

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INSERCIÓN LABORAL EN EL POST
CONFLICTO PARA LADRILLERA SANTAFÉ S.A.**

Autores:

**Andrea Marcela Blanco Garzón
Beatriz Melina Moreno Santos
Mónica Consuelo Rojas Gracia**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialistas en Gerencia del Talento Humano
De la Universidad Sergio Arboleda**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANA
CORTE L
BOGOTÁ
2016**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INSERCIÓN LABORAL EN EL POST
CONFLICTO PARA LADRILLERA SANTAFÉ S.A.**

Autores:

**Andrea Marcela Blanco Garzón
Beatriz Melina Moreno Santos
Mónica Consuelo Rojas Gracia**

**Tutor del Trabajo de Grado:
Dr. Omar Danilo Rey Baquero**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialistas en Gerencia del Talento Humano
De la Universidad Sergio Arboleda**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANA
CORTE L
BOGOTÁ
2016**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., Febrero 2016

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento más sincero y sentido va para nuestras familias, sin su apoyo y colaboración no habría sido imposible realizar esta especialización. A nuestros padres por su ejemplo, tenacidad y honestidad y sobre todo a Dios que nos permitió disfrutar esta gran oportunidad.

También queremos agradecer a nuestro tutor de proyecto el Dr. Omar Danilo Rey Baquero quien nos brindó su apoyo y conocimiento en el transcurso de la realización de este ensayo y del material que nos facilitó para poder culminar esta etapa.

A cada una de nosotras, amigas y compañeras de este ensayo que sin importar el tiempo que nos conocemos, la amistad que ha surgido se ha fortalecido, por todo lo expresado simplemente queda decir que por su significado extenso y sin límites es, GRACIAS.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Datos Pertinentes.....	8
1.2. MISIÓN	9
1.3. VISIÓN.....	9
1.4. ESTRUCTURA.....	11
2. OBJETIVOS.....	13
2.1. OBJETIVO GENERAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	13
4. JUSTIFICACION.....	14
4.1. MARCO CONTEXTUAL.....	14
4.2. ESTADO DEL ARTE.....	15
5. PROPUESTA.....	28
6. CONCLUSIONES	32
7. BIBLIOGRAFÍA	33

LISTA DE GRAFICOS

1. Gráfico N°1 Mapa Macro Procesos de Ladrillera Santafé S.A.....10
2. Gráfico N°2 Mapa Procesos de Ladrillera Santafé S.A.....11
3. Gráfico N°3 Organigrama General Ladrillera Santafé S.A.....12
4. Gráfico N°4 Panorama de empleabilidad de reinsertados16
5. Gráfico N°5 Ruta de la reintegración.....17
6. Gráfico N°6 Organigrama Plantas Producción Ladrillera Santafé S.A29

1. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo de grado tiene como finalidad hacer una propuesta de inserción laboral en el post conflicto para Ladrillera Santafé S.A. Esta empresa, se encuentra dentro del sector industrial colombiano y se especializa en la explotación, fabricación y comercialización de productos como tejas, placas aligerantes, ladrillos divisorios, estructurales, de fachadas y adoquines. Estos productos son derivados de la arcilla

roja y tienen como finalidad el insumo en el sector de la construcción en Colombia, Sur América, Centro América, El Caribe y Norte América.

El enfoque que se quiere dar a este ensayo, es identificar las estrategias de inserción laboral en el postconflicto que se han utilizado en empresas Colombianas, rescatando las mejores prácticas generando una propuesta para que sea implementada en Ladrillera Santafé, determinando sugerencias para la selección, contratación y permanencia de un desmovilizado; buscando se den oportunidades laborales que sean dignas y claras ante la sociedad.

Ladrillera Santafé S.A., es una empresa del sector industrial ciento por ciento colombiana, especializada en producir materiales derivados de la explotación de la arcilla roja para el sector de la construcción. Su sede principal está ubicada en la capital de Colombia, y cuenta con tres fábricas de producción. Dos de ellas están ubicadas dos en el municipio de Soacha (Fábrica Soacha KM 1.5 Vereda Panamá vía Fusunga) (Fábrica Arcillas de Soacha KM 5 Vereda Fusunga); la otra planta de producción, está ubicada en la localidad de Usme en la ciudad de Bogotá.

Por más de 60 años Ladrillera Santafé se ha posesionado en el mercado de la construcción como el principal proveedor de los derivados de la arcilla roja para la construcción de fachadas, muros divisorios, adoquines, tejas y placa fácil para el levantamiento de segundos pisos. La participación que tiene la Compañía en este mercado, actualmente se calcula en un 90 por ciento sobre sus competidores; dado que la calidad en su cadena de producción, explotación, el servicio pos venta y la innovación de sus productos son características que los hace ser el proveedor preferido por las principales y más reconocidas constructoras con sede en la ciudad de Bogotá y capitales de los principales departamentos.

Por otro lado, y para hacer frente a la demanda de los productos ofrecidos por Santafé en el resto del país, la empresa cuenta con presencia en la ciudad de Neiva y Cali con puntos de venta directos. Allí cuenta con una infraestructura diseñada para el despacho inmediato de productos. Adicionalmente, tiene asesores comerciales en Barranquilla, Cartagena, Pereira, Villavicencio, Bucaramanga, Ibagué y Medellín.

Como parte de su política empresarial, la Organización Santafé, trabaja en la investigación y el desarrollo de nuevos productos para minimizar el impacto ambiental al utilizar menos material extraído del suelo con altos estándares de calidad dentro de unos costos razonables. Esto ha llevado a la organización a mantener el liderazgo en el sector de la producción de insumos para la construcción con lo cual ha garantizado una presencia importante en los mercados nacionales e internacionales por sus excelentes prácticas a lo largo y ancho de su cadena de producción.

Para dar un poco de contexto sobre este sector, las ladrilleras en Colombia son muy competitivas y hasta hace pocos años mantenían una mala reputación por las inadecuadas prácticas que llevaban a cabo. Los señalamientos más fuertes apuntaban a lo ético, referido a un trabajo poco digno y nada amigable con el medio ambiente por el afán de ser altamente competitivas. Por otro lado, esta industria está marcada por la competencia debido a que el tipo de producto que se vende en el mercado tiene precios diferenciales acordes con la calidad. Lo anterior significa que se pueden conseguir ladrillos de muy baja calidad a un costo proporcional con prácticas inadecuadas y sin respaldo de garantía.

Sin embargo, las ladrilleras en Colombia son una de las fuentes más grandes generadoras de empleo, dado que la demanda en la construcción de vivienda ha tenido un buen comportamiento a lo largo de los últimos años y las inclinaciones en la preferencia de las grandes constructoras se enfocan en los materiales derivados de la arcilla roja por su fácil uso e instalación y a la vez como insumo económico y decorativo.

1.1. Datos Pertinentes

- a) Tamaño de la Empresa: Ladrillera Santafé está catalogada como una empresa grande ya que cuenta actualmente con 1.200 empleados distribuidos de la siguiente manera: 950 de base operativa y 250 administrativos.
- b) Año de Fundación: 1953 en Bogotá Colombia.
- c) En 1990 se inicia la implementación y desarrollo de una planta de tecnología tipo Europeo como consecuencia de la demanda de sus productos en el Caribe y Norte América, completamente tecnificada dentro de la fábrica y con sede en la Localidad de Usme.
- d) En 1993 Incursiona en los Mercados Internacionales con Santafé Tile como empresa filial internacional, con sede en la ciudad Miami- Florida (Estados Unidos).

En el ámbito internacional, Ladrillera Santafé expandió sus fronteras y abrió sus puertas en Estados Unidos en el año 1993 con el nombre de Santafé Tile Corp con sede principal en la ciudad de Miami – Florida. En el comienzo fue una sencilla oficina con dos colaboradores comerciales que hicieron las primeras ventas en Miami. Se importaron tejas de color red (terracota) y peach (durazno) que correspondían a las tendencias en ese momento. Este hecho facilitó el reconocimiento a los productos Santafé. Con sólo dos distribuidores, las primeras casas comenzaron a llamar la atención del público hacia esta nueva Compañía que aparecía en el mercado con innovadoras propuestas de colores y formas en sus tejas que hasta ese momento eran bastante tradicionales. La primera casa que instaló tejas Santafé está ubicada en Coco Plumb, Florida, y fueron de color red (terracota). Con el auge de la promoción y las ventas, Santafé vio la necesidad de expandir su portafolio de productos y agregar más colores en sus catálogos de ventas. Las primeras tejas esmaltadas que fueron creadas para este mercado eran de colores azul ultramarino y verde eucalipto; como era de esperarse, tuvieron una gran acogida en el sector de la construcción norte americana.

1.2. MISIÓN

“Ladrillera Santafé es una empresa comprometida en ofrecer a sus clientes el portafolio más completo de productos de arcilla roja; reconocida por su alta calidad, productividad, amplia generación de bienestar para sus empleados, comunidades y proveedores, y rentabilidad para sus accionistas”.

1.3. VISIÓN

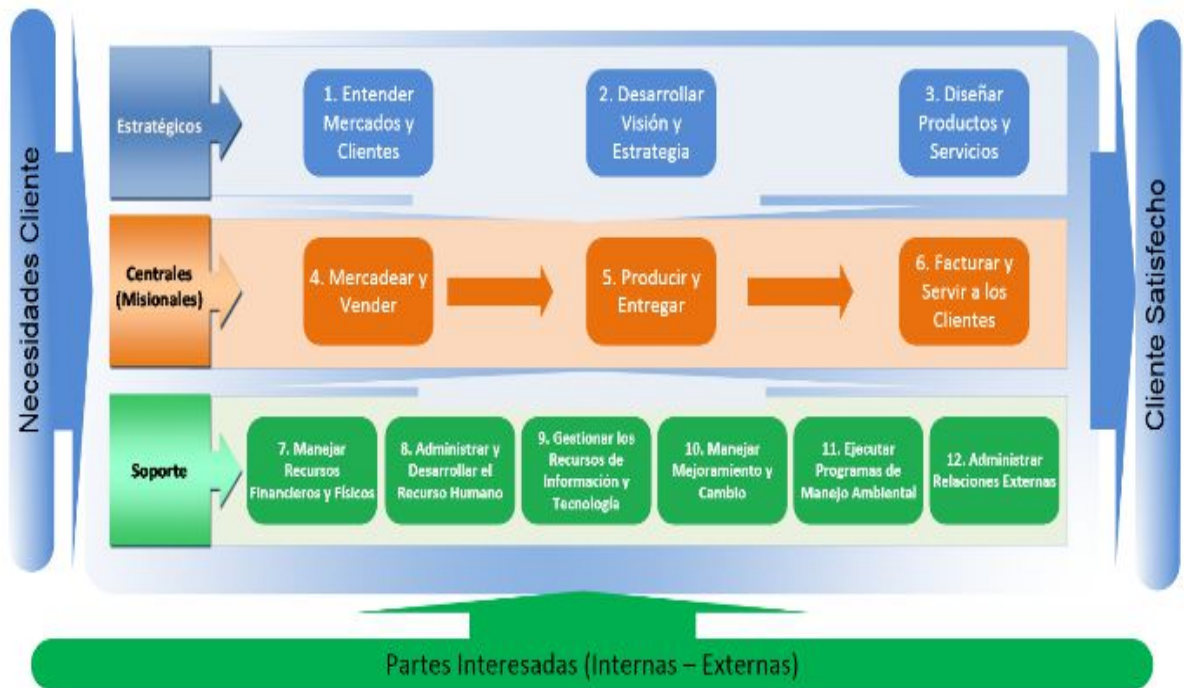
“Ser la compañía en el sector de la arcilla roja, preferida por nuestros clientes en las Américas, combinando soluciones constructivas innovadoras con servicio y eficiencia operativa a lo largo de nuestra cadena de valor, garantizando el crecimiento y sostenibilidad del negocio”.

“Los valores Corporativos de Ladrillera Santafé S.A, definen el carácter fundamental de la organización y sus colaboradores, creando un sentido de identidad que propicia la cohesión y desarrolla una filosofía de gestión diferenciada dentro de la Organización. Por lo tanto, los valores deben ser conocidos y participados por todos los que trabajan en la empresa, de forma que su conducta individual y colectiva sea dirigida diariamente por la corriente de las creencias corporativas”.

“Los equipos directivos en cabeza del dueño y presidente de la Compañía, tienen la responsabilidad y obligación de comunicar y movilizar a sus colectivos en la vivencia efectiva de los valores y los socios igualmente asumen la responsabilidad de hacerlos efectivos”.

- a) **Integridad:** Actuamos con transparencia, diligencia, excelencia, justicia y honestidad, generando confianza, credibilidad y lealtad.
- b) **Compromiso:** Somos gente comprometida con la organización para alcanzar y superar los objetivos planteados.
- c) **Respeto:** Aceptamos la diversidad de pensamiento y las opiniones, como la base de una convivencia armónica y productiva.
- d) **Innovación:** Investigamos y creamos permanentemente soluciones para nuestros clientes, transformando la industria de la construcción.

Gráfico N°1 Mapa Macro Procesos de Ladrillera Santafé S.A.



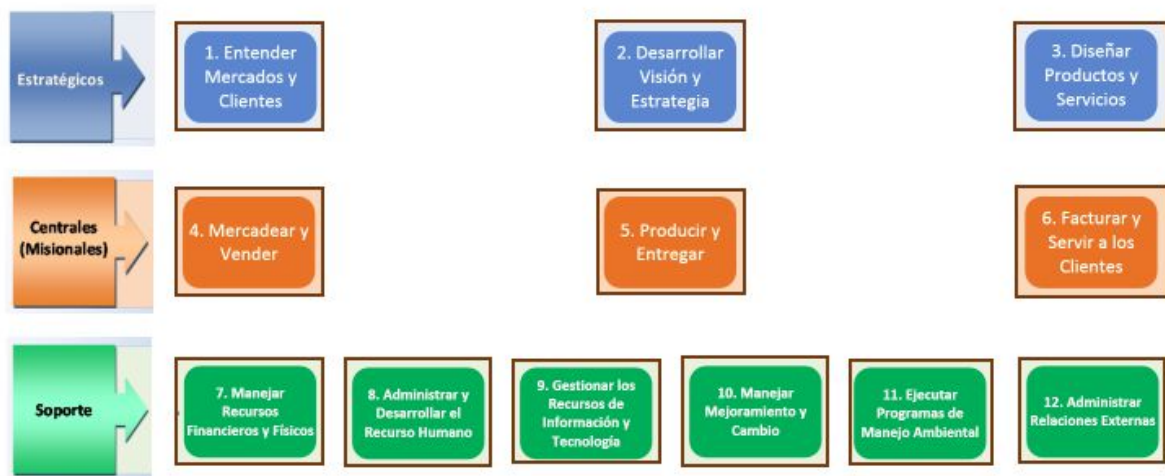
Fuente: www.mi.santafe.com.co/TI/SitePages/inicio.aspx

Dentro de la estrategia de Ladrillera Santafé S.A, se le da una gran importancia al entendimiento del mercado, a las evolutivas necesidades de los clientes y al desarrollo a plenitud de la misión de la Compañía junto con el diseño de bienes y servicios con controles de calidad e innovación de productos. De este modo se busca minimizar el impacto social y ambiental, pues todos los desarrollos y soluciones constructivas se elaboran con la extracción de la arcilla roja proveniente de las tres minas ubicadas en el municipio de Soacha y de las dos

minas de la localidad de Usme que sirven como cadena de abastecimiento diario para la operación que durante 24 horas realizan las tres fábricas de producción.

El diferenciador y la promesa de marca para el mercado nacional e internacional, consisten en el diseño y elaboración de soluciones constructivas innovadoras con un excelente servicio al cliente y altos estándares de calidad. Por otro lado, dentro de sus procesos, la eficiencia operativa a lo largo de la cadena de valor tiene el principal reconocimiento dentro sus frecuentes consumidores por el alto grado de calidad de los productos. También cuenta con el respaldo en una garantía post venta que va más allá de un PQR. Al momento de adquirir un producto Santafé, automáticamente se activan canales de servicio técnico post venta para el buen uso de los productos, mantenimiento y visitas en obra para llevar una trazabilidad del comportamiento de los materiales vendidos. Así el crecimiento y sostenibilidad del negocio de Ladrillera Santafé, junto con su reputación y expansión en el sector de la construcción se ve cada vez más tácito por las prácticas anteriormente enunciadas en el marco de su mapa de procesos.

Gráfico N°2 Mapa Procesos de Ladrillera Santafé S.A.



Fuente: www.mi.santafe.com.co/TI/SitePages/inicio.aspx

1.4. ESTRUCTURA

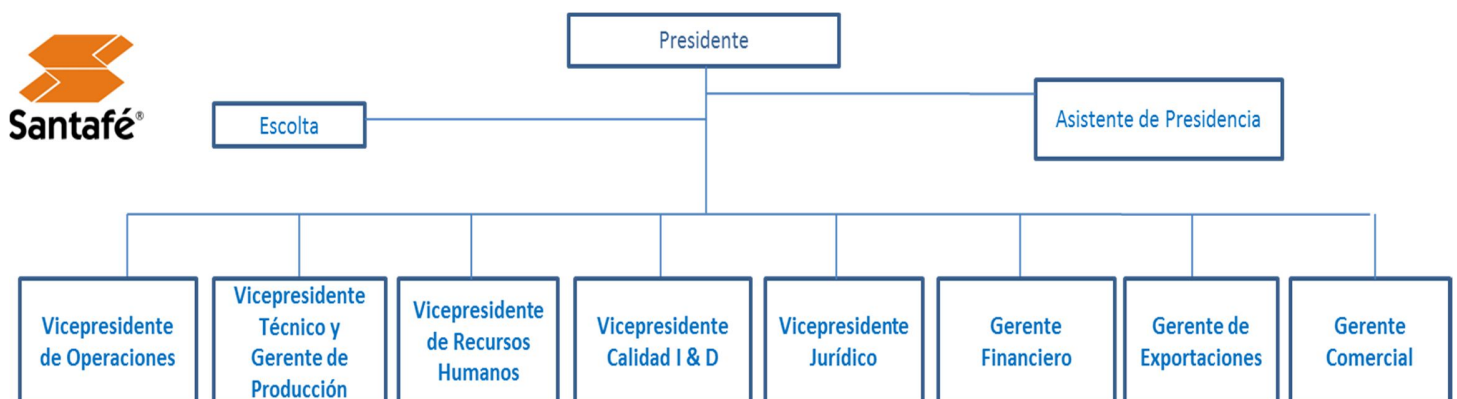
La estructura de la empresa Ladrillera Santafé S.A, presenta un diseño basado en el modelo de Burocrática Profesional según lo planteado en el libro La Estructuración de las Organizaciones de Mintzberg (2005). Dentro de esta organización se puede ver claramente en el diseño y la estructura de las diferentes

dependencias, que están organizadas de modo que las líneas medias desarrollan su trabajo de manera libre, sin tanta subordinación y control. Lo anterior deja en evidencia que el trabajo por cada área y sus respectivas sub áreas es “sumamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical” Mintzberg (2005).

Por otro lado, y teniendo en cuenta lo anterior, la estructura organizacional como fueron diseñadas las diferentes áreas de Ladrillera Santafé, también pueden ser identificadas como descentralizada en ambas dimensiones, dado que el núcleo y base de la organización se fundamenta en el cumplimiento de un trabajo específicamente especializado, demostrado un interés de conocimiento, participación y control en la toma de decisiones de la organización para proyectar esas directrices si afectan o no su labor y desempeño de forma particular (Mintzberg 2005)

Otro aspecto relevante de esta estructura y a la Burocracia Marginal expuesto por Mintzberg (2005) es que los profesionales de las diferentes áreas de la Compañía al tener una autonomía de su labor, pueden perfeccionarla y mejorarla, de manera que puede ser visto como una forma de control y protección de su puesto y tarea; y así mismo mostrarse dentro de una estructura más democrática como lo es ésta, contrario a la estructura Adhocracia.

Gráfico N°3 Organigrama General Ladrillera Santafé S.A.



Fuente: Inducción Corporativa Ladrillera Santafé S.A. 2015

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias de inserción laboral en el postconflicto que se han utilizado en empresas Colombianas, rescatando las mejores prácticas y generar una propuesta para que sea implementada en Ladrillera Santafé.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las estrategias de inserción laboral que han experimentado diferentes empresas en Colombia.
2. Reseñar estrategias exitosas utilizadas en dichas empresas en situaciones específicas de inserción laboral.
3. Proponer la estrategia de inserción laboral para desmovilizados en Ladrillera Santafé S.A.

3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Debido a la difícil situación de violencia en el país, se hace necesario que las empresas incorporen en sus políticas y se vean comprometidas con el que hacer social. Una de las formas es la inserción laboral, que busca involucrar laboralmente a todas aquellas personas que se han visto implicadas en el conflicto. Este trabajo busca identificar las estrategias de inserción laboral, permitiendo a Ladrillera Santafé y a todas aquellas empresas interesadas, en tener una visión de lo que se establece hoy en día como una problemática de todo el país y de la cual no se conoce lo suficiente.

Por tanto se plantea hacer una revisión de los conflictos actuales, y el impacto que tienen en las empresas. Identificar las estrategias de inserción laboral en el post conflicto que han experimentado diferentes empresas a nivel nacional, reseñando las estrategias exitosas utilizadas en dichas empresas en situaciones específicas de inserción y proponer una estrategia de vinculación laboral para Ladrillera Santafé S.A

4. JUSTIFICACION

4.1. MARCO CONTEXTUAL

Actualmente en Colombia y después de muchos años de intentos fallidos, se evidencia un posible acuerdo de paz, con uno de los grupos más sangrientos y violentos, que ha marcado la historia de nuestro país.

El legado que ha dejado la guerra en Colombia, ha traído consigo situaciones de temor, dolor, resentimiento, ha generado desplazamiento forzado de miles de personas, ha dejado muchos hogares destruidos y ha debilitado las estructuras de la economía, la sociedad y la política.

Tal como lo describe Luis Gabriel Guzmán Chacón, en <http://procesopazcol.blogspot.com.co/>, "El Proceso de Paz en Colombia, se resume en conversaciones y diálogos de paz entre el gobierno nacional y los grupos revolucionarios con miras a acabar el conflicto armado en Colombia. El proceso de paz comienza desde la presidencia de Belisario Betancur con los acercamientos con grupos insurgentes, llevando a que la guerrilla del M-19 se desmovilizará en 1989. El proceso de Paz luego se reanudó en la presidencia de Andrés Pastrana, donde el gobierno adelanto diálogos de paz con las FARC en San Vicente del Caguán, durante la fallida zona de despeje. Durante la presidencia de Juan Manuel Santos, se reinicia el proceso de paz en Colombia".

Actualmente se adelantan las conversaciones de paz en la Habana en donde se negocian diferentes aspectos políticos, sociales y económicos que permitan el desarme, desmovilización y finalmente se dé por hecho un estado de paz en Colombia. Dicho proceso tendrá como resultado más personas desmovilizadas que tendrán que volver a la sociedad en un modo de apoyo, sostenibilidad y progreso a una nueva sociedad.

Dicho proceso desencadenará la necesidad de crear y desarrollar programas que permitan la inserción laboral y social de todas estas personas.

Según, Maria Prandi y Josep M. Lozano, numerosos países han conseguido poner fin a un conflicto armado en las últimas décadas pasando de una situación de conflicto a otra, a menudo no menos complicada, de paz y de reconstrucción postbélica. Por ejemplo, y según un análisis de Fisas (2010) respecto a los

procesos de paz acontecidos en diez países, los motivos para iniciar el proceso de paz fueron diversos, pero en todos los casos fue determinante el cansancio de la guerra y el deseo de paz de la población. En cada país tuvo más o menos peso algún que otro factor, pero fue en Irlanda del Norte y en Sudáfrica donde tuvo especial relevancia la necesidad económica de lograr el fin del conflicto.

Este estudio también resalta que, al finalizar los acuerdos, se procedió en todos los casos a una amnistía de los combatientes y que todos los grupos de oposición que lucharon durante el conflicto acabaron ocupando puestos de responsabilidad en los nuevos gobiernos surgidos tras los Acuerdos de Paz. En todo caso, la empresa debe estar atenta a las cláusulas de los Acuerdos de Paz que hacen referencia a aspectos de la actividad económica como, por ejemplo, los Acuerdos de Paz que cerraron el conflicto en Guatemala y que establecen que debe haber una consulta previa, libre e informada en el caso de desarrollarse grandes infraestructuras en el país, aspecto que algunas empresas extractivas no han contemplado, ni integrado en sus políticas de responsabilidad social en la era postconflicto.

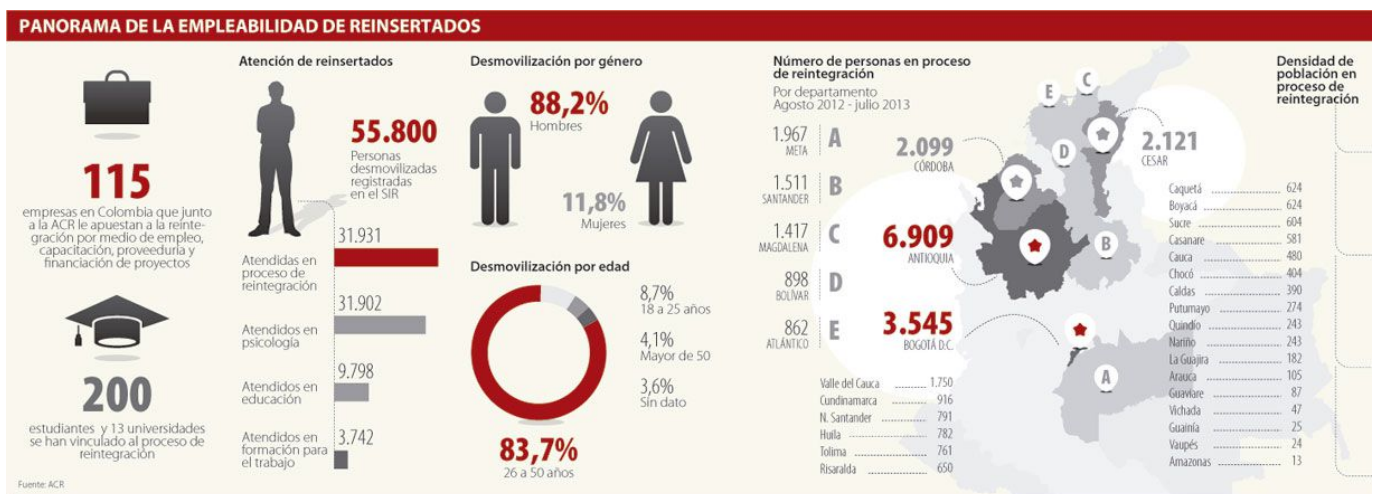
4.2. ESTADO DEL ARTE

La reinserción en términos de inclusión laboral, apoyo social y psicológico, vuelta a la vida civil, entrenamiento y formación, son parte del proceso que brindan las diferentes entidades y toman gran importancia debido a que posibilitan la superación y la adaptación de los reinsertados, los cuales tienen diferentes situaciones durante el proceso, comenzando por la carga que deben llevar de la vida que tenían y todo lo que abarca, el valor que deben tener para asumir una vida nueva, cambiar de costumbres y hábitos, dejar la vida de guerra y asumir un nuevo rol como un ciudadano común. Sus expectativas frente a la nueva vida son inciertas, ya que muchos no saben cuál será su nuevo rumbo y si se acostumbraran a este nuevo rol, aspirando a tener un mejor nivel del que tenían, esperando retornar a su hogar, a su antigua vida, a sus costumbres y amigos.

En Colombia se encuentran varias empresas unidas a los programas de reinserción laboral de personas provenientes de grupos al margen de la ley, según la investigación de Tatiana Arango se muestran resultados de trabajos realizados por algunas empresas Colombianas tales como: Coltabaco, Éxito, Terpel,

Davivienda, Asociación Nacional de Empresarios (Andi), Electrolux, Fundación Carvajal, Sodexo, Banco Caja Social, Coca Cola Femsa, Universidad de los Andes, Universidad Externado, Universidad del Rosario, la Federación Nacional de Cafeteros y Mario Hernández, que hacen parte de las más de 115 empresas vinculadas a este tipo de programas junto con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Gráfico N° 4 Panorama de empleabilidad de reinsertados



Fuente: <http://www.reintegracion.gov.co/>

Dentro de los programas que se llevan a cabo con estas empresas se encuentran programas de capacitación, educación y financiación de proyectos. Según dicha investigación se puede percibir que tanto las personas como las empresas vinculadas tanto ACR como a Business for Peace B4P fomentan y apoyan la creación de programas y proyectos para la paz mediante aportes económicos e iniciativas e ideas, dentro de estas proponen que el 1% destinado para impuesto de guerra, sea destinado a un impuesto para la paz, que les garantice rentabilidad, sin embargo no se evidencia que tengan programas dentro de sus empresas para acoger laboralmente a las personas reinsertadas.

La ACR “tiene diferentes mecanismos de vinculación de reinsertados. Además de la empleabilidad, las firmas pueden apoyar programas de voluntariado que consiste en la donación de tiempo, talento y conocimiento, para apoyar proyectos de las personas en proceso de reintegración. La proveeduría, por su parte,

consiste en apoyar proyectos de generación de ingresos para reinsertados y población vulnerable. También existen mecanismos como la formación para el trabajo, el servicio social y la generación de espacios de reconciliación”.

Gráfico N°5 Ruta de la reintegración



Fuente: http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/PublishingImages/Paginas/infografias/infografia_proceso1.jpg

Uno de los principales obstáculos para lograr la inserción y estabilidad laboral de los desmovilizados, es la falta de educación y aceptación civil por parte de las empresas y la sociedad lo que dificulta su integración social (Nussio, 2012). Esto se refleja en el hecho que de los más de 35.000 desmovilizados tan solo 1.000 han logrado conseguir un empleo.

Lo anterior según encuesta realizada a 30 empresas del país en la que sus resultados especifican que el 100% de los sectores de la construcción y agropecuarios emplearían desmovilizados argumentando que son personas que vienen del campo, por lo tanto sus habilidades pueden ayudar en la empresa. En otros sectores como el financiero indican que el 100% no estarían dispuestos a emplear desmovilizados puesto que indican que no son compatibles con la naturaleza de sus servicios, confiabilidad y seguridad.

Por otra en el artículo de Los Empresarios y la Reinserción : Un Reto Mayor encontramos casos exitosos de reinserción en los que un número considerable de reinsertados han encontrado oportunidades laborales luego de su proceso de adaptación a la vida civil, 1.702 trabajan como salvavías, 600 trabajan en la construcción de vías con el Invías, 400 son responsables de seleccionar y ordenar correo en Adpostal, 200 laboran en reciclaje en una empresa privada del Valle de Aburrá, 200 son guardabosques del Parque Nacional Tayrona, 180 están en una empresa que importa banano, 30 trabajan en España, 25 se ocupan de la protección de un oleoducto en la Costa Atlántica y 60 trabajan en una cadena de supermercados.

En Colombia existen dos modalidades de desmovilización actualmente: La desmovilización Individual que son las personas que toman la decisión de abandonar un grupo armado y la desmovilización colectiva resultado de acuerdos de paz entre los grupos al margen de la ley y el gobierno¹. La primera desmovilización colectiva, se da en el 2002 y producto de esto surge en el 2003 el Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) y era dirigido por el Ministerio de Interior y de Justicia en el marco de la política de la seguridad democrática del gobierno de Álvaro Uribe Vélez este programa se enfocaba en el individuo y buscaba reformar y preparar a las personas desmovilizadas a través de atención psicosocial, capacitación académica y acceso al sistema nacional de salud, además de una mensualidad económica.² Luego se pretende transformar el programa de reinserción, cambiando el enfoque de trabajo con las personas desmovilizadas y nace en el 2006 la alta consejería presidencial para la Reintegración, un organismo gubernamental colombiano para implementar la política de Reintegración social y económica de desmovilizados esto por la cantidad de desmovilizados y la necesidad de entender la Reintegración como un

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Desmovilizaci%C3%B3n_en_Colombia

² https://es.wikipedia.org/wiki/Alta_Consejer%C3%ADa_Presidencial_para_la_Reintegraci%C3%B3n

programa sostenible a largo plazo. Luego en el 2011 la Alta Consejería pasa a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración según Decreto 4138³

<p style="text-align: center;">DECRETO 4138 DE 2011 (Noviembre 3)</p> <p style="text-align: center;"><i>Por el cual se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se establecen sus objetivos y estructura.</i></p> <p style="text-align: center;">EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA</p> <p style="text-align: center;">En ejercicio de las facultades extraordinarias previstas en los literales e) y f) del artículo 18 de la Ley 1444 de 2011,</p> <p style="text-align: center;">CONSIDERANDO:</p> <p>Que al Estado Colombiano, en el marco de acuerdos de paz y procesos de desarme y desmovilización, le corresponde gestionar, implementar y evaluar los procesos de reintegración de personas y grupos armados ilegales.</p> <p>Que para cumplir esta función, se requiere una entidad con capacidad técnica e institucional que permita gestionar, coordinar, implementar y evaluar, de forma articulada con las instancias competentes, los procesos de reintegración que conlleven a la paz, la seguridad y la convivencia.</p> <p>Que los literales e) y f) del artículo 18 de la Ley 1444 de 2011 le otorgan al Presidente de la República facultades extraordinarias para crear entidades u organismos de la rama ejecutiva del orden nacional y para fijar sus objetivos y su estructura, facultad que se ejercerá parcialmente para la creación de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR).</p> <p>Que con la creación de la entidad se logrará prestar de forma eficiente la política nacional de reintegración social y económica de las personas desmovilizadas de los grupos organizados al margen de la ley, y coordinar los servicios públicos que requiera el cumplimiento de la misión de la entidad.</p> <p style="text-align: center;">DECRETA:</p> <p style="text-align: center;">CAPÍTULO I</p>
--

Según entrevista con Katherin Díaz Albarracín de la subdirección territorial DPR de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) el proceso de Reintegración lleva 12 años en Colombia e inicia con los desmovilizados de las Autodefensas en el primer gobierno de Álvaro Uribe Vélez y era un Programa del ministerio del interior y Justicia cuyo foco (mantener la gente ocupada) y se daban dos opciones de formación una eran cursos para que estudiaran según una malla de opciones y otra educación para adultos y se daba un recurso económico. En su momento se habla de 50.000 desmovilizados.

Se enfrentaban a dos situaciones una la ya mencionada de la desmovilización masiva de las autodefensas y otra la desmovilización individual de otros grupos armados como el ELN, las FARC etc.

Katherin comenta que al ver que el programa sugería estar más organizados aparece en el 2006 la Alta consejería para la reintegración, el enfoque era netamente criminalístico y manejaban 13 unidades entre ellas la unidad de atención psicosocial y la unidad de reintegración socio económico manejado por ella. Ya para este programa se pensaba en vincular laboralmente a los desmovilizados y básicamente el programa actuaba como ir a las empresas a contarles de programa y “pedir el favor” a las compañías para que vinculara a los desmovilizados, sin tener en cuenta un perfil, unas competencias, no se hacía seguimiento, no estaba tan regulado u organizado. Y basados en todas estas

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Agencia_Colombiana_para_la_Reintegraci%C3%B3n

necesidades nace ACR en el 2011 cuando inicial el gobierno del Presidente Santos, "A la fecha ya entendemos que lo que se pretendía era un proceso de paz" indica Katherin.

El ACR nace con la intención de mejorar y entender al desmovilizado como un individuo autónomo, como un individuo que puede gestionar un empleo, gestiona relaciones personales, gestiona relaciones familiares etc. Esto resulta también del hecho de que mucha gente auto gestionaba su vinculación a una compañía y cuando la entidad hacia el acercamiento y le indicaba al gerente que dentro de sus colaboradores se encontraba un desmovilizado inmediatamente eran despedidos, por lo que se toma la decisión de no intervenir en dichos procesos auto gestionados.

Se estima que a la fecha se tienen 7.000 personas vinculadas en empleos formales y 9.000 personas en el empleo informal "más no ilegal" aclara Katherin. ACR actúa a nivel nacional en 30 departamentos con 29 oficinas y 78 profesionales reintegradores, estos últimos son profesionales de diferentes áreas tales como psicólogos, Economistas, administradores entre otros, ellos actúan directamente con los desmovilizados en figura de tutor, puesto que se trabaja con cada desmovilizado en 8 dimensiones: personal, familiar, habitabilidad, educación, productiva, ciudadana, seguridad y salud, adicional se realiza un plan de trabajo basado en los intereses y aspiraciones de la persona y los logros valorados en cada dimensión. "como ejemplo una persona de 65 años ya no quiere estudiar o aprender a leer, quiere ser productivo y tener un trabajo, por lo general en el campo. Y en este proceso de le apoya". Dicho procesos se evalúa de manera anual en los tres primeros meses del año.

Si bien en los primeros programas de desmovilización no se estimaba un desvinculación de la persona de la entidad y del proceso, en ACR sí. Esto motivado por la experiencia con los desmovilizados que en su momento pedían no ser llamados de esta manera y argumentaban que el ejemplo empieza por casa y si el proceso apuntaba a que la persona regrese a la sociedad de una manera "normal" pues no se debía seguir enmarcando en un nombre, por tal motivo se evalúa el programa y se estima que cada desmovilizado ingresa a un proceso de reintegración que tiene una duración de 6 años y 6 meses que es el tiempo que dura la estabilización emocional, psicosocial y la educación para adultos luego de esto culmina el proceso. Sin embargo no significa que no se vuelva a tener contacto con las personas se hacen acompañamientos posteriores de 6 años más pero tiene ciertos requisitos.

Cuando el desmovilizado se encuentra en el proceso puede estar en una de tres fases: básica que son las personas que tienen de 0 a 6 meses de desmovilización o intermedia y avanzada las personas en estas fases ya pueden acceder a programas de empleo y esto se hace por medio del programa de ampliabilidad o por autogestión.

El programa de ampliabilidad es el Servicio Público de Empleo en donde todas las personas registran su perfil y adicional se hace un acercamiento con el empresario. Se habla de rutas de intermediación y según la necesidad de la empresa se hace un acercamiento con la entidad y se les explica en que consiste el proceso, se hace el levantamiento del perfil, preselección y se le dan talleres a la empresa en temas que ellos soliciten, esto siempre y cuando mantengan al desmovilizado dentro de la nómina. Otra ruta consiste en que el empresario hace todo el proceso de selección y capacitación según sus políticas y ACR no interviene.

Según lo anterior las empresas no deben tener un programa para la contratación de los desmovilizados, estos se deben ajustar a los procesos de la empresa, participan en un proceso de selección, su contrato es como el de cualquier ciudadano al igual que los procesos disciplinarios o terminación de contrato si lo requieren.

A la pregunta relacionada con beneficios tributarios para las entidades se encuentra que se ajustan a la ley 1429 del primer empleo y la ley 1424. “Sin embargo la mayoría de las empresas no se ajustan a esto puesto que se limita a la creación de nuevos cargos y la mayoría de empresas cubren vacantes de cargos ya existentes”. Katherin agrega que en este momento está de moda todo lo relacionado con el proceso de paz, el apoyo al desmovilizado y la responsabilidad social, esto abre puertas a que más empresas quieran hacer parte de este proceso y no tengamos que ir a pedir el favor a las empresas para que los desmovilizados puedan trabajar.

Nos preocupa el saber cómo se maneja el clima laboral en las empresas y Katherin refuerza que es normal que la gente piense diferente, que estigmatice y vea a los desmovilizados como una amenaza, sin embargo en su opinión y sin el ánimo de cambiar la forma de pensar de los demás pues respeta la opinión de cada quien, ella enfatiza “son personas normales, como tú o como yo, que si no decimos que son desmovilizados nadie se daría cuenta, solo son personas que, algunos fueron llevados por algún grupo desde niños y fueron obligados, les robaron su niñez y su adolescencia, no tuvieron opción; otros que sencillamente en sus regiones no tenían otra posibilidad”, “la mayoría de los desmovilizados no

reinciden, de 10 personas 2.5 reinciden comparado con las personas que están en la cárcel de las que de 10 personas 7 reinciden, para nosotros es una buena cifra” estos datos entregados por Katherin, y enfatiza, cuando una persona de desmoviliza voluntariamente quiere tener una nueva oportunidad y cambiar de vida por lo tanto la mayoría buscan mimetizarse en la sociedad, son seres humanos normales así que depende de lo que quiera el gerente de una compañía si quiere que todos sus empleados sepan que son desmovilizados y manejar la situación o sencillamente solo lo saben las personas que el director decida.

Claro que Katherin enfatiza que si revisamos los antecedentes penales de un desmovilizado aparece una reseña por porte ilegal de armas u otros. Hace la salvedad que la mayoría de estas personas cuentan con muchas competencias y habilidades para desempeñarse en diferentes labores, sigue ordenes de manera puntual, son disciplinados y tienen experiencia en diferentes ramos adicional en los estudios de los programas que ellos decidan tomar.

Cómo información general nos cuenta que un desmovilizado tiene un apoyo económico a la reintegración según el decreto 1391 del 2011 y la resolución 0754 de 2013 en donde tienen un apoyo mensual de 480.000 pesos “menos que un salario mínimo” y 160.000 por asistir a las visitas mensuales a ACR, 160.000 adicional si está estudiando en el colegio “obvio hay condiciones y restricciones, dentro de algunas hace énfasis en que no pueden perder sus cursos” y si están en fase de formación para el trabajo tendrían 160.000 adicionales, a medida que avanzan en el proceso los beneficios se van quitando lo que garantice que se cierra el proceso y adicional que deben ubicarse laboralmente.

A portas de un proceso de paz y una desmovilización masiva Katherin dice que como entidad se sienten preparados para este nuevo reto, al igual indica que a la fecha la cantidad de desmovilizados llenarían es estadio el campin “no son muchos en realidad” y se desmovilizarían adicional la mitad de personas que llenarían el estadio, lo que sigue siendo poco para la totalidad de Colombianos.

Gracias a Katherin aclaramos dudas sobre los procesos de desmovilización en Colombia y concluimos de esta entrevista que las empresas no deben tener un programa para contratar desmovilizados, solo deben tener claro si quieren hacer parte de un proceso de paz en Colombia, como estrategia de Responsabilidad Social deciden si quieren aparecer públicamente como una empresa que apoya el proceso o lo quiere mantener en el anonimato. Lo que sí es importante es saber que la persona ya pasó por un proceso de estabilización emocional y psicosocial, se preparó para ejercer una actividad y adicional se puede solicitar el apoyo de

ACR para hacer seguimiento, recibir charlas y capacitar a las personas necesarias dentro de la compañía para dicho manejo.

Según (Panorama Actual: “Reintegración y Paz” año 1 Edición 1 enero de 2009 Observatorio de la Reintegración)⁴ en las experiencias de reintegración de los desmovilizados se puede concluir lo siguiente con respecto a la vinculación laboral:

- “La demanda ha desbordado con creces la oferta institucional y económica.
- La etapa (2002-2006) del Programa de Reintegración a la Vida Civil presentó fallas de eficacia y conocimiento del fenómeno.
- Con la ACR se busca aumentar la capacidad institucional y política, y a la vez la pertinencia y eficacia de los programas de reintegración económica.
- El sector privado ha estado interesado en participar de la política de reintegración desde sus inicios, en parte como iniciativa autónoma y en parte por los recurrentes llamados desde el Gobierno.
- En los primeros años, el Gobierno fue poco eficaz en la vinculación del sector privado a la reintegración económica.
- La creación de plazas laborales es una tarea muy demandante y que sólo atiende a una pequeña proporción de los desmovilizados, aproximadamente el 10%.
- Los emprendimientos de los desmovilizados tienen una alta tasa de fracaso en los dos primeros años por la falta de acompañamiento y previsiones de factibilidad.
- La ACR está diseñando novedosas formas de vinculación del sector privado para desarrollos económicos de los desmovilizados.
- El auxilio monetario sigue siendo el sostén de la política de reintegración en lo económico.
- Hay economías regionales, donde florecieron las autodefensas, que por sus precariedades en la formación de un mercado moderno, ofrecen pocas opciones económicas a los desmovilizados y a la población joven vulnerable de ingresar a grupos armados ilegales.
- El esfuerzo fiscal, institucional y social es enorme en el terreno de la desmovilización y la reintegración, pero mayor sería el costo para el país convivir con los estragos que pueden causar enormes ejércitos privados que amenacen la vigencia del Estado Social de Derecho”

⁴ http://ediciones.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2012/02/revista_ACR.pdf

Cómo una experiencia de programa de Vinculación Laboral nos encontramos con el programa de apoyo a la población en camino de la reintegración a través de procesos Laborales y de Formación en Almacenes Éxito S.A.⁵

Objetivo general de la experiencia

Apoyar los programas de atención social del Gobierno como el de Paz y Reconciliación brindando oportunidades de formación y empleo a personas que han sido afectadas por el conflicto, y las cuales no son aceptadas fácilmente por las empresas y la comunidad en general.

Antecedentes

Al reconocer la situación de confrontación que existe en el país, almacenes Éxito S.A., como primer empleador privado de Colombia, ha querido proponer alternativas concretas para contribuir a la reconciliación desde este ámbito empresarial. Por esta razón, luego de una invitación del Ministerio de Interior y Justicia se estudiaron las posibilidades que existían para apoyar el proceso de reintegración a la población desmovilizada, almacenes Éxito S.A. encontró en el CONTRATO DE APRENDIZAJE una forma seria, responsable y efectiva de lograr mejores resultados a mediano y largo plazo, con un trabajo en red y un acompañamiento permanente a cada uno de los participantes.

La Oficina de Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín, la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, el Sena y almacenes Éxito S.A. consolidaron una red interdisciplinaria, cuyo objetivo es dar oportunidades laborales y de formación a un grupo de personas que muestran interés en reintegrarse a la vida civil.

Descripción

El programa dura entre un año y un año y medio (dependiendo de la especialidad) y está compuesto por dos fases, una etapa lectiva o de teoría y otra productiva o de práctica. Así, desde el año 2006 la compañía trabaja brindando a los desmovilizados en proceso de reintegración oportunidades de capacitación para el trabajo a través del Sena, patrocinando entre otras, las siguientes especialidades: Auxiliar en Logística, Técnico en Auxiliar de Salud Pública, Atención

⁵ http://ediciones.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2012/02/revista_ACR.pdf (Panorama Actual: "Reintegración y Paz" año 1 Edición 1 enero de 2009 Observatorio de la Reintegración)

prehospitalaria y Operaciones Comerciales en Almacenes de Cadena. Durante el proceso de formación se les prepara, no sólo en la parte técnica, sino que se forman en competencias, técnicas, valores, principios y habilidades. Luego del proceso de formación, almacenes Éxito S.A. ofrece opciones laborales a los estudiantes que cursaron especialidades afines a su quehacer por medio del contrato de aprendizaje.

En este caso los Auxiliares de Logística y los Técnicos en Operaciones Comerciales en almacenes de Cadena y que realizan sus prácticas en los puntos de venta y centros de distribución de almacenes Éxito S.A.

Por su parte, los Auxiliares de Salud Pública y Atención Prehospitalaria, realizan sus prácticas en las entidades de salud del municipio de Medellín, pues son patrocinios que se le ceden a la Alcaldía, y que almacenes Éxito S.A. paga a cada uno de los jóvenes.

Acompañamiento

Para el desarrollo del Programa de apoyo a la población en camino a la reintegración a través de procesos laborales y de formación en almacenes Éxito S.A., la compañía ha dispuesto de una persona y un área de Atención a la población vulnerable, que coordina y acompaña de forma permanente el proceso de capacitación en el Sena, y además, con el apoyo de los jefes, tutores y compañeros de los participantes, en los diferentes sitios de práctica se realiza un trabajo articulado para lograr el desarrollo y construcción de competencias técnicas y personales como actitudes, valores, principios y responsabilidades.

Este acompañamiento va más allá del ámbito estrictamente laboral. Por ejemplo, se realiza un trabajo con los participantes, de manera que puedan mejorar sus relaciones familiares, su presentación personal y vocabulario. También se les invita a participar en actividades deportivas, culturales y académicas, que les permitan ocupar su tiempo libre y así reintegrarse de manera más adecuada a la sociedad.

En este programa de apoyo se han mantenido hasta la fecha 135 personas, 45 ya se han certificado. De los Auxiliares de Logística que obtuvieron su certificación, 17 están ya trabajando permanentemente en algunos almacenes o Centros de Distribución de Almacenes Éxito S.A.

Expansión a otras ciudades y sostenibilidad

A finales de 2007 se comenzaron nuevos procesos de formación y se crearon dos nuevos grupos: en Medellín, uno de Atención Prehospitalaria con 15 integrantes; y otro en operaciones Comerciales en Almacenes de Cadena, con 22 estudiantes. Actualmente estos últimos realizan sus prácticas en almacenes y sedes de la compañía, en esta ciudad.

Dados los buenos resultados se atendió una nueva solicitud de la Alta Consejería para apoyar nuevas poblaciones en otras ciudades. Por lo anterior, en el segundo semestre de 2008 se inició en Bogotá, un nuevo grupo con 31 participantes que se están formando como Técnicos en Operaciones Comerciales en Almacenes de Cadena, bajo la figura de contrato de aprendizaje y al igual que en Medellín, se tiene programado que realicen su etapa práctica en las almacenes y centros de distribución de la compañía en esa ciudad.

Logros

El Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación en almacenes Éxito S.A. ha tenido el siguiente impacto:

- 135 actores del conflicto nacional recibieron o están recibiendo formación y oportunidades de empleo.
- 45 personas reintegradas han obtenido su certificación y han aprobado con éxito el programa en su totalidad, lo que las habilita para el empleo.
- 17 personas de este grupo ya tienen empleo directo en almacenes Éxito S.A.
- Actualmente 68 desmovilizados adelantan sus procesos de formación en el Sena.
- El programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación en almacenes Éxito S.A. ha permanecido por más de dos años ofreciendo continuidad al proceso.

Inversión

Almacenes Éxito ha invertido más de \$948.390.000 en acompañamiento, uniformes, salones, salarios, salud, facilitadores, etc, para hacer realidad este proyecto.

Aprendizajes

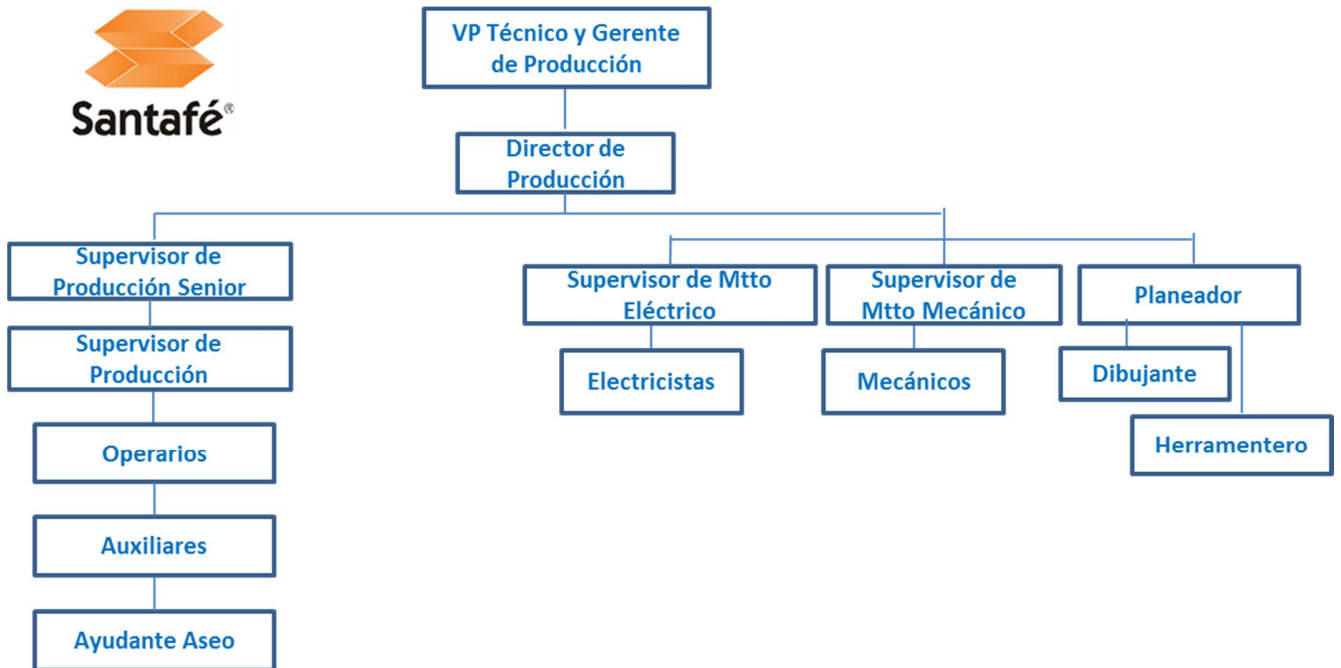
- En Almacenes Éxito percibe cambios muy positivos en las actitudes y habilidades de las personas que hacen parte del Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación en almacenes Éxito S.A.
- Se vislumbraron hechos muy positivos en las actitudes y aptitudes de los estudiantes, que siempre se han mostrado muy agradecidos porque no se les cerraron las puertas, por el contrario, encontraron en almacenes Éxito la oportunidad para demostrar que pueden cambiar y ellos hacen parte activa del proceso de paz.
- Los integrantes del programa, no sólo ganaron en conocimiento, sino que también aprendieron en valores, lo que los fortaleció como personas.
- Un acompañamiento constante que estimule, apoye y exija, muestra resultados positivos.
- Trabajar con una red conformada por actores interdisciplinarios fortalece los procesos y les da dinamismo y confiabilidad.
- El contrato de aprendizaje se consolida como una opción para dar oportunidades y apoyo a personas que están ingresando (o reingresando) a la vida laboral.
- Para almacenes Éxito este proceso no es un tema publicitario. Hace parte de su política de responsabilidad social.
- Las personas reintegradas se esfuerzan por demostrar compromiso ante sus compañeros y jefes, además, manifiestan su deseo por conseguir un empleo adecuado a la formación recibida y que les permita vivir dignamente con sus familias.
- Las personas reintegradas que trabajan en la organización adquirieron hábitos de estudio y trabajo. Admiran y respetan a sus jefes, además cumplen el reglamento, las normas y sus compromisos.
- Las familias de estas personas manifiestan la tranquilidad y satisfacción por el cambio de vida que actualmente se evidencia en responsabilidad y mejores relaciones en general.

El gobierno ha implementado por medio del SENA y el programa ROL (Rol de Oportunidades Laborales) 9 opciones o posibilidades para que los desmovilizados tengan mayores oportunidades y las empresas tengan canales directos y formas para acceder tanto al apoyo a esta población cómo al contacto directo para vincularlos a sus empresas. Las 9 opciones son: identificación y asesoría a proyectos productivos; el apadrinamiento de Pymes; la generación de pasantías o prácticas laborales; la compra de productos o servicios provistos por beneficiarios del programa y participación en la implementación de proyectos productivos. Sin embargo dice Marulanda “Hace falta mayor habilidad para vender con contundencia estas herramientas a los empresarios” otra opción es trabajar en conjunto con las empresas y determinar sus necesidades u oportunidades de generar empleo para que los desmovilizados sean capacitados en los campos de acción de cada empresa.

5. PROPUESTA

Teniendo en cuenta el análisis de la información obtenida de los diferentes medios y puntualmente los datos suministrados por la Agencia Colombiana para la reintegración (ACR), el modelo de vinculación laboral para desmovilizados que se propone a para Ladrillera Santafé S.A., está directamente relacionado con un trabajo apoyado por la ACR en la que se pretende apoyar el proceso de estabilización y capacitación específica de un número determinado de desmovilizados quienes al momento de realizar sus prácticas ingresaran a la compañía, esta revisará su progreso y posterior al proceso de práctica cubrirá sus vacantes con personas que estén vinculadas al modelo, atendiendo un número limitado de vacantes o según lo consideren las directivas.

Gráfico N°6 Organigrama Plantas de Producción Ladrillera Santafé S.A



Fuente: Inducción Corporativa Ladrillera Santafé S.A. 2015.

Se identifican los posibles cargos en los que se pueden vincular los desmovilizados, que inicialmente serían cargos operativos.

El Modelo de Vinculación se desarrolla de la siguiente manera:

- **Vinculación a la ACR:** Ladrillera Santafé S.A tendrá en cuenta en su proceso de vinculación laboral solo a aquellas personas que estén registradas en la ACR en un proceso de desmovilización y cumplan con la normatividad de la agencia.

- **Proceso de reclutamiento, selección y contratación:**

Reclutamiento: se realizarán pasados en el desempeño durante las prácticas laborales y otras personas que la agencia considere cumplen el perfil y quieran aplicar a las vacantes en Ladrillera Santafé.

Selección: La selección se realizará bajo los procedimientos y políticas actuales de Ladrillera Santafé en las que se evaluarán competencias, se realizarán exámenes médicos y entrevistas.

Contratación: Se cumplirá con las políticas de Ladrillera Santafé en su totalidad, en dichos contratos se incluirá en una cláusula que hace referencia a que el desmovilizado debe cumplir con los requisitos exigidos por ACR.

- **Inducción al cargo:** La inducción al cargo se ajusta al que maneja Ladrillera Santafé en su actualidad. Por tener un vínculo con ACR se tomaría un beneficio de capacitación que otorga la agencia y se vincularía a todo el personal en ello.
- **Seguimiento y estructuración confidencial (inicialmente) del programa:** Se le propone a las directivas de Ladrillera Santafé mantener este programa en confidencialidad por los colaboradores para evitar ruidos e inconvenientes a nivel de clima laboral y de seguridad teniendo en cuenta la ubicación geográfica y el contexto social que rodea la empresa.
- **Bienestar y Responsabilidad Social:** Entender y tratar a los desmovilizados como seres humanos integrales, fortaleciéndolos desde el ser, el tener, el saber y el saber hacer:

Desde el Ser

- Como complemento a los estudios técnicos o tecnológicos, que les brinden las diferentes entidades, desde el Departamento de Gestión Humana establecer programas que permitan fortalecer las características y valores personales de los reinsertados tales como: honestidad, compromiso, respeto, empatía, responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación asertiva y técnicas de negociación.
- Involucrar a los desmovilizados en actividades de servicio social y voluntariados en beneficio de las comunidades y necesitados.
- Recompensas por buen desempeño tales como: días libres, tardes deportivas, flexibilidad de horarios. “salario emocional”, compuesto por beneficios que, si bien no llegan directamente a la billetera, sí abonan en la cuenta emocional de cada trabajador.

Del saber hacer

- Capacitar a los reinsertados en quehaceres alternos a la labor que desempeñan, tales como (Peluquería, floristería, sistemas, costura, secretariado, contabilidad, etc.) Identificar oportunidades de negocio, que les permitan tener un ingreso adicional en horas extra laborales o en caso de no adaptarse a la empresa o no cumplir los estándares solicitados, estos tengan un ingreso adicional.
- Posibilidad de ascensos de acuerdo a sus resultados, capacidades y estudios.

El Tener

- Realizar un programa de incentivo al ahorro, donde se les incite a ahorrar un porcentaje de su salario, el cual generará un pequeño interés asumido por la empresa. Este dinero solo podrá ser retirado para compra de vivienda, estudios o remodelación de vivienda.
- Realizar visitas domiciliarias periódicas (cada 6 meses), para evidenciar el avance y adaptabilidad que van teniendo los reinsertados y entablar posibles acciones de mejora. Conocer su entorno familiar y personal.

El Saber

- Crear alianzas con Universidades para realizar un programa de becas para aquellos reinsertados que tengan un buen desempeño y que mantengan un promedio académico de mínimo 4.0, que les permita aprender labores u oficios realmente requeridos por el mercado laboral para que puedan tener una permanencia a largo plazo en la empresa.

6. CONCLUSIONES

1. Antes de iniciar cualquier proceso de reinserción laboral en las empresas, debemos descubrir, entender y tratar a los reinsertados como seres humanos. Hay que dejar atrás los prejuicios y actuar en beneficio de todos.

2. El proceso de Vinculación Laboral para desmovilizados en Colombia se está llevando a cabo desde el año 2002. Sin embargo la divulgación de los proyectos y otros no han sido muy conocidos por la sociedad.

3. Los empresarios aún tienen temores al momento de aceptar en sus compañías a personas desmovilizadas por falta de información.

4. Debemos generar otras formas de divulgación de la información y cambio de percepción de lo que es una persona desmovilizada. Son seres humanos con situaciones diferentes.

5. La vinculación laboral de un desmovilizado no genera grandes ruidos según la experiencia de diferentes compañías, de la misma manera el programa de vinculación no debe ser diferente ni tan robusto. Se debe ajustar a los procesos propios de la compañía y por seguridad mantener el proceso alineado con las entidades delegadas para dicho procesos en este momento ACR.

6. Como reflexión final nos queda hacer un llamado a las diferentes empresas y especialmente a las áreas de gestión humana, para que de forma conjunta nos volvamos actores importantes en el proceso de paz, no podemos seguir siendo indiferentes ante una problemática que necesita que todos nos pongamos la camiseta.

3. BIBLIOGRAFÍA

- Salgado, A., Rodríguez, J., (2010). Reintegración social de excombatientes: vigencias y rupturas de las subjetividades de la vida guerrillera. URL <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Reintegraci%C3%B3n%20social%20de%20ex-combatientes%20vigencias%20y%20rupturas%20de%20las%20subjetividades%20de%20la%20vida%20guerrera.pdf>
- Acopi regional Centro Occidente, Recopilación de la experiencia: Generación de empleo, generaciones de paz. (2014). URL <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experie-ncia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación, (2008). Política Nacional de Reintegración Social y Económica para personas y grupos armados ilegales. URL <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%20I%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>
- Ministerio de economía fomento y turismo, Gobierno de Chile, (2005). Reinserción Social, Documento conclusivo sobre el aporte intersectorial público / privado para una reinserción integral con foco en Emprendimiento intrapenitenciario.
- La Republica.co Noviembre 2013. Éxito, Terpel y Coltabaco, entre las que más ayudan a los reinsertados. Tatiana Arango. http://www.larepublica.co/economia/éxito-terpel-y-coltabaco-entre-las-que-más-ayudan-los-reinsertados_79221
- Los empresarios y la reinserción, (2006) <http://pnud.org.co/hechosdepaz/echos/pdf/18.pdf>
- Maria Prandi y Josep M. Lozano (2010), La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor.