencia en contra de los sindicalistas y destaca algunas empresas que trabajan en pro de la paz mediante su modo de actuar.

### **Capítulo 3**

#### **Estado del Arte**

La responsabilidad social empresarial (RSE) en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC - EP es un tema tan reciente que no se encuentran antecedentes específicos relacionados directamente; es por esto que en esta sección se van a mencionar estudios que plantean un acercamiento hacia la inclusión laboral de los integrantes de las FARC - EP en el contexto del posconflicto. Dentro de los estudios encontrados se evidencian temas como la RSE en el ámbito de la desmovilización de las FARC-EP y la relación de las PYMES y multinacionales con la población reinsertada.

Cuando se hace referencia a las PyMES en Colombia en un ambiente de postconflicto y políticas gubernamentales, se puede observar que en ellas se despierta un sentido de pertenencia hacia la generación de empleo en especial a la población desmovilizada de las FARC-EP; aun cuando se desconocen políticas de responsabilidad social empresarial. Esto lo evidencian Sepúlveda, Moreno, Tovar, Franco, Villarraga (2015) con una investigación cuantitativa - descriptiva, enfoca su estudio hacia un grupo de 20 microempresas de la ciudad de Bogotá, Colombia. En donde se realizó una encuesta, de preguntas cerradas dirigidas a microempresarios y el gobierno, la cual arrojó como resultado el desconocimiento de políticas gubernamentales, que tienen como fin apoyar e incentivar la generación de empleo para los desmovilizados de las FARC-EP en el posconflicto, así mismo este estudio concluye que se debe incentivar a las PYMES por medio de estímulos tributarios para que generen empleo a los ex combatientes dispuestos a reintegrarse a la vida civil con el fin de mejorar la calidad de vida de esta población reinsertada.

Las PYMES hacen parte de la generación de empleo y desarrollo de un país, es por esto que sus actividades impactan en el contexto social que las rodea. Su participación en los acuerdos de paz realizados en el 2015 han sido débiles puesto que, según los datos del estudio de Sepúlveda et al., (2015), el gobierno no involucra en su totalidad a las PYMES mediante la generación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial y ofertas de empleo en tiempos de posconflicto. Además, la mayoría de PYMES no cuentan con políticas fijas de RSE y cabe destacar que, aunque desconocen las estrategias de Responsabilidad Social, las aplican de forma indirecta.

Según Jiménez (2014), en el contexto de la construcción de la paz en Colombia, la relación que poseen las multinacionales con el posconflicto es a través de ayudas para las víctimas del conflicto armado, en su mayoría la labor de la RSE es por medio de políticas empresariales y organizaciones como las Naciones Unidas; para lo cual el autor explica el papel de la RSE y su compromiso con los 10 principios propuestos por el Pacto Global, en temas de posconflicto. En este estudio se observa el rol que cumplen las multinacionales en la construcción de la paz en el conflicto colombiano; a través de una encuesta realizada a 50 empresas de gran magnitud, se destaca que mediante los proyectos de sostenibilidad que poseen las multinacionales, se encuentra el involucramiento de la población afectada por los grupos armados ilegales, mediante la inclusión laboral y proyectos educativos. Estas empresas aportan por medio de programas que apoyan a la construcción de la paz y así mismo contribuyen económicamente con donaciones monetarias enfocadas a las personas desplazadas por la violencia.

Jiménez (2014) resalta que las multinacionales más comprometidas con la construcción de la paz son las propias del país, seguidas de las europeas y luego las norteamericanas; esto se debe a que dentro de su política de RSE se involucran los principios del Pacto Global y los programas de gestión humana. A nivel económico, Colombia estabiliza la construcción de la paz por medio de

la inversión y el empleo, las multinacionales participan a través de programas de paz y desarrollo, por medio de fundaciones, alianzas con ONG's y su relación con políticas de la RSE que defienden los derechos humanos; pero involucran a ex combatientes les genera inseguridad, considerándolo impertinente.

La implementación de la RSE en el sector público y privado, es fundamental para la construcción de la paz, a través de proyecciones y planes que generan ventajas y beneficios a las personas que en algún momento de sus vidas hicieron parte de las FARC-EP y hoy en día se quieren desmovilizar para re incorporarse a la vida civil. Borre (2015), hace una evaluación de cuáles serían las proyecciones y planes del gobierno nacional y del sector privado desde que se firmó la paz en Colombia, para beneficio de las personas desmovilizadas del grupo de las FARC-EP. En este acuerdo se estableció entregar las armas para así poderse reintegrar a la vida civil y de esta forma continuar con su proceso de adaptación. Además, este acuerdo genera beneficios de resocialización para los ex integrantes de las FARC-EP mediante actividades como proporcionar un empleo laboral legal y digno, lo que en consecuencia puede incidir en la perdurabilidad de la paz y el desarrollo socioeconómico del país y que los inversionistas extranjeros vean una ventaja competitiva en nuestro país, para así incrementar los niveles de producción interna y las relaciones internacionales.

Por otro lado, Borre (2015) propone implementar la RSE en temas de posconflicto en toda organización; reconocer las competencias laborales que tienen estos ex integrantes de las FARC-EP, y así mismo indagar las capacidades que posee esta población para guiarlos a ejercer sus habilidades y que de esta manera los tengan presentes en los procesos de selección de personal en los distintos sectores empresariales por medio de los espacios y oportunidades que generan estos. Lo anterior con el fin de que el sector empresarial vea el desempeño de las competencias de esta

población y así generen ofertas laborales apropiadas y ejecuten planes de selección para evaluar sus niveles de desempeño. Todo esto con el fin de que los ex integrantes se vean beneficiados social y económicamente mediante la demostración de sus propias competencias y para que no solo se beneficien ellos si no también aporten valor agregado a un sector empresarial y al cumplimiento de los objetivos de la empresa siempre pensando en la construcción de la paz en Colombia (Borre, 2015).

### **Procesos de paz a nivel internacional.**

A nivel mundial han existido diferentes procesos de paz que han marcado la historia, como lo son: Angola presentando un modelo de reinserción, Irlanda del norte, Sudán e Indonesia presentan un acuerdo de paz de autogobierno, Burundi presenta un modelo de proceso de paz de reparto de poder político y económico, El Salvador, Guatemala, Colombia, Nepal y Sudáfrica presentan un modelo de paz por democracia (Fisas, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presentarán diferentes casos de procesos de paz en el mundo, identificando sus dos escenarios para conseguir el éxito, la visión de los modelos de procesos de paz describiendo los cinco los procesos de paz con más trascendencia que se han vivido en el mundo.

Según el Fisas (2010), el proceso de paz es un esfuerzo que busca generar un dialogo con el fin de llegar a un acuerdo entre dos o más partes para transformar los incidentes ideológicos que generan guerra y violencia en una sociedad. Estos acuerdos de paz sirven para que el país inicie una etapa de progreso y desarrollo permitiendo mitigar situaciones de conflicto. Por otro lado, cabe resaltar que un proceso de paz consta de dos escenario, el dialogo y la negociación, que consisten en plantear y analizar las posibles soluciones a aquellos sucesos de la guerra, buscando transformar y negociar a cambio de beneficios económicos, políticos y sociales para pronto cumplimiento.

Los diferentes tipos de procesos de paz son desmovilización y reinserción, reparto del poder político, militar o económico, Intercambio de paz por democracia, territorio y desocupación, Medidas de confianza bilaterales y Autogobierno (Fisas, 2010).

Para Fisas (2010), el primer modelo se refiere a la desmovilización y reinserción y se asemeja a la actuación de un grupo armado en el poder decisión al aceptar dejar las armas a cambio de reintegrarse fácilmente a la vida civil por medio del programa de DDR (Desarme, Desmovilización y Reintegración), en donde los excombatientes obtengan beneficios socioeconómicos, y asimismo tengan un acompañamiento psicológico que lo ayuden adaptarse a nuevos cambios. El segundo modelo es el de Reparto del poder político y económico, así como el militar, que se refiere al momento en que un grupo armado busca conseguir el poder absoluto con el fin de poder dirigir y gobernar al país por medio de asuntos políticos, económicos y militares.

El tercer modelo es el Intercambio, el cual establece que la paz se logra mediante intercambio con el Gobierno buscando mediar las condenas y fianzas que se deben cumplir como reparación a errores cometidos. El cuarto modelo de paz está basado en las medidas de confianza bilaterales, que permiten tener una mejor relación entre dos países que por las diferencias entre países se genera conflicto entre fronteras. Y por último está el modelo de autogobierno que se refiere a la independencia y demanda de autonomía que busca un país constituyendo la soberanía sin violencia.

Nepal: Según Fisas (2010), en su otro apartado *Procesos de paz comparados*, durante 1996 se inició el conflicto armado en Nepal, cuando el partido comunista de Nepal (CPN), se conformaba como una guerrilla Maoísta que se contrapuso ante las fuerzas monárquicas de Nepal, dejando un saldo de diez mil personas fallecidas. Durante el años 2002 mediante conversaciones secretas se pudieron establecer los primeros pasos para entablar una dialogo,

logrando temporalmente ponerle fin al fuego, para que en el 2003 se establezcan las conversaciones formales las cuales terminaron fallando porque no se llegó un acuerdo.

Durante el 2005 el partido comunista CPN logro tener alianza con siete partidos de Nepal, en donde se comprometieron a establecer una democracia, proponiendo el respeto de los derechos de los seres humanos, las elecciones libres supervisadas por la ONU y el desarme supervisado por las Naciones unidas. Para 2006 se logra establecer un acuerdo entre el Gobierno de Nepal y el CPN, con el fin de firmar el acuerdo de paz, el cual se realizó entre los siete partidos de Nepal y el CPN en el que se establecieron 12 puntos de mejora. Por otro lado, para el 2008 Nepal pasó de ser una monarquía a convertirse una República Federal Democrática. El acuerdo de paz, hizo que las Naciones Unidas controlara el proceso de reintegración de los ex integrantes de las fuerzas maoístas, mientras que el Gobierno debió realizar una reestructuración de sus fuerzas armadas. El proceso de paz en Nepal tuvo una duración de cuatro años (Fisas, 2010).

Indonesia (Aceh): Para el año de 1976 se dio inicio al conflicto armado Aceh, cuando el grupo armado independentista de oposición GAM reclamo la independencia de Aceh, dejando esta guerra como saldo quince mil muertos. En el 2000 por medio de un centro para el Dialogo Humanitario ubicado en Ginebra se dieron las primeras conversaciones para firmar el acuerdo de paz cesando la furia de la oposición, sin embargo las dos partes no lograron llegar a un acuerdo puesto que no estaban dispuestos a dejar la actividad armada.

El GAM, siguió insistiendo en obtener la independencia de Aceh, durante el 2005 luego de varios intentos por parte de los gestores humanitarios, se logró varios hechos notables, como la reunión de los ex integrantes del GAM en Suecia, la tregua entre las dos partes, el retroceso de la captura de los líderes del GAM y por último el cambio radical por parte de la GAM para dejar de reclamar la independencia y conformarse en una autonomía avanzada.

Finalmente en el año 2006 en el mes de agosto, se pudo firmar un memorando de entendimiento entre el Gobierno y el grupo armado de oposición GAM, para acabar con la guerra. Donde se acordó terminar con la hostilidad y el desarme por parte del GAM, la retirada de las fuerzas militares y policiales, la amnistía para los miembros del GAM y su participación política, así como una institución de comisión de la verdad y para la reconciliación. Reflejo de este proceso durante el mismo año el candidato de GAM fue nombrado gobernador de la región Aceh (Fisas, 2010).

Sudáfrica: En 1948 el partido Nacional implementó un sistema de rechazo racial denominado Apartheid que significa en africano “separación”, este fue creado por medio de normas jurídicas y sociales para separar a la gente de raza blanca de los de raza negra, con el fin de concederle privilegios a los blancos. Estos privilegios era el derecho al voto y viajar de manera libre por todo el país, mientras que las personas de raza negra se les prohibió vivir en zonas cercanas donde viven los blancos, se les brindaba una educación diferente en términos de calidad (La Casa de la Historia, 2016).

Para inicio de la década de los 80, el sistema de apartheid fue rechazado por la ONU. A pesar de que Sudáfrica contaba con el apoyo de Estados Unidos en el tiempo de la guerra fría, fue quedando por fuera de la comunidad internacional y muchos de los países rompieron todo tipo de relaciones tanto comerciales como diplomáticas. Para finales de esta década, habían dificultades en la gobernabilidad pues existía una gran presión sobre las políticas del apartheid y el país sufría una crisis económica y social, y además el congreso nacional Africano (CNA) de Nelson Mandela perdía los apoyos (Fisas, 2010)

Por otro lado, en 1989 ante la difícil situación socioeconómica, el presidente Frederik Willende Klerk que recién fue nombrado quiso establecer una conversación secreta con Nelson

Mandela con el fin de darle la vuelta al mundo y ser el referente para los demás países como el ejemplo de transición a la democracia y de reconciliación.

Para 1990, Nelson Mandela logra ganarse la confianza y el respeto de sus oponentes, buscando establecer conversaciones formales y su libertad. Para así empezar a liderar el proceso de paz que terminaría con las primeras elecciones libres de Sudáfrica en 1994 y su abolición total de las políticas de Apartheid. Por medio de este proceso de paz se creó el Acuerdo Nacional Por La Paz que fue implementado para que fuera un instrumento de participación ciudadana. En este mismo año Nelson Mandela fue nombró como presidente, inició un gobierno de transición que convoco una Asamblea nacional Constituyente y se creó el Comisionado para la paz y la reconciliación (Casa de la Historia, 2016).

### **Procesos de paz a nivel nacional.**

En Colombia el primer proceso de paz que se realizó fue entre el Gobierno de Belisario Betancur con las fuerzas ilegales armadas del EPL, M-19 y las FARC, en donde se buscó integrar el Plan Nacional de Rehabilitación que consistía en generar una reforma constitucional orientada a la descentralización y participación, la creación de una ley de amnistía viable y la búsqueda al diálogo y negociación con las guerrillas en presencia de la Comisión de Paz la cual tenía como función ser el intermediario en las negociaciones (Villarraga, A. 2015).

Para 1982 se crea la ley de Amnistía con el fin de buscar la libertad de algunos excombatientes de las guerrillas, la ley está relacionada con los delitos políticos y conexos exceptuando los crímenes atroces, junto con esta se llevan a cabo beneficios económicos y accesos a programas oficiales. Este proceso de paz en primer lugar pasó por la ejecución de la política de paz y los diálogos entre oposiciones y los acuerdos bilaterales junto con el cese al fuego. (Villarraga, 2015)

Otro de los acuerdos de paz más importantes en Colombia fue el Pacto Político con el M-19, el cual se realizó con el gobierno de Virgilio Barco en búsqueda de erradicar la pobreza y la exclusión social, su estrategia estaba basada en la reconciliación, rehabilitación y normalización con el fin de brindarle a los campesinos oportunidades socioeconómicas para evitar que estos apoyaran a las fuerzas armadas. Para poner en marcha el acuerdo se realiza la Cumbre de Usaquéen en donde participan el M-19, EPL y ELN proponiendo una reforma constitucional por parte del Estado y por parte del M-19 se propuso un Pacto Social por la Paz y la democracia. (Villarraga, 2015)

Otro de los acuerdos establecidos fue el acuerdo de paz con el EPL y otras guerrilleras, diálogos realizados en Caracas y Tlaxcala en el gobierno de Cesar Gaviria, su política estableció una estrategia contra la violencia haciendo cumplir las garantías para la reinserción de la guerrilla buscando la convivencia y el desarrollo. Durante este proceso se evidenció la negociación y el acuerdo de paz con Quitín Lame y la población indígena en 1991 estipulando la dejación de armas, plan de seguimiento a la vida política, económica y social de los miembros. (Villarraga, 2015).

Actualmente el proceso de paz que se lleva a cabo con las FARC-EP inicia desde el gobierno de Andrés Pastrana desde el 2002 se ha buscado llegar a un acuerdo, los diálogos han sido realizados desde la Habana y actualmente el presidente Juan Manuel Santos logró dentro de las negociaciones conseguir la firma al acuerdo para la terminación definitiva del conflicto armado con las FARC-EP y aunque la sociedad civil no estuvo de acuerdo con la firma del acuerdo, se realizó obligando al Gobierno a negociar nuevamente.

## Capítulo 4 Metodología

### **Tipo de investigación**

La metodología de investigación que se realizó es de tipo cualitativa descriptiva, pues según Pérez (2004) a través de esta herramienta se realiza de forma sistemática la descripción, análisis, interpretación y el registro de una situación determinada, encontrando las relaciones de causa-efecto. Este método permite obtener información por medio de datos significativos los cuales están conectados con el objetivo de esta investigación.

### **Muestra**

La población objeto de estudio fue el sector empresarial colombiano, del cual se tomaron como muestra a 10 organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro de diferentes sectores industriales y de servicios, pues según el Observatorio del Servicio Público de Empleo, los sectores económicos que tienen mayor inclusión laboral en el 2017 son los industriales, de construcción y servicios; contando con un crecimiento anual del 2% (Dinero, 2017). La investigación se enfocó en aquellas empresas que dentro de su marco social priman los lineamientos éticos enfocados en la generación de empleo y el desarrollo sostenible del país, por su acercamiento con el entorno en donde desarrollan su actividad industrial, generando un alto impacto a nivel social y competitivo.

### **Instrumento**

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una entrevista semiestructurada cuya guía de preguntas se encuentran en el apéndice, la entrevista consta de 16 preguntas, los temas a tener en cuenta son: la Responsabilidad social empresarial de algunas organizaciones en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC-EP, la implementación de políticas sociales en temas de pos acuerdo, la relación con el gobierno colombiano para contribuir al proceso de reincorporación, la aceptación de los exintegrantes como posibles empleados dentro de una

empresa y la opinión de las organizaciones acerca del papel que están cumpliendo en el proceso de reincorporación de esta población. Este estudio está sujeto a los cambios sociales del escenario del pos acuerdo.

### **Procedimiento**

El contacto con las organizaciones se realizó por vía telefónica, puesto que la distancia generó inconvenientes en la comunicación directa. Las entrevistas se realizaron en un lapso de tiempo de 20 minutos en donde se abordaron los temas de la responsabilidad social empresarial y el posconflicto, la inclusión laboral de los excombatientes, la comunicación interna y externa de la organización, las alianzas intersectoriales que poseen estas y su alianza con el pacto global.

## Capítulo N°5 Discusión y Resultados

EL grupo focal de la investigación se basó en diferentes tipos de organizaciones con y sin ánimo de lucro (empresas privadas, públicas y fundaciones), estas están ubicadas en diferentes partes donde el conflicto armado fue tan cercano como tan lejano de la población que las rodea. Las actividades que desempeñan estas organizaciones dentro del ambiente socioeconómico de Colombia son de tipo comercial, tecnológico, industrializado, social y agropecuario, esto con el fin de tener la percepción de diferentes sectores de la económica. Su ubicación bien sea rural o urbano nos determina la cercanía con las zonas de concentración veredal y la población objetivo que tienen al realizar sus actividades (campesinos, empresas, comunidades especiales e infancia). El tamaño de cada una determina la adopción y la cercanía a los programas planteados por el Gobierno, por su antigüedad se puede observar su enfoque hacia el futuro bien sea de forma tradicional o con adaptación a los cambios.

Es fundamental para la investigación conocer como contribuyen al proceso de paz, sus alianzas intersectoriales bien sea entre entidades públicas o privadas, los programas que realizan tanto para víctimas como para excombatientes y como efectúan la comunicación con las personas involucradas dentro de la organización. Dentro de un proceso de selección es fundamental conocer que buscan las empresas dentro de esta población reinsertada y así poder saber que cargos podrían ocupar, que aptitudes o capacidades se necesitan.

Por otro lado los principios del pacto global nos determinan su concepción de la responsabilidad social para así buscar la manera de ser vinculados con los planes y programas del Gobierno enfocados tanto a víctimas como excombatientes.

## **“Programas planteados para la reintegración”**

El proceso de la desmovilización de los excombatientes genera plantear programas que contribuyan a la reintegración social, con el fin de vincular y re ingresar a la sociedad civil a esta población, bien sea por la inclusión laboral o situaciones concretas productivas. Es allí donde ciertas entidades bien sean públicas, privadas o sin ánimo de lucro toman un papel social para contribuir al proceso de inclusión de los victimarios. A continuación, se presentará a ciertas entidades que han sido partícipes de esta transformación social.

### **Agencia para la incorporación y normalización (ARN)**

La Agencia para la Incorporación y Normalización (2018) antes conocida como La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) nace en noviembre del 2011 como una entidad especial encargada de implementar políticas de reintegración. Nace a raíz de un programa de reincorporación a la vida civil que emitió el ministerio de interior y justicia en el año 2003 el cual tenía como fin reformar y prepara a las personas desmovilizadas mediante programas sociales, académicos, acceso a sistemas de salud y apoyos económicos. Actualmente esta entidad es la encargada de coordinar, asesorar y ejecutar con otras entidades (públicas o privadas) la reintegración de las personas en el proceso de la reintegración a la vida civil; trabaja de la mano con el ministerio de defensa, el alto comisionado de la paz y el ministerio de interior y de justicia.

Se enfoca la ARN en impulsar el retorno de la población desmovilizada contribuyendo a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana (ARN, 2018). Enfatizando en desarrollar las habilidades y competencias de esta población, contribuir a la convivencia con su entorno y fomentar la corresponsabilidad con los diferentes actores que los rodean.

La ARN trabaja en conjunto con el Gobierno Nacional generando políticas de desarme, desmovilización y reintegración (DDR). A través de esta política se pretende evaluar los beneficios

sociales económicos y jurídicos otorgados a los grupos armados al margen de la ley, promover y fortalecer los proyectos dirigidos al proceso de reintegración de las familias de los excombatientes. Con respecto a los menores desvinculados del conflicto hacer un seguimiento a las actividades y acciones tomadas por las entidades estatales. Efectuar el plan nacional de acción, coordinando con otras entidades a la contribución de este proceso, además promueve alianzas intersectoriales con organismos de cooperación nacional e internacional.

El plan estratégico de la ARN (2018) se basa en 4 objetivos principales:

1. Promover el desarrollo de habilidades y competencias de la población en proceso de reintegración. Se realiza mediante las estrategias de permanencia, culminación, acompañamiento e innovación, fortaleciendo el rol de la familia como entorno de protección de las personas en el proceso de reintegración.
2. Propicia los espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos. Promover los mecanismos de reintegración comunitaria.
3. Fomentar la corresponsabilidad de los actores externos frente a la política de reintegración; integrar y fortalecer la responsabilidad.
4. Fortalecer la gestión institucional para la implementación del proceso de reintegración; automatizar los beneficios económicos para estas personas.

### **Algunos entes no gubernamentales**

#### **Fundación para la Reconciliación.**

Es una entidad sin ánimo de lucro que desde el 2003 promueve la cultura ciudadana con base al perdón y la reconciliación, gracias a la aplicación de pedagogías, superación de violencia y fortalecimiento social día a día contribuye a la construcción de una paz sostenible. Mediante cuatro programas la fundación genera condiciones para el futuro, generando cultura política de

perdón y reconciliación, estos programas son: escuela de perdón y reconciliación (Espere), pedagogía del cuidado y la reconciliación (PCR), alegría de aprender y escribir... perdonando y por ultimo está el centro de reconciliación: semilleros de cultura de paz (CR) (Fundación para la reconciliación, 2018).

La cultura de política de perdón y reconciliación busca promover pensamientos y actitudes de grupos sociales de forma equitativa su principal interés es difundir la inclusión, respeto, valoración y reencuentro fortaleciendo a toda una comunidad, se encuentra en más de 17 departamentos de Colombia y en 19 países. Una de las empresas aliadas a esta fundación es COCA- COLA FEMSA, que de la mano han realizado un trabajo intersectorial beneficiando a más de 1240 personas en más de 12 municipios del país, su participación se realizó mediante el ejercicio de reconciliación y construcción conjunta de infraestructura comunitaria, trabajando con víctimas y con aquellos que dejan las armas y quieren reintegrarse a una vida civil.

Por otro lado, grandes empresas como el Éxito, Terpel, Bancolombia, Coca- Cola, Sodexo, Cencosud, Banco Caja Social, Bavaria entre otras, promueven la inclusión laboral de excombatientes mostrando sensibilidad, experiencias, desafíos, logros y conocimientos. Estas empresas tienen como fin comprometiéndose a fondo con alrededor de 48000 mil personas en proceso de reintegración de las cuales el 66 % están comprometidos con no volver a su pasado (Guzmán, 2015).

## **Sector privado.**

### **Alimentos S.A.**

Es una empresa productora y exportadora de alimentos pionera en el trabajo con personas desmovilizadas. Desde el 2005 gracias al programa "Apostarle A La Paz" y a la dependencia de insumos de agricultura. Ante la falta de oportunidades de trabajos rurales y ante la presión que

genera la desmovilización de las ciudades optó por la Responsabilidad Social Corporativa en temas de trabajo con ex combatientes junto con el Alto Comisionado Para La Paz y la Alcaldía de Medellín, los cuales estuvieron a cargo de las negociaciones y el proceso de desarme. Esta empresa efectuó la Responsabilidad Social Corporativa mediante la creación de una fundación enfocada en la nutrición, educación generación de ingresos y emprendimiento, cultura, arte, recreación y salud.

### **Grupo EXITO**

El apoyo que brinda el Éxito en los programas de reinserción ha sido a través de contratos de aprendizaje con el SENA en donde se han beneficiado 367 desmovilizados y junto con su Fundación Éxito por la nutrición y educación de menores desde el 2005 dirige su RSE hacia la incorporación de 25 desmovilizados por medio de contratos de aprendiz SENA de los cuales 17 han sido vinculados directamente en cargos como auxiliares de logística.

### **Constructora Bolívar**

Sus directivas querían unirse al programa de reinserción participando junto con la ARN mediante las primeras convocatorias de posibles candidatos con previa experiencia en construcción en donde 45 personas se presentaron de las cuales 25 respondieron a la convocatoria y 4 personas aprobaron las pruebas de la convocatoria.

### **Coca Cola FEMSA**

Apoya a la reinserción mediante la educación de jóvenes desmovilizados que ya se encuentran trabajando y que buscan tecnificarse mediante cursos mecánicos tecnificados o labores técnicas y electrónicas. Coca-Cola trabaja en conjunto con el centro Juan Bosco Obrero en donde aporta recursos financieros.

## **Análisis de programas y estrategias planteadas por los entrevistados.**

Apoya a la reinserción mediante la educación de jóvenes desmovilizados que ya se encuentran trabajando y que buscan tecnificarse mediante cursos mecánicos tecnificados o labores técnicas y electrónicas. Coca-Cola trabaja en conjunto con el centro Juan Bosco Obrero en donde aporta recursos financieros.

Según los entrevistados a continuación se puede observar el enfoque que plantean las organizaciones para la contribución en el proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP, bien sea por medio de alianzas intersectoriales que permitan la realización de programas y proyectos de resocialización y educación.



Figura N°.1 Alianzas y programas estratégicos de Reincorporación. Elaboración propia, 2018

En general las organizaciones cuentan con programas encaminados hacia la educación y resocialización de víctimas o excombatientes. Se enfocan hacia la inclusión social de las personas afectadas por el conflicto armado; estableciendo mecanismos de incorporación por medio de la seguridad social y nutricional, involucrando a la sociedad civil por medio de proyectos

comunitarios en donde se rompan las barreras de comunicación. A nivel público el Estado establece continuamente programas encaminados a darles impulso tanto a víctimas con excombatientes para la inclusión laboral en áreas rurales pero, en un entorno urbano las condiciones de reintegración son más limitadas.

Para incluir a nivel social e intelectual a personas asociadas con el conflicto armado, se han establecido proyectos educativos a nivel interno dirigidos por fundaciones o las mismas empresas para capacitar, formar y vincular educativamente a través de entidades públicas como el SENA en programas técnicos y programas de emprendimiento que impulsen la generación de empleo y la capacidad de darse a conocer ante el mundo laboral.

ICBF Huila: Esta entidad del Estado es la encargada a nivel nacional de prevenir y proteger el bienestar de los niños y adolescentes, dentro del marco del proceso de reincorporación de excombatientes su objetivo es brindar atención aquellos niños que por la guerra sus derechos han sido vulnerados y amenazados. Actualmente el ICBF trabaja junto con el gobierno, SENA, ARN y unidad de reparación integral de víctimas para brindar la atención especializada a jóvenes que fueron partícipes del conflicto armado reincorporándolos mediante un proceso de acompañamiento no solo con niños sino también con sus familias en donde se trabajará la construcción de su proyecto de vida y oportunidades a nivel académico mediante el SENA, vinculando a toda la comunidad rural.

Centro Sur: Es un supermercado de la zona del Huila, que aporta al posconflicto desde el lado de las víctimas, pues debido a las secuelas de guerra que existen en su territorio analizan el proceso de paz como un primer paso necesario pero que requiere de largo tiempo para encajar en el pensamiento de la comunidad. Esta empresa no cuenta aún con programas o estrategias enfocados a este tema debido a que aún no han contemplado la posibilidad de contratar un

excombatiente, pero consideran que se puede iniciar por capacitar a nivel educativo a todas las empresas desde entidades estatales para aclarar dudas y vincularse a estrategias nacionales.

IBM: Empresa privada del sector tecnológico que, aunque directamente no apoya al proceso de paz realiza programas desde el área de responsabilidad corporativa con el apoyo de Colombia Joven y la fundación CEA para contribuir al proceso de reincorporación por medio del programa de Memoria Histórica Virtual, en donde recopile las historias tanto de víctimas y excombatientes acerca de las vivencias durante el conflicto.

Compensar: Es una caja de compensación familiar, su aporte al posconflicto mediante programas y estrategias se basa en una alianza con la ARN y diferentes empresas del sector privado que busquen generar un proceso de contratación con excombatientes brindándoles un acompañamiento laboral y capacitándolos a nivel educativo para que cumplan con todos los aspectos requeridos por las empresas para aplicar a diferentes cargos.

Fundación Agua Dulce: Proviene de la responsabilidad social corporativa de la empresa Sociedad Puerto Industrial Agua Dulce Buenaventura, su forma de contribución al proceso de reincorporación es mediante proyectos educativos, trabajando con la comunidad y generando un impulso en el emprendimiento de aquellas personas que vivieron el conflicto armado.

San Pedro Plaza: Supermercado ubicado en la zona del Huila, que por su cercanía a una de las zonas de concentración veredal más afectada por el conflicto y por ser una empresa pequeña aún no cuenta con programas de responsabilidad social empresarial, pero aspira a contribuir mediante el apoyo con convenios institucionales, capacitaciones técnicas y presentación de testimonios para víctimas del conflicto armado.

Federación de Cafeteros Valledupar: Es una organización no gubernamental que en el marco del posconflicto brinda capacitaciones tanto a excombatientes y representantes gremiales en temas de formulación de proyectos en el marco del proceso de paz. Genera alianzas intersectoriales con comités municipales, alcaldías, y la gobernación. Sus programas son guiados por la reforma de rural integral, capacitaciones educativas, sustitución de cultivos ilícitos, políticas de construcción de la paz y granjas de formación.

Fundación CEA: Es una entidad sin ánimo de lucro que reúne un conglomerado de empresas americanas que buscan dar cumplimiento a la responsabilidad social corporativa en el país. En el marco del posconflicto la fundación plantea diferentes proyectos para ayudar a víctimas del conflicto armado mediante el programa hads for change y proyecto de víctimas.

Colpensiones: Es una entidad financiera pública que se encarga de administrar el régimen de prima media y prestaciones especiales, está asociada con el ministerio de trabajo y su aporte al proceso de paz y a la reincorporación de excombatientes por medio de programas dirigido a la afiliación al sistema de pensiones para excombatientes y víctimas. Como muestra de esto, Colpensiones cuenta con programas como BEPS, dirigido a adultos mayores, excombatientes que aún no se han afiliado al régimen de pensiones y subsidios.

ARN: Es una entidad pública que trabaja junto con el Gobierno Colombiano para involucrar dentro de la sociedad civil a los excombatientes y fomentar la relación de las organizaciones colombianas con el proceso de paz. Actualmente esta entidad se encarga de asesorar, coordinar y ejecutar la reincorporación de estos excombatientes y vincularlos socialmente con diferentes entidades públicas y privadas. Los programas que maneja actualmente son “mi compromiso es prosperar” y “la vuelta es aprender”.

## **“Estado y empresas dentro del marco de la RSE”**

Dentro del marco de la social en Colombia, las compañías aplican la RSE como un medio social para mitigar impactos en el ambiente, personas y sociedad. Desde los años 50 el concepto de RSE ha tomado una gran importancia en las empresas nacionales. En el marco del posconflicto, las empresas son una estrategia para combatir las brechas emocionales y económicas entre víctimas y victimarios, estableciendo modelos gerenciales orientados hacia la productividad participativa e incluyente. Las empresas cumplen un gran papel en temas de responsabilidad ética y social; mediante programas de educación y gestión de talento humano. (Vicaría, L & Vergara, M. 2009).

Para garantizar que todas las personas estén involucradas en el posconflicto, muchas organizaciones plantean políticas de inclusión laboral por medio de capacitación o creación de cargos operativos, como también se ve reflejado en otras compañías en el apoyo financiero que tienen hacia diferentes Fundaciones.

Según Burgos de la Espriella (2016), el Gobierno y las organizaciones deben enfocarse en tres pilares fundamentales para contribuir al mundo laboral del posconflicto:

1. Proceso de resocialización e inducción al mundo empresarial, dándoles herramientas y criterios para que entiendan cómo funcionan las compañías y transcurre la vida empresarial; para que las vean y las perciban como espacios de realización personal y profesional.
2. Generar confianza, elemento esencial en toda relación profesional. En este punto hay un desafío enorme para los empresarios y trabajadores: dejar de ver a estas personas como ex guerrilleros y aceptarlos como empleados, con todo lo que ello implica.

3. Educación y capacitación para el trabajo, en desarrollo de lo previsto en el artículo 54 de la Constitución. A estas personas hay que prepararlas, capacitarlas y formarlas para el mundo empresarial. (Burgos de la Espriella, 2016).

### **Análisis de los principios del Pacto Global, la RSE y el posconflicto**

Para analizar el papel de la responsabilidad social empresarial dentro del proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP, se debe tener en cuenta la participación de las organizaciones mediante programas, por lo anterior se realizó el análisis de las características de la muestra de organizaciones y sus respectivos planes de comunicación interna, todo esto analizado a la luz de los principios del pacto global.

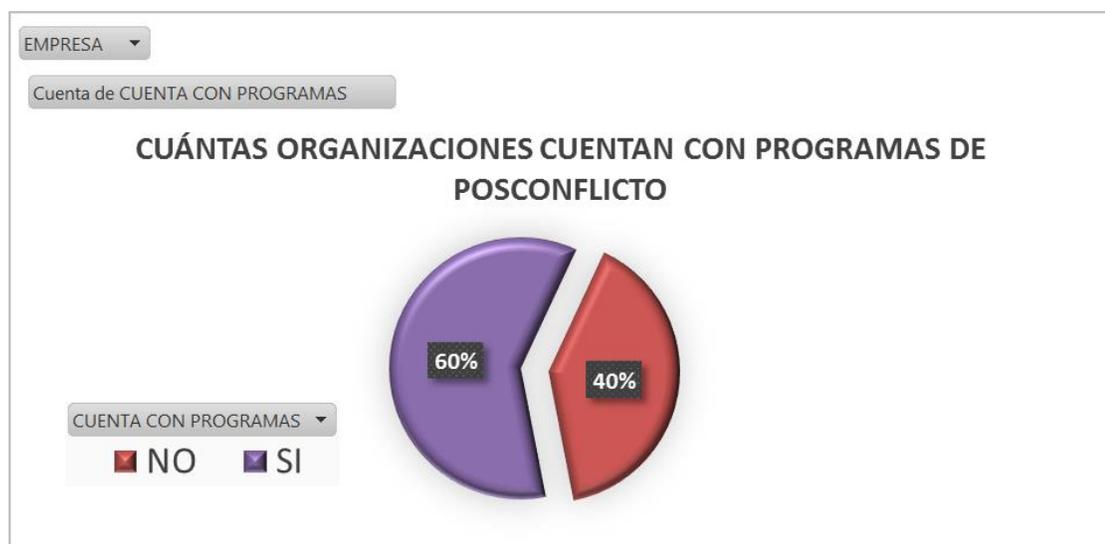


Figura N°2. Organizaciones que cuentan con programas de posconflicto. Elaboración propia, 2018

Se puede observar dentro de las entrevistas realizadas, que es de gran importancia el apoyo que brinda el Gobierno para propiciar la información necesaria acerca de los proyectos que se realizan a diario, para que de una u otra forma se vincule toda empresa mediante sus políticas de responsabilidad social corporativa. Cabe aclarar que el factor fundamental para que toda organización contribuya de cierta forma al posconflicto radica desde la comunicación intersectorial entre los entes públicos y privados; de cierto

modo se debe crear una cultura ciudadana en donde los actores de la guerra cuenten con los beneficios necesarios para su progreso individual a nivel económico y social, con el fin de que toda persona ajena al conflicto armado en Colombia se adapte a la inclusión social, sin tener actitudes discriminatorias hacia las personas que hicieron parte del conflicto.

Al involucrar programas de inclusión social, las organizaciones tienen que abrir sus puertas a toda persona, protegiendo los derechos fundamentales al trabajo y la dignidad humana y todos los otros derechos derivados de estos, erradicando toda práctica discriminatoria, no solo por parte de sus colaboradores si no por las políticas que se manejan a nivel interno para la realización de alguna actividad o la ocupación de algún cargo. Esto generaría un impacto social de respeto y reconciliación hacia toda persona y en especial hacia aquellas personas que mediante los programas que ofrecen las entidades públicas buscan una vida digna y honesta.

Uno de los factores influyentes en el apoyo del proceso de paz es el tamaño de las empresas, pues según esto cada una tiene más cercanía con los proyectos que ofrece el Gobierno, las limitaciones de conocimientos en términos de responsabilidad social empresarial generan la carencia de programas y estrategias enfocados a la ayuda social. Por otro lado, las empresas pequeñas no conocen de beneficios económicos que ofrece el Estado por contribuir a programas, por ende, manifiestan el gusto por contar con el apoyo del Gobierno para desarrollar nuevos programas que involucren todo tipo de organizaciones.

Es de gran importancia conocer si las organizaciones cuentan con un plan de comunicación de comunicación interna acerca de los planes y proyectos que se tienen en pro de la responsabilidad social empresarial. Dentro del marco de la reincorporación a la vida civil de los excombatientes se puede observar que las grandes empresas cuentan con un departamento enfocado en la comunicación de estos programas mientras que para las empresas pequeñas no es de importante comunicar ni realizar este tipo de comunicaciones; por otro lado las fundaciones son quienes

proveen esos servicios de comunicación interna enfatizados hacia la responsabilidad social corporativa de muchas organizaciones en su mayoría de gran tamaño que buscan por términos de auditoria contribuir socialmente a un plan de sostenibilidad lo cual no solo se enfoca a mitigar daños ambientales si no hacia la cultura social y respeto de los derechos humanos.



Figura N°3.Principios aplicados por las empresas. Pacto global, 2018.

Los principios del pacto Global son fundamentales para que las empresas eleven la calidad de vida dentro de las mismas y así mismo contribuyan al desarrollo social. El compromiso de toda organización es promover en todo ambiente el respeto hacia los derechos humanos y laborales, combatir la corrupción y el cuidado del medio ambiente.

La participación de cada una permite tener una identidad dentro del entorno que las rodea pues apoya, profundiza y difunde la cultura y ética empresarial de las organizaciones. Es una oportunidad que vincula las políticas y prácticas de una organización. Como se puede observar en la gráfica las organizaciones participan mediante la implementación de estos principios que

promueven la responsabilidad con valores y objetivos éticos, estimulando a los involucrados de la organización a ser parte del compromiso público.

### **“Aptitudes y capacidades que las empresas tienen en cuenta”**

Actualmente el Estado mediante entidades como el SENA en compañía de la Alta Consejería para el Posconflicto y la ARN, contribuyen al proceso de paz mediante la reconstrucción del tejido social por medio de proceso de capacitación en sociabilidad, cooperativismo y productividad generando la creación de un equipo directivo ECOMUN el cual tiene como fin realizar una cooperativa solidaria. El SENA también ha propiciado a grupos de excombatientes cursos de economía solidaria basada en el reconocimiento de saberes, proyectos asociativos emprendimiento solidario y gobernación de organizaciones incorporando temas de construcción de la paz. (Lozano, 2017)

Por otro lado según el viceministro de educación Pablo Jaramillo, el ministerio de educación junto con el consejo Noruego realiza convenio estudiantil enfocado en zonas veredales de posconflicto donde se encuentran los excombatientes de las FARC EP, esto con el fin de que esta población tenga la oportunidad de acceder a la educación y reconocerla como el eje central para el progreso y la consolidación de la paz. El proceso de educación consiste en alfabetizar a excombatientes que pertenecen a la sociedad civil de las zonas veredales cercanas al posconflicto, enfocándose en cuatro ciclos comenzando desde la culminación de la básica y secundaria. (Min Educación, 2017)

### **Análisis de aptitudes y capacidades apropiadas para contratación de excombatientes**

Para analizar los factores que influyen en la selección del personal, es importante indagar si actualmente a las organizaciones les interesa contratar excombatientes. Partiendo de lo anterior se identifica que aptitudes y capacidades son necesarias para que un ex integrante aplique a ofertas laborales, sus respuestas indican los aspectos que tienen en cuenta y aquellos que impiden su contratación para así poder percibir que cargos podrían ocupar dentro del ambiente

socioeconómico y determinando la actividad de las empresas como pueden adaptarse en un entorno competitivo.



Figura N°4. Organizaciones que contratan excombatientes. Elaboración propia, 2018

Con respecto a la contratación de excombatientes, se puede observar que para realizar un proceso de selección para el ingreso a la organización, estas empresas tienen en cuenta los conocimientos técnicos, puesto que para aplicar a cualquier cargo se deben cumplir ciertos requerimientos los cuales son respaldados a través de evoluciones técnica y estudios realizados. Por otro lado, para las multinacionales es de gran importancia el dominio de una segunda lengua pues muchas de las instrucciones que se les dan a sus colaboradores son en otra lengua.

Para las organizaciones de zonas rurales es de gran importancia el conocimiento técnico y agrícola de cultivos pues en su mayoría propician ambientes primarios y productivos. Finalmente, para cualquier organización más que los conocimientos es de gran importancia contar con la disposición y aceptación de los empleos ofrecidos.



Figura N°4. Aspectos que tienen en cuentas las organizaciones y que impide su contratación Elaboración propia, 2018

Para las organizaciones es fundamental el factor de la confianza con sus colaboradores y esto se determina a través de sus antecedentes, es por esto que para muchas se es difícil confiar sin tener algo que respalde cualquier situación lo cual genera una incertidumbre en la estabilidad económica. También se puede observar que si la organización es tradicionalista factor que se puede determinar mediante su antigüedad, tiende a establecer mecanismos para las víctimas pues su pensamiento se enfoca hacia las consecuencias a través de la historia como las secuelas de la guerra y los prejuicios sociales que generaron los excombatientes.

Las expectativas de las organizaciones frente a los cargos que pueden ocupar los excombatientes se encuentran cargos de autoridad, operarios y actividades de campo. Las entrevistas indican que los excombatientes se analizan por su nivel intelectual y capacidades técnicas que a pesar de la falta de educación, estas personas pueden apropiarse de cargos operativos en donde su trabajo se limite a cumplir una secuencia de actividades. No está de más recalcar que las empresas abren su percepción a que ellos pueden ocupar cualquier cargo mientras cumplan con los requisitos mínimos.

Teniendo en cuenta la reinserción actual de los grandes mandos de estas fuerzas armadas, algunos consideran la posibilidad de que los excombatientes puedan ocupar cargos públicos de gran trascendencia sin ser limitados por sus tendencias políticas.



Figura N°5. Clasificación de las empresas por actividad que realizan. Elaboración propia, 2018

Según la actividad económica que desarrollan las empresas entrevistadas, se pudo concluir la cercanía que tiene con el pos conflicto, pues su ubicación y oficio determina el tipo de excombatientes que pueden participar de un futuro proceso de selección. El sector comercial y de servicios podría involucrar excombatientes con habilidades de servicio al cliente, técnicos en funciones operativas.

Como se puede observar, las empresas requieren de personas con capacidades técnicas para ejercer un cargo administrativo o como es el caso de la actividad agropecuaria requieren de excombatientes dispuestos a emprender en el sector primario. Lo cual se enfoca a que por la

cercanía a las zonas de concentración los excombatientes tienen más habilidades y conexión con oficios que requieran la fuerza física.

Actualmente una de las universidades que contribuye a la educación de excombatientes es la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) con su programa arando la educación con el objetivo de alfabetizar y educar a excombatientes y víctimas en educación básica y media, con programas digitales y orientación vocacional. Este programa se realiza junto con el ministerio de educación, el consejo Noruego y la Fundación de excombatientes y promotores de paz, la labor comunitaria de la educación la realizan 43 docentes. La UNAD implementa un modelo de educación individualizado adaptado a las condiciones y necesidades de la población marcada por la guerra. (UNAD, 2018)

## **“El Gobierno y el proceso de reincorporación de excombatientes”**

Dentro de este apartado se puede apreciar un desincentivo para la vinculación de los excombatientes, por el estigma social que llevan y la falta de desarrollo en calificaciones laborales, el Estado, por medio de distintitos mecanismos legales ha abierto la puerta para estas personas y otras que también han sufrido en carne propia el conflicto armado.

En cuanto al texto final de los acuerdos de paz, promulgados el 24 de noviembre del año 2016, se aprecian los planes de desarrollo económico, dirigidos directamente al sector agro. En esta medida se puede apreciar que, en el primer punto de los acuerdos, el cual es referente a la “Reforma Rural Integral” se pone como principio el desarrollo integral del campo, como dicta al siguiente tenor literal:

“Desarrollo integral del campo: el desarrollo integral del campo depende de un adecuado balance entre las diferentes formas de producción existentes -agricultura familiar, agroindustria, turismo, agricultura comercial de escala-; de la competitividad y de la necesidad de promover y fomentar la inversión en el campo con visión empresarial y fines productivos como condición para su desarrollo; y de la promoción y fomento, en condiciones de equidad, de encadenamientos de la pequeña producción rural con otros modelos de producción, que podrán ser verticales u horizontales y en diferente escala. En todo caso se apoyará y protegerá la economía campesina, familiar y comunitaria procurando su desarrollo y fortalecimiento.” (Grupo Negociador de la Habana, 2016)

Basados en lo anterior los prospectos siguientes van encaminados en crear empresas que permitan a las personas de las poblaciones rurales afectadas por el conflicto y de la misma abriendo camino para que los distintos autores del conflicto se integren en un mismo proyecto rural que le lleve desarrollo al agro colombiano en la misma medida que le permita a las víctimas y excombatientes generar ingresos y sostenimiento a sus familias.

En otra instancia, pero en consonancia de los lineamientos de los acuerdos de paz. La nueva ley de reforma tributaria del año 2016 mediante la ley 1819, en sus artículos 235 y subsiguientes en los cuales buscan dar incentivos tributarios a las empresas que operen de manera constante en las ZOMAC, las cuales están definidas por el numeral 6 del artículo 236 de la precitada ley como:

“(…) las zonas más afectadas por el conflicto armado. Las ZOMAC están constituidas por el conjunto de municipios que sean considerados como más afectados por el conflicto, definidos para el efecto por el Ministerio de Hacienda, el Departamento Nacional de Planeación y la Agencia de Renovación del Territorio (ART).”(Congreso de la Republica de Colombia, 2016)

Estas exenciones en los impuestos radican en grosos descuentos al impuesto de renta, dependiendo si es una gran, mediana, pequeña o micro empresa y esto se ira incrementado de manera progresiva por diez años, entre los años 2017 y 2027 duración de las ZOMAC. (CARACOL RADIO, 2017).

Vale la pena traer a colación que los requisitos de ley para poder acceder a estos beneficios son los referentes a; estar constituidos en cámara de comercio y haber iniciado actividades antes del 29 de diciembre del años 2016, tener como domicilio principal uno de los 344 municipios declarados ZOMAC, desarrollar el 100% del proceso de producción en estos municipios y cumplir con montos mínimos de generación de empleo, inversión entre otros requisitos plasmados en el texto legal. (CARACOL RADIO, 2017). Todo esto, en aras de garantizar el mismo desarrollo económico de los excombatientes, victimas y todas las otras comunidades que han sido golpeadas por el flagelo del conflicto armado en todo el territorio nacional.

## Análisis de los planes y programas del Gobierno para excombatientes

Las empresas para vincularse a los planes y programas que ofrece el Gobierno en el marco de la reincorporación de excombatiente, se es necesario analizar de qué manera contribuyen al proceso de paz y por medio de qué población aplicarían sus proyectos.



Figura N°6. Organizaciones que reciben información por parte del Gobierno. Elaboración propia, 2018

Con respecto a la información que reciben por parte del gobierno, se puede evidenciar que las organizaciones que son privadas no reciben la información necesaria acerca de programas y estrategias que se realizan para ayudar a los excombatientes en su inclusión social y económica; y así mismo por la falta de conocimiento y capacitación por parte de esta entidad gubernamental no se arriesgan a crear programas.

Por el contrario las organizaciones que cuentan con programas para apoyar la inclusión laboral de los excombatientes, cuentan con la ayuda del Gobierno mediante programas de resocialización dirigidos por agencias públicas como la ARN, la cual se enfoca en la reintegración y normatividad de los excombatientes. En este orden de ideas las primeras organizaciones en recibir información son las entidades públicas pues su responsabilidad social corporativa debe ir

de la mano con el Estado, seguido se encuentran las empresas de gran magnitud las cuales son constantemente asesoradas por términos de auditoría y finalmente las fundaciones pues se enfocan en la creación de programas y en ayudas externas para que las empresas cumplan con la normatividad de sostenibilidad social.

### CLASIFICACIÓN POR GRUPOS OBJETIVOS DEL POSCONFLICTO

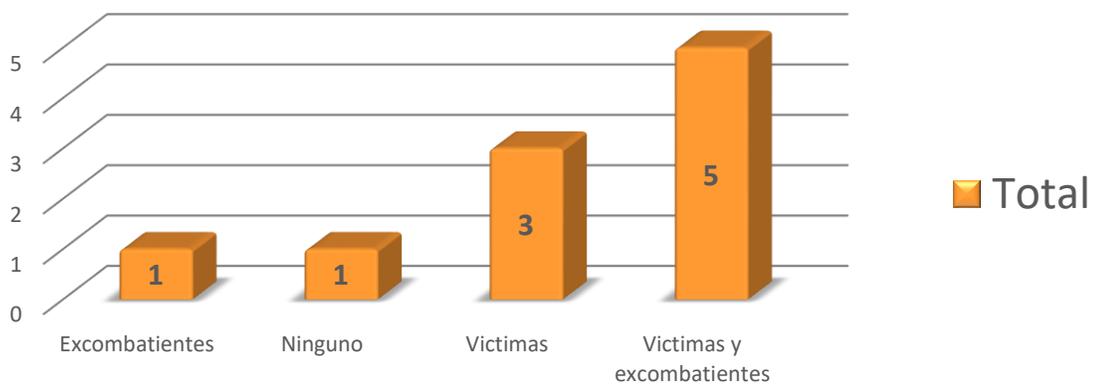


Figura N°7. Clasificaciones de grupos objetivos del posconflicto. Elaboración propia, 2018

Según las expectativas sociales en términos de posconflicto, las víctimas son los actores a los que más se enfocan las organizaciones, pues al tener arraigado las secuelas de la violencia durante años se han convertido en el impulso primario de un sistema económico donde las actividades que estas personas realizaban son fundamentales para el desarrollo en áreas rurales trabajando con recursos naturales para su sostenimiento. Por términos de prejuicios para algunas organizaciones tradicionalistas se le es difícil adaptarse a los cambios sociales, lo cual genera discriminación en el apoyo socioeconómico de excombatientes.

Por otro lado un factor influyente en los grupos focales del posconflicto es el acercamiento que tienen las empresas por su ubicación; puesto que si se encuentran cerca de las zonas de

concentración sienten más empatía por ayudar a la población afectada ya que tuvieron cercanía con estos hechos; mientras que las empresas urbana lejanas de estos acontecimientos se enfocan en la reconciliación y en una cultura ciudadana más cercana y abierta a cualquier cambio social o político.

Cabe resaltar que desde el 2012 el Gobierno ha hecho del proceso paz un acto histórico, creando la Reforma Rural integral la cual busca la abolición de la pobreza, la igualdad, el desarrollo de la agricultura campesina y comunitaria. Mediante la democracia se busca acabar el vínculo entre la política y armas y la participación de los ciudadanos en la reconciliación, convivencia y tolerancia. Así mismo con esta reforma se busca crear un fondo de tierras, subsidios y créditos especiales, la formalización de la propiedad acreditando a campesinos como propietarios de sus tierras, gracias a la creación de vías terciarias se busca facilitar el acceso a servicios sociales dentro de los campos rurales, por los distritos de riego se busca incentivar la producción agrícola y el acceso al agua y en relación con la salud el gobierno se compromete a mejorar la cobertura de la red pública de salud (Oficina del alto comisionado para la paz, 2018).

## Conclusiones

Gracias a esta investigación se pudo tener una visión de la percepción de entidades privadas, públicas y organizaciones no gubernamentales acerca de este proceso de reintegración, sus objetivos principales fue determinar programas y estrategias planteadas por organizaciones para la contribución en el proceso de reincorporación a la vida civil de los excombatientes, analizar el papel de la responsabilidad social empresarial, identificar las aptitudes y capacidades atractivas para las empresas colombianas y resaltar los planes y programas del Gobierno enfocados al proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC-EP. Para cumplir con estos propósitos se llevó a cabo una serie de entrevistas con una muestra de 8 entidades de diferentes sectores, tamaños y oficios. Gracias a los hallazgos encontrados por este método cualitativo a continuación se presentan las conclusiones.

Durante las entrevistas realizadas se pudo determinar que dentro del 63% que apoya el proceso de paz se encuentran las entidades de gran tamaño, ubicadas lejos de las zonas de concentración veredal y participan en el proceso de paz por medio de organizaciones no gubernamentales o mediante la vinculación con entidades del estado enfocadas exclusivamente al proceso de reincorporación contribuyendo de forma económica o con apoyando procesos de educación. Por otro lado el 37% de las organizaciones no apoyan al proceso de paz y son aquellas cercanas al conflicto armado, que cuentan con secuelas de guerra y no tienen conocimiento alguno de los planes y programas que el Gobierno prepara para la reincorporación.

Las principales alianzas se realizan con la ARN (Agencia para la Reincorporación y Normalización), entidades estatales, SENA (Servicio Nacional de aprendizaje), ONG (Organizaciones no Gubernamentales), alianzas intersectoriales entre empresas privadas y

públicas. Estas alianzas son realizadas con el fin de contribuir en el proceso de reincorporación a la vida civil de los excombatientes mediante programas como: atención especializada a desmovilizados, memoria histórica virtual, proyectos comunitarios con víctimas y excombatientes, Sustitución de cultivos ilícitos, Hands for Change, orientación y acompañamiento laboral, capacitaciones técnicas en programas agrícolas y capacitaciones de sensibilización.

En relación con el papel de la responsabilidad social empresarial dentro del proceso de reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC- EP, se puede concluir que dentro de las organizaciones es necesaria la creación de la comunicación interna y la alianza con los principios fundamentales que plantea el pacto global para involucrar a cualquier persona de la sociedad. Estos principios establecidos desde la visión de los derechos humanos permiten a las empresas involucrar y apoyar valores fundamentales que se forjen desde el interior de la organización y se vean reflejados en el diario vivir de una sociedad creando cultura ciudadana. De una u otra forma las organizaciones entrevistadas aplican los principios del pacto global en materia de protección de derechos humanos, responsabilidad ambiental, eliminación de la discriminación, programas anticorrupción y uso responsable de la tecnología.

La participación de cada una de las organizaciones permite tener una identidad dentro del entorno que las rodea pues apoya, profundiza y difunde la cultura y ética empresarial de las organizaciones. Es una oportunidad que vincula las políticas y prácticas de una organización. Se pudo evidenciar que las organizaciones promueven la responsabilidad con valores y objetivos éticos, estimulando a los involucrados de la organización a ser parte del compromiso público independientemente de su tamaño, sector al que pertenecen o incluso grupo objetivo que apoyan dentro del marco del posconflicto.

Por otro lado cuando se identificaron las aptitudes y capacidades atractivas para las empresas colombianas en el momento del proceso de selección del personal perteneciente a la población de los excombatientes, se pudo observar que actualmente las organizaciones buscan un capital humano con conocimientos básicos que puedan ser explotados en cualquier área. Es por esto que la alianza intersectorial con el SENA es fundamental para establecer capacitaciones y propiciar a la población reincorporada los mecanismos necesarios para que puedan vincularse a un sistema educativo que les permita dar iniciativa a un plan profesional para integrarse socioeconómicamente dentro de la sociedad civil.

Durante la investigación se pudo observar que para las organizaciones es fundamental que un excombatiente cuente con conocimientos técnicos y para organizaciones de gran magnitud o multinacionales es fundamental la fluidez de una segunda lengua puesto que muchas de las instrucciones dadas son en otras lenguas; para las organizaciones no gubernamentales es clave contar con habilidades en el manejo de herramientas básicas o conocimientos en habilidades agrícolas o técnicas puesto que su enfoque principal se basa en generar emprendimiento y junto con alianzas estratégicas con entidades como la ARN se busca trabajar de forma colectiva en pro de la desmovilización y la sana convivencia en diferentes contextos sociales. Así mismo se pudo evidenciar que las organizaciones limitan a contratar excombatientes por aspectos como sus antecedentes, falta de información por parte de entidades del Estado, el pensamiento tradicionalista y las secuelas de guerra en el caso de empresas pequeñas y fundaciones enfocadas en brindar ayuda a víctimas del conflicto armado.

De acuerdo a las características presentadas en las entrevistas por parte de las organizaciones se pudo evidenciar que los cargos a los que podrían aspirar los excombatientes son: presidenciales, participes de fuerzas armadas, profesionales en áreas específicas, productores, auxiliares

administrativos, técnicos y tecnólogos, cajeros, agricultores y obreros. Para lo cual según los entrevistados, los excombatientes deben cumplir con ciertos requisitos fundamentales para poder ejercer algunos cargos bien sea habilidades o conocimientos en la materia.

Finalmente cuando se habla de planes y programas que el Gobierno ofrece en el proceso de reincorporación de los integrantes de las FARC-EP, se puede resaltar que algunas organizaciones si cuentan con programas de inclusión laboral y el apoyo del Gobierno se evidencia mediante agencias o programas públicos exclusivamente enfocados a hacia la normatividad y reintegración de excombatientes como la ARN, las organizaciones del sector publico deben esta alineadas con los programas que plantea el Estado mientras que las empresas de gran magnitud son constantemente asesoradas por términos de auditoria y las fundaciones se enfocan en la creación de programas y en ayudas externas para que las empresas cumplan con la normatividad de sostenibilidad social.

Cabe resaltar que para llevar a cabo los planes y programas un factor clave son los grupos focales del posconflicto, pues son la población objetivo que escogen las empresas para apoyar y esto se debe a su cercanía en términos de ubicación, como se resalta en el caso de las empresas pequeñas que ante las secuelas que dejó la guerra en sus vidas recalcan el apoyo a las víctimas por el sentimiento de empatía por ayudar a la población afectada ya que tuvieron cercanía con estos hechos; mientras que las empresas urbana lejanas de estos acontecimientos se enfocan en la reconciliación y en una cultura ciudadana más cercana y abierta a cualquier cambio social o político. Según el acuerdo de Paz establecido por el Gobierno se busca incentivar el emprendimiento en actividades agrícolas tanto para víctimas como para excombatientes, para la creación de pequeñas empresas que trabajen en las zonas más afectadas por el conflicto armado se les generara un descuento en el impuesto de renta durante diez años.

Partiendo de la definición de algunos autores cruciales en el marco de la responsabilidad social empresarial, la cual según Cortina (1994) se define como aquel acto que se ejerce de forma voluntaria dentro de una empresa, para llevar a cabo la responsabilidad en los entornos económicos, sociales y ambientales con respecto a las operaciones comerciales y la influencia en la toma de decisiones de sus agentes principales. Así mismo aborda la relación entre los miembros que interactúan dentro de la organización: clientes, proveedores, accionistas y la sociedad. Y el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2005) quienes definen la RSE como aquella gestión que se rige por la relación ética y transparente dentro de los miembros de una organización y sus entornos, en donde las metas empresariales estén ligadas al progreso de una sociedad, el cuidado de los recursos ambientales y la diversidad de culturas y pensamientos, promoviendo el respeto por la igualdad social.

La noción de la RSE que tienen las organizaciones entrevistadas es el compromiso social que tienen las empresas con el entorno por medio de la contribución del desarrollo humano sostenible; con el fin de para trabajar todos los entornos de una sociedad, articulando una serie de programas que mitiguen el daño que puede ocasionar toda organización, garantizando el proceso de inclusión social y económica de víctimas, excombatientes y demás actores sociedad cotidiana.

Teniendo en cuenta las definiciones de los autores y de las organizaciones entrevistadas, se puede evidenciar que toda empresa trabaja a diario por involucrarse a nivel social, económico y ambiental buscando generar una trascendencia no solo en sus trabajadores sino en sus familias, para influenciar positivamente en las acciones de todos los agentes que participan, contribuyendo al bienestar y aprovechando el impacto de la RSE como una herramienta de gestión que marca un

camino paralelo entre los miembros de la organización y los objetivos estratégicos, para así generar valor agregado en la economía y la sociedad de todo un país.

## **Recomendaciones**

Los programas y estrategias que plantean las organizaciones, se deben encaminar hacia los planes que realiza el Estado para así lograr un solo fin social para una población específica. Para las organizaciones privadas se recomienda realizar alianzas intersectoriales no solo con organizaciones no gubernamentales si no también con entidades del Estados expertas en los acontecimientos sociales que están ocurriendo dentro del país.

Se recomienda realizar un análisis del perfil de un excombatiente dentro de la organización para así establecer las posibles capacitaciones tanto educativas como operativas para involucrar a estas personas.

Se recomienda involucrar a los colaboradores de las organizaciones en los temas sociales del país, para que ellos mismos promuevan la iniciativa de cambio y perdón para excombatientes y víctimas, de tal forma que se erradique la discriminación social.

El factor clave dentro de una organización es la responsabilidad social corporativa, por lo cual se le recomienda a las organizaciones vincular sus intereses personales con los principios del pacto global, puesto que son ellas quienes dan ejemplo a emprendedores para actuar de manera honesta y en pro del cuidado de todo un país.

Se recomienda involucrar a empresas pequeñas en dentro de los planes del Gobierno, puesto que muchos de estos son vistos por empresas de gran magnitud quienes cuentan con los medios de comunicación más cercanos.

Se le recomienda al Gobierno involucrar a primeros empresarios para poder analizar nuevas oportunidades de negocio con personas dispuestas al cambio y que gracias a su experiencia en el campo pueden aportar diferentes técnicas o manejos de recursos.

Con base en los resultados encontrados por medio de las entrevistas, se recomienda a próximos investigadores realizar entrevistas a empresas pequeñas para conocer su punto de vista acerca del involucramiento con el posconflicto y poder conocer sus necesidades, con el fin de garantizar futuros planes de acción que vinculen el sector privado con los actores de la reincorporación.

Se le recomienda a las entidades del Estado proporcionar medios para informarse acerca de programas públicos, y generar medios de comunicación en donde se puedan manifestar tanto excombatientes como empresas.

Se recomienda que las empresas tanto públicas como privadas realicen publicidad acerca de los programas y estrategias que tienen para la inclusión social de los excombatientes. Es decir, hacer un llamado a los excombatientes a través de los medios publicitarios para que estos tomen la iniciativa de acoger dichos programas y estrategias para que puedan rehacer su vida.

El estudio realizado también recomienda realizar una investigación exclusiva a las necesidades socioeconómicas de los excombatientes, para así crear un perfil que podría ser vinculado a cualquier proceso de selección dentro de una organización.

Se le plantea a las diferentes entidades del Estado establecer planes de acción para incrementar la confianza tanto de las empresas como de los desmovilizados. Estableciendo programas de programas de integración para sanar secuelas de guerra y cambiar la percepción de la comunidad ante el pasado de los excombatientes.

A la sociedad se le recomienda sanar las heridas que dejó el conflicto armado por medio del perdón y la reconciliación, puesto que el primer para una paz duradera la tiene cada uno de los colombianos y depende de cada uno entrar en una nueva etapa de cambio social que consiste en la aceptación.

## Referencias Bibliográficas

Agencia colombiana para la Reintegración. (S.f). *Agencia Colombiana para la Reintegración.*

Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia>

Alto Comisionado para la paz (2018). *Nuevo Acuerdo Final.* Recuperado de:

<http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/24-11-2016NuevoAcuerdoFinal.pdf>

Alto Comisionado para la paz (2018). El acuerdo final de la paz, la oportunidad para construir

paz. Recuperado de:

[http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Nuevo\\_enterese\\_version\\_6\\_Sep\\_final\\_web.pdf](http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Nuevo_enterese_version_6_Sep_final_web.pdf)

Arteaga, B. Walteros, D. Puentes, J. Salcedo, D. Andrade, O. Bautista, D. Parra, E. Vargas, D.

Baños L. (2012). Cuadernos Paz a la Carta, Empresa y construcción de Paz. Bogotá: Fos-Colombia.

Barrios, R. (s.f.). *Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el*

*postconflicto colombiano.* (Tesis de pregrado). Universidad del Atlántico, Barranquilla.

Borre, W. (2015). *Propuesta para implementar una responsabilidad social empresarial con los*

*desmovilizados de las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (farc- ep) en el posconflicto colombiano.* Universidad Militar Nueva Granada.

Brown, F. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial. *Economía Informa*. 363, 100-106. Recuperado de:

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>

Casa de la Historia (2016). Proceso de Paz en Sudáfrica. Recuperado de:

<http://www.lacasadelahistoria.com/proceso-de-paz-en-sudafrica/>

Caracol Radio (2017). En firme beneficios tributarios para las empresas que inviertan en zonas de posconflicto. Recuperado de:

[http://caracol.com.co/radio/2017/10/13/economia/1507926259\\_668012.html](http://caracol.com.co/radio/2017/10/13/economia/1507926259_668012.html)

Congreso de la Republica (2016). Reforma Tributaria. Recuperado de:  
<https://actualicese.com/normatividad/2016/12/29/ley-1819-de-29-12-2016-reforma-tributaria/>

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. Ética de la empresa. Valencia, España. Recuperado de:

<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175646.pdf>

Cortina, A. (2009, diciembre) Ética de la empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofía*. 65, 119.

Fisas, V. (2010). Introducción a los procesos de paz. *Quaderns de Construcció de Pau*. (12).  
Editorial Escola de cultura de Pau.

Fisas, V. (2010). Procesos de Paz comparados. *Quaderns de Construcció de Pau*. (14). Editorial  
Escola de cultura de Pau.

Guacheta, A. Orsini, Y. (2007). Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones.  
*Fundación Ideas para la paz*. Recuperado de:  
[https://www.files.ethz.ch/isn/151588/empresarios\\_web.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/151588/empresarios_web.pdf)

Guzmán, J. (2015). Tenemos 160 grandes empresas que dan 1.500 empleos a desmovilizados.  
*Asuntos Legales*. Recuperado de:  
[https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/tenemos-160-grandes-empresas-que-dan-1500-  
empleos-a-desmovilizados-2305416](https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/tenemos-160-grandes-empresas-que-dan-1500-empleos-a-desmovilizados-2305416)

Holme, R. y Watts, P. (2002). Corporate Social Responsibility; Good Business Sense. (12). *World  
Business Council on Sustainable Development*. Recuperado de:  
[ww.wbcd.org/web/publications/regional%20network/MakingGoodBusinessSense\\_Esp.p  
df](http://www.wbcd.org/web/publications/regional%20network/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf)

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2005). Oficinas de gestión. Sao Paulo,  
Brasil. Recuperado de:  
[http://www.ethos.org.br/ci\\_es\\_2005/oficina\\_gestao/oficina\\_gestao\\_es.pdf](http://www.ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf)

Jiménez, G. (2014). *Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de  
paz en Colombia*. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

Lozano, G. (2017). Sena y organizaciones solidarias capacitan en cooperativismo y asociatividad a reincorporados de las FARC. *Reconciliación y paz*. Recuperado de:  
<http://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=3186>

Naciones unidas mantenimiento de la paz. (S.F). *Desarme, desmovilización y reintegración*.  
Recuperado de: <http://www.un.org/es/peacekeeping/issues/ddr.shtml>

Pérez, G. (2004). *Modelos de Investigación cualitativa en Educación Social y animación sociocultural*. Madrid, España; Narsea S.A.

Sepúlveda, M. Moreno, E. Tovar, J. Franco, J. & Villarraga, C. (2015, 10 de noviembre). Responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada. *Revista de Ciencias Sociales*, (6), p. 45.

UNAD, (2018). Arando la Educación, la iniciativa de la UNAD para enseñar la paz. Recuperado de: <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/2-unad-noticias/2042-arando-la-educacion-la-iniciativa-de-la-unad-para-ensenar-la-paz>

United Nations Global Compact (2015). Los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Recuperado de: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

Universidad Jorge Tadeo Lozano, (S.F). *Observatorio de construcción de paz*. Recuperado de:<http://www.utadeo.edu.co/es/proyecto/ciencias-sociales/35/observatorio-de-construcción-de-paz>

Villarraga, A. (2015). Los procesos de paz en Colombia, 1982-2014. *Biblioteca de la Paz*. Recuperado de: <http://biblioteca.ucp.edu.co/Descargas/core/documentos/2.pdf>





## **Responsabilidad Social Empresarial en el proceso de reincorporación de los integrantes de las FARC-EP**

### **Consentimiento Informado**

El proyecto *Responsabilidad Social Empresarial en el proceso de reincorporación de los integrantes de las FARC-EP* tiene como fin explorar el papel que están cumpliendo las organizaciones radicadas en Colombia en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC – EP, junto con los planes y programas del Gobierno, en el contexto de la RSE. Esta entrevista hace parte de la recolección de información que se utilizará como apoyo para el proyecto de investigación las estudiantes de administración de empresas de la Universidad el Bosque María Camila Páez Rodríguez y Esthephany Dussan Aldana. En ningún caso se harán públicos sus datos personales, garantizando la plena confidencialidad y el riguroso cumplimiento del manejo de la información y el material obtenidos. Cualquier duda o inquietud adicional, podrá comunicarse con las estudiantes al número de contacto +573005106202.

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con el documento \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ por voluntad propia de mi participación doy consentimiento a esta entrevista para el Proyecto de Grado **Responsabilidad Social Empresarial en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC-EP** de la Universidad el Bosque. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la entrevista del proyecto de grado y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido.

\_\_\_\_\_  
C.C.

Fecha. \_\_\_\_\_

**Aviso Legal: La información contenida en este documento, será para uso exclusivo del proyecto de grado Responsabilidad Social Empresarial en el proceso de reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC-EP de la Universidad el Bosque, los autores son responsables por su custodia y conservación en razón de que contiene información de carácter confidencial y privada.**

**Tabla N°1. Características de las organizaciones entrevistadas**

EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR	ACTIVIDAD	TAMAÑO	RURAL/URBANO
San pedro Plaza	Neiva	Privado	Comercial	Pequeña	Rural
Centro Sur	Neiva	Privado	Comercial	Pequeña	Rural
IBM	Bogotá	Privado	Tecnológico	Grande	Urbano
Compensar	Bogotá	Privado	Servicios	Grande	Urbano
Fundación agua Dulce	Buenaventura	Sin ánimo de lucro	Industrial	Grande	Rural
ICBF Huila	Neiva	Publico	Social	Grande	Urbano y rural
FedeCafe Valledupar	Cesar	Publico	Agropecuaria	Grande	Rural
Fundación C.E.A.	Bogotá	Sin ánimo de lucro	Servicios	Grande	Urbano
Colpensiones	Bogotá	Publico	Servicios	Grande	Urbano
ARN	Neiva	Publico	Social	Grande	Urbano y rural

**Tabla N°2. Descripción de las organizaciones entrevistadas**

EMPRESA	GUPO OBJETIVO	APOYO PROCESO DE PAZ	Antigüedad
San pedro Plaza	Campeños	NO	2004
Centro Sur	Ciudad	NO	1993
IBM	Empresas	NO	1937
Compensar	Empleados y empresas que busquen afiliarse a una caja de compensación familiar y salud	SI	1978
Fundación agua Dulce	Comunidades del área de influencia de la terminal del puerto.	SI	2012
ICBF Huila	Infancia, niñez, adolescencia y bienestar de las familias colombianas	SI	1979
FedeCafe Valledupar	Productores de café colombiano	SI	1927
Fundación C.E.A.	Empresas americanas que busquen programas de responsabilidad social corporativa	SI	1963
Colpensiones	Empleados y empresas que busquen afiliarse a pensión	SI	2010
ARN	Infancia niñez y adolescencia y bienestar de familias	SI	2011

**Tabla N°3. Alianzas estratégicas y programas de las organizaciones entrevistadas**

<b>EMPRESA</b>	<b>ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<b>CUENTA CON PROGRAMAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>
ICBF Huila	Gobernación, SENA, ARN, Unidad de reparación de victimas	Si	Reincorporación y normalización. Atención especializada.
Centro Sur	No tiene	No	No tiene
IBM	Fundaciones, empresas privadas, Colombia Joven, Centro Nacional de memoria histórica	No	Memoria Histórica Virtual
Compensar	ARN y empresas privadas	Si	Capacitaciones educativas y proyectos comunitarios
Fundación Agua Dulce	Gobernación	No	Capacitaciones educativas y proyectos comunitarios
San pedro Plaza	No tiene	No	Capacitaciones educativas y programas agrícolas
FedeCafe Valledupar	SENA, Unidad de reparación integral para las víctimas, ARN.	Si	Reforma rural integral, capacitaciones educativas, cooperativas, seguridad sectorial, prensa al día, sustitución de cultivos ilícitos.
Fundación CEA	Empresas privadas y ministerios.	Si	Hands for Change, proyectos con víctimas.
Colpensiones	Ministerio de trabajo, alcaldías, ARN, empresas privadas como Kuala	Si	Beps, plan anticorrupción 2018, subsidios para los reincorporados, afiliación al sistema
ARN	ICBF, Presidencia de la Republica, DDR, Ministerio de interior y justicia, Centro Nacional de memoria histórica, Unidad para la reparación y reintegración de víctimas, empresas privadas (Cocacola, FedCafe, Terpel, Éxito, Pepsico, etc)	Si	Modelo de educación para la reintegración, la vuelta es aprender, mi proyecto de vida mi compromiso para prosperar, reconciliación Colombia, innovación para la reintegración.

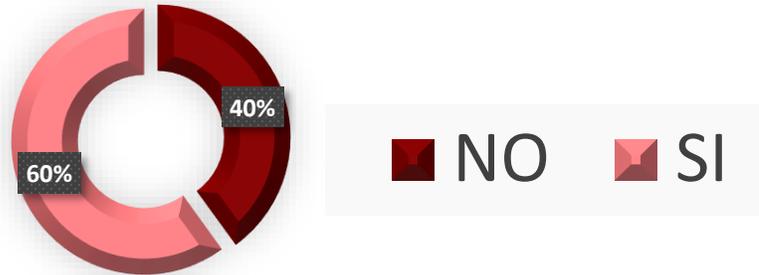
**Tabla N°4. Contratación de excombatientes y comunicación interna**

<b>EMPRESA</b>	<b>CUENTA CON PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>HA CONTRATADO EXCOMBATIENTES</b>	<b>CONTRATARÍA UN EXCOMBATIENTE</b>	<b>ASPECTOS A TENER EN CUENTA</b>	<b>QUÉ IMPIDE SU CONTRATACIÓN</b>
ICBF Huila	No	No	Si	Conocimientos técnicos y disposición	Prejuicio y secuelas de guerra
Centro Sur	No	No	No	Conocimientos técnicos y disposición	Capacitación y programas del Gobierno
IBM	Si	No	Si	Conocimientos técnicos, nivel de ingles	Secuelas de guerra
Compensar	Si	Si	Si	Conocimientos técnicos y aceptación	Estabilidad económica, comportamientos y antigüedad de empresas
Fundación Agua Dulce	No	No	Si	Aceptación y conocimientos técnicos	Secuelas de guerra
San pedro Plaza	No	No	No	Aceptación, capacitación agrícola y conocimientos técnicos	Antecedentes confianza y secuelas de guerra
FedeCafe Valledupar	Si	Si	Si	Conocimientos técnicos, aceptación y disposición.	Secuelas de guerra
Fundación CEA	No	No	No	No aplica	Secuelas de guerra
Colpensiones	Si	Si	Si	Conocimientos técnicos	N/A
ARN	Si	Si	Si	Conocimientos técnicos, disposición.	N/A

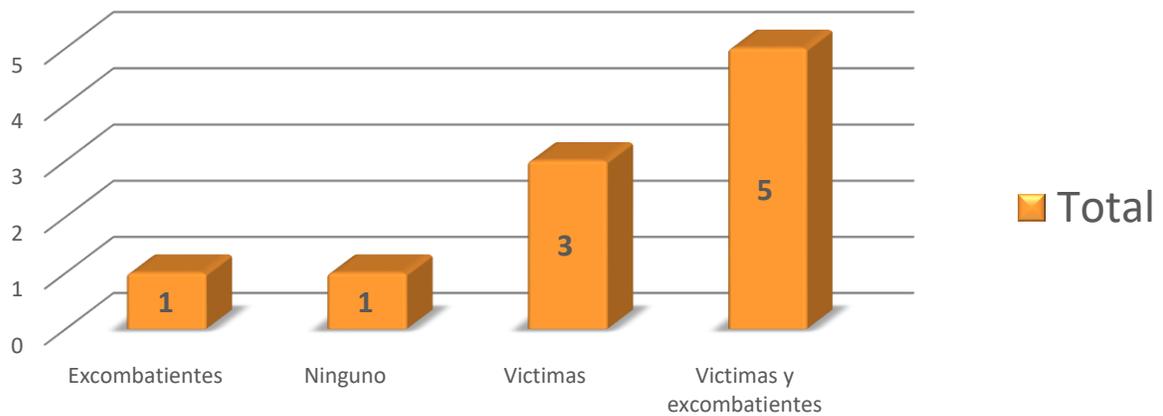
**Tabla N°5. Concepto de Responsabilidad Social empresarial y principios del pacto global aplicados por entrevistados**

EMPRESA	CARGOS QUE PODRÍAN OCUPAR	CONCEPTO DE RSE	PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL	GRUPO OBJETIVO DEL POSCONFLICTO	RECIBE INFORMACIÓN POR PARTE DEL GOBIERNO
ICBF Huila	Presidente, infantes de marina, militares	La responsabilidad que tiene el sector productivo y las empresas para garantizar el proceso de inclusión social y económica de los excombatientes	Erradicación trabajo infantil, protección de derechos fundamentales	Víctimas y excombatientes	Si
Centro Sur	Cajeros, operadores y auxiliares	Compromiso social con el entorno digamos que es una responsabilidad que la empresa asume para trabajar con la sociedad con las personas que nos rodean si es como de cierta manera contribuir y reducir el daño que pueda ocasionar nuestra empresa de cierta manera.	Responsabilidad Ambiental y protección de derechos fundamentales	Victimas	No
IBM	Soporte en ciclo e infraestructura en redes	como utilizamos nuestros conocimientos las habilidades de los empleados y los activos de IBM para resolver problemas que son pertinentes y coloquiales a nivel del país	Protección de los derechos fundamentales	Víctimas y excombatientes	No
Compensar	Técnicos y rurales	Responsabilidad de los daños a nivel social o a nivel ambiental que se ocasiona por el impacto de la labor que ellos realizan, entonces lo que hacen es articular una serie de programas que buscan mitigar los efectos de esos daños que están señalados.	Protección de los derechos fundamentales, abolición de discriminación de empleo	Excombatientes	Si
Fundación Agua Dulce	No aplica	Es el valor agregado que deben de dar las empresas en su entorno	Erradicación trabajo infantil, protección de derechos fundamentales y anticorrupción	Victimas	No
San Pedro Plaza	Agricultores y obreros	Es el compromiso Social en el ámbito empresarial de como contribuyo como empresa a la sociedad	Erradicación trabajo infantil	Victimas	No
FedeCafe Valledupar	Agricultores, productores y cafeteros	Esencia y compromiso de las organizaciones con la comunidad	Abolición discriminación, responsabilidad ambiental	Víctimas y excombatientes	Si
Fundación CEA	No aplica	No aplica	Protección derechos fundamentales	Victimas	Si
Colpensiones	Técnicos, profesionales, administrativos, operarios	Es la contribución del desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia los empleados sus familias y sociedad en pro de mejorar el capital social y calidad de vida	Protección derechos fundamentales	Víctimas y excombatientes	Si
ARN	Técnicos, profesionales, operativos, administrativos	Toda empresa entidad o institución debe tener su misión y visión como su propósito lo determine, tener una visión de la responsabilidad generando un impacto social	Anticorrupción, erradicación del trabajo infantil, protección derechos fundamentales	Víctimas y excombatientes	Si

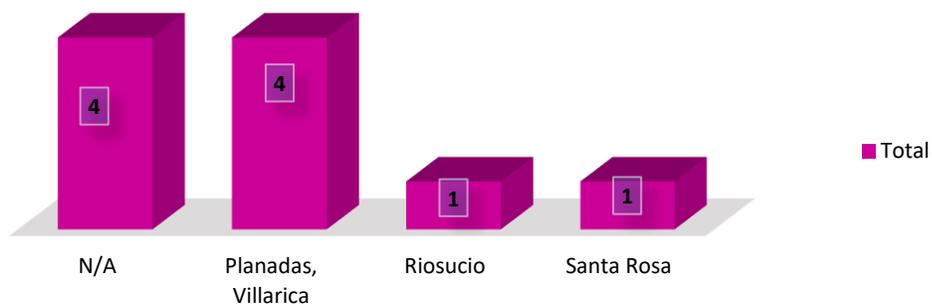
## CUANTAS ORGANIZACIONES RECIBEN INFORMACIÓN POR PARTE DEL GOBIERNO



## CLASIFICACIÓN POR GRUPOS OBJETIVOS DEL POSCONFLICTO



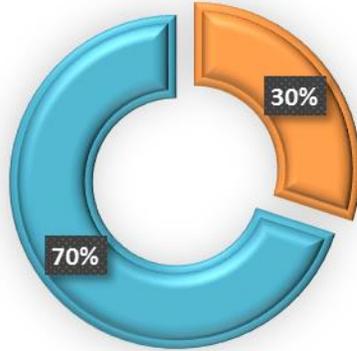
## ZONA DE CONCENTRACIÓN VEREDAL



EMPRESA ▾

Cuenta de APOYA PROCESO DE PAZ

### CUÁNTAS ORGANIZACIONES APOYAN PROCESO DE PAZ



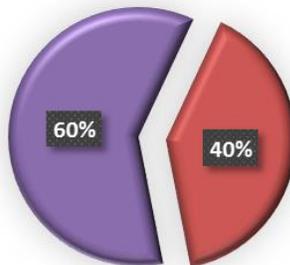
APOYA PROCESO DE PAZ ▾

NO  SI

EMPRESA ▾

Cuenta de CUENTA CON PROGRAMAS

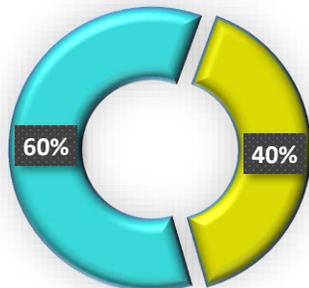
### CUÁNTAS ORGANIZACIONES CUENTAN CON PROGRAMAS DE POSCONFLICTO



CUENTA CON PROGRAMAS ▾

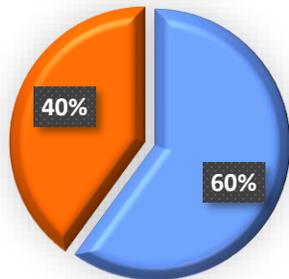
NO  SI

### CUÁNTAS ORGANIZACIONES CUENTAN CON UNA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



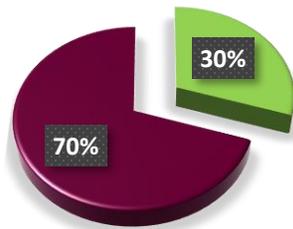
NO  SI

## CUÁNTAS ORGANIZACIONES CONTRATAN EXCOMBATIENTES



■ NO    ■ SI

## CUÁNTAS ORGANIZACIONES CONTRATARÍAN EXCOMBATIENTES



■ NO    ■ SI

### *Alianzas, programas y proyectos de los entrevistados*



*Aspectos que tienen en cuenta las organizaciones en la contratación de excombatientes*



*Proyectos de Resocialización y Educación de las organizaciones entrevistadas*



## VITA

**María Camila Páez Rodríguez** nació el 5 de Junio de 1994 en la ciudad de Bogotá. Sus padres son Carlos Martín Páez Torres y Nancy Jannet Rodríguez Millán. Al terminar sus estudios de secundaria en el colegio Pureza de María en el año 2012, estudió dos semestres de administración de empresas en la Universidad de La Sabana y culmina su carrera profesional en la Universidad El Bosque. Actualmente se encuentra estudiando ingles en la academia de idiomas Smart y a su vez realiza sus prácticas empresariales en el área de gestión humana en Claro Colombia.

**Estephany Dussan Aldana** nació el 30 de Agosto de 1995 en la ciudad de Planadas, Tolima. Sus padres son Juan Carlos Dussan Medina y Esmeralda Aldana Serrano. Sus estudios de secundaria los realiza en el colegio María Auxiliadora Altico Neiva hasta el año 2013. Decide estudiar Administración de empresas en la universidad El Bosque en el año 2014, actualmente se encuentra estudiando ingles en el centro de idiomas y a su vez realiza sus prácticas empresas empresariales en el área de facturación en SGS.