

CÓMO CONSTRUIR PAZ **DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL** **EN COLOMBIA**



¿ CÓMO CONSTRUIR PAZ DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA ?



¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?

Primera edición. 2014

*Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, **ANDI***

*Consejo Internacional de Industria Sueca, **NIR***

*Fundación Ideas para la Paz, **FIP***

Diseño y diagramación: grupopkl

Pre-prensa e impresión: grupopkl

Todos los derechos reservados © ANDI, NIR, FIP



El proyecto “Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia” fue financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo –ASDI.

Esta publicación es resultado del trabajo conjunto entre el equipo del Área Sector Empresarial, Conflicto y Construcción de Paz de la Fundación Ideas para la Paz –FIP, el Consejo Internacional de Industria Sueca –NIR y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI.

Agradecemos la participación de los gerentes regionales de las oficinas de la ANDI en Atlántico, Santander, Cauca, Valle del Cauca y Meta, las empresas que hicieron parte de esta iniciativa, la Fundación País Libre, la Agencia Colombiana para la Reintegración, la Ruta de Intermediación de la Secretaría de Gobierno de Bogotá, la Fundación Laudes Infantis y el programa Pacto Motor.



CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	10
Organizaciones	14
Fundación Ideas para la Paz (FIP)	15
Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR)	16
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	17
Capítulo 1 Antecedentes	20
Empresas y construcción de paz en Colombia	22
Empresas y derechos humanos	24
La iniciativa	25
Objetivos	26
Fases	27
Capítulo 2 Hacia una estrategia de trabajo en construcción de paz con el sector empresarial	30
Identificación y documentación de experiencias empresariales relevantes	34
Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial	38
Tres problemáticas para el sector empresarial en Colombia: tres propuestas de trabajo para la construcción de una paz sostenible	41
1) Entornos complejos: Buenaventura	41

2) Seguridad Ciudadana	42
3) Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz en Colombia	44

Capítulo 3 | Formación Vocacional: cambiar vidas para contribuir a la **46**

construcción de paz

Pilotos de Formación Vocacional	48
Piloto de Formación Vocacional SCANIA	50
Piloto de Formación Vocacional Electrolux	63
Modelo general de formación vocacional	73

Capítulo 4 | Guía práctica para enfrentar el delito de la extorsión desde la **78**

empresa privada

La extorsión y el sector empresarial	80
Guía antiextorsión: una herramienta práctica para las empresas	82
¿Cómo se construyó la guía?	83
Implementación y lecciones aprendidas	84

Capítulo 5 | Construcción de paz y transición institucional en lo local: **87**

Intervención empresarial en entornos complejos

Puerto Gaitán: retos y dilemas de operar en un entorno complejo	88
¿Qué es un entorno complejo?	94

¿Qué tiene que ver esto con la construcción de paz?	96
¿Qué modelo de intervención puede adoptar el sector empresarial en Colombia para contribuir a la construcción de una paz sostenible?	98
Propuesta de modelo de intervención	100
Relacionamiento empresas-comunidades	102
Relacionamiento empresas-entidades estatales que incidan en lo local	104

Observaciones finales	106
------------------------------	------------

Bibliografía	108
---------------------	------------



RESUMEN EJECUTIVO

Durante más de cinco décadas, Colombia ha tenido que afrontar un conflicto armado. Dentro de este contexto, el sector empresarial ha asumido múltiples roles: como víctima, como agente constructor de paz y, en algunos casos, como generador de violencia. Así mismo, las operaciones empresariales han tenido que asumir retos económicos, políticos y legales, propios de cuando se opera en un entorno complejo como el colombiano.

Hoy en día, el sector empresarial está llamado a participar activamente en los procesos de construcción de una paz sostenible. Como actor político y económico, cuenta con los recursos para lograr las transformaciones que requiere el país. En ese sentido, las empresas pueden contribuir de manera positiva en la construcción de paz o, por el contrario, pueden hacer que ésta no prospere.

En Colombia, una parte importante del sector empresarial ha avanzado en el desarrollo y adopción de esquemas de trabajo que buscan lograr una operación cuidadosa de los derechos humanos, sensible al conflicto y afín con la construcción de paz. Esto se traduce en prácticas relativas a la protección de los derechos humanos dentro de los sistemas de gestión de las empresas, así como en la vinculación en diversas iniciativas nacionales e internacionales de carácter voluntario que tienen como objetivo lograr una operación empresarial atenta a los derechos humanos.

Así mismo, también se encuentran avances reflejados en iniciativas orientadas a la construcción de paz como la facilitación y/o participación en los diálogos de paz; el apoyo a los procesos de reintegración socioeconómica de excombatientes en el marco de procesos de

Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR); y el trabajo con poblaciones víctimas del conflicto.

Conscientes de los retos y dilemas que enfrentan las empresas que operan en Colombia, y de la necesidad de construir una agenda en construcción de paz desde el sector empresarial, en el año 2009 el Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR), la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) decidieron trabajar en torno al desarrollo de una iniciativa orientada a la superación del conflicto y la construcción de una paz sostenible desde el sector empresarial en Colombia.

La iniciativa *Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia* se llevó a cabo entre los años 2009 y 2013, y se dividió en tres fases que permitieron facilitar y propiciar la identificación y puesta en marcha de una estrategia de trabajo desde el sector empresarial en Colombia. Esta publicación reúne los principales resultados de dicho trabajo.

El primer capítulo presenta los principales antecedentes del proyecto. Incluye también, en qué consistió, las fases en las que se dividió y sus objetivos. El segundo capítulo presenta los principales resultados de la primera fase del proyecto; y, principalmente, las problemáticas identificadas para el sector

[1] Anteriormente, ANDI y NIR ya habían trabajado en temas relacionados con sindicalismo en Colombia.

empresarial en Colombia, así como el diseño de estrategias conjuntas de trabajo en temas sobre derechos humanos y construcción de paz.

El tercer capítulo presenta los principales resultados de los pilotos de formación vocacional desarrollados por SCANIA y Electrolux, junto con el modelo general de trabajo en formación vocacional que se deriva de ellas y del diálogo que, a partir de estas experiencias, se estableció con Pacto Motor, una iniciativa que reúne a diferentes empresas del sector automotriz.

El cuarto capítulo presenta los principales elementos de la Guía para enfrentar el delito de la extorsión desde la empresa privada, así como las lecciones aprendidas del proceso de pilotaje que se llevó a cabo con cinco empresas en los

departamentos de Cauca y Santander. Por último, el quinto capítulo presenta el modelo de intervención para el sector empresarial, orientado a la construcción de una paz sostenible en el país.

A partir del trabajo realizado, ANDI, NIR y FIP esperan contribuir con la puesta en marcha de una agenda y estrategia concreta de construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia, que permita superar las condiciones que mantienen el conflicto en algunas regiones del país.



ORGANIZACIONES

FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ



La Fundación Ideas para la Paz (FIP) es un centro de pensamiento creado en 1999 por un grupo de empresarios colombianos. Su misión es generar conocimiento y proponer iniciativas que contribuyan a la superación del conflicto armado en Colombia y a la construcción de una paz sostenible, desde el respeto por los derechos humanos, la pluralidad y la preeminencia de lo público.

La FIP, con independencia, se ha propuesto como tarea central contribuir de manera eficaz a la comprensión de todos los escenarios que surgen de los conflictos en Colombia, en particular desde las dimensiones política, social y militar. Como centro de pensamiento mantiene la convicción de que el conflicto colombiano necesariamente concluirá con una negociación o una serie de

negociaciones de paz que requerirán la debida preparación y asistencia técnica. Como parte de su razón de ser llama la atención sobre la importancia de preparar al país para escenarios de postconflicto.

A través de su Área de Sector Empresarial, Conflicto y Construcción de Paz, la FIP ha sido pionera en Colombia en la promoción de una nueva concepción de la gestión empresarial atenta a la protección de los derechos humanos, la construcción de paz y la observación de estándares internacionales para operar en zonas de conflicto y débil gobernabilidad, siempre partiendo del reconocimiento de los empresarios como actores claves en la sociedad, con capacidad de influir y generar cambios positivos en los entornos donde operan sus empresas.



Näringslivets Internationella Råd
International Council of
Swedish Industry

CONSEJO INTERNACIONAL DE INDUSTRIA SUECA

El Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR, por sus siglas en sueco) es una organización independiente, sin ánimo de lucro, encargada de representar a la industria sueca. Su trabajo consiste en apoyar y ampliar el alcance de las operaciones empresariales suecas en mercados que son política, económica y socialmente complejos, con una perspectiva de largo plazo.

Específicamente, sus intervenciones se concentran en mejorar las condiciones estructurales de los negocios y mercados donde operan las empresas suecas, promoviendo el desarrollo económico y social, así como una paz duradera en el tiempo. De esta manera contribuye con el

desarrollo sostenible, así como con el mejoramiento de los mercados para las empresas domésticas e internacionales en los países donde trabaja.

Como parte de su mandato, NIR coopera de cerca con el sector público y privado, tanto en Suecia como en los demás países donde tiene operación. En concordancia con lo anterior, trabaja en la construcción y articulación de redes de interés para las empresas suecas.

La oficina principal de NIR se encuentra ubicada en Estocolmo, Suecia, y la organización tiene presencia en África, Asia, Latinoamérica y el Medio Oriente.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA



La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

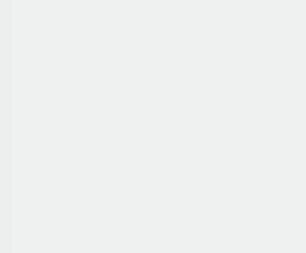
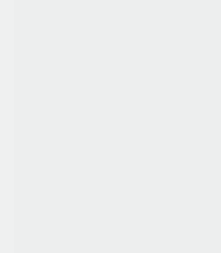
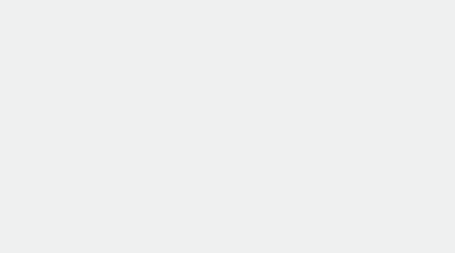
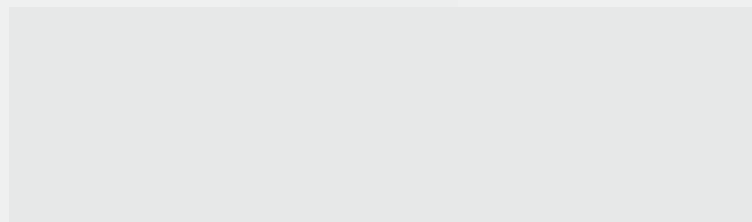
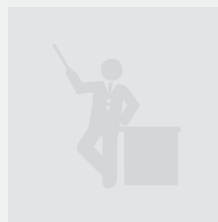
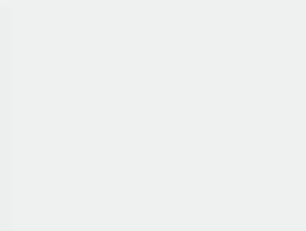
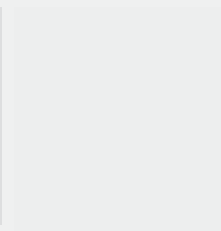
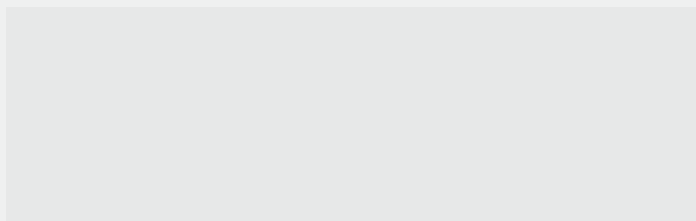
Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia del cual hace parte un porcentaje significativo de empresas del sector productivo colombiano pertenecientes a distintas cadenas multisectoriales, que van desde la extracción y producción de recursos naturales hasta la prestación de servicios, los cuales representan el 40% del PIB de Colombia.

Esta labor la hace a través de 29 cámaras sectoriales, 11 oficinas seccionales y sus áreas transversales que velan por el desarrollo de un clima apropiado para los negocios en el país, fomentan la innovación y el desarrollo sostenible y sustentable del sector productivo. La ANDI ha creado grupos con empresas de un mismo sector económico, para que adelanten acciones de beneficio común. Esto significa trabajar a bajos costos y con todo el respaldo y la seriedad institucional de la ANDI. Este es otro servicio que hace crecer a cada uno de los afiliados al tiempo que fortalece el empresariado en su conjunto.

Ahora bien, dentro de su objeto social la ANDI estableció “procurar el desarrollo económico y tecnológico del país y la elevación del progreso

social de todos los colombianos, colaborando con el Estado en todo cuanto sea necesario para obtener estos fines.” Bajo este lineamiento, se estructuró una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) basada en tres pilares: competitividad, voluntariedad e innovación; y en sus tres líneas estratégicas: Gestión del Conocimiento y Redes, Agenda Interna y Alianzas para el desarrollo, todas con una visión y apuesta de cobertura regional apoyando a su vez una red muy potente como es el Pacto Global de las Naciones Unidas.

Bajo este entendido, se definió RSE como una forma de conducir los negocios, determinada por relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés, sean éstos empleados, inversionistas, proveedores, comunidades, clientes, distribuidores, gobierno, o cualquier otro grupo relevante en el quehacer empresarial. Esta manera de proceder permite establecer metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible en lo social, lo ambiental y lo económico.





ANTECEDENTES

Las siguientes páginas presentan los principales antecedentes del proyecto "Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia". Así mismo, en qué consistió la iniciativa, las fases en las que se dividió y sus objetivos.

El proyecto “*Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia*” se articula con los esfuerzos que el gobierno nacional, el sector empresarial y organizaciones de la sociedad civil vienen adelantando en materia de superación de conflicto y construcción de paz en el país durante los últimos años. Sin embargo,

este proceso no ha sido ajeno a las dinámicas políticas, sociales y económicas del país, como tampoco del debate que en materia de empresas y derechos humanos se adelanta a nivel global. Entre los antecedentes a la implementación de este proyecto se encuentran los siguientes elementos a destacar.

EMPRESAS Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN COLOMBIA

Durante más de cinco décadas, Colombia ha tenido que vivir en medio de un conflicto armado que ha dejado miles de víctimas e inmensos costos materiales.² El sector empresarial no ha sido ajeno a este conflicto, y sus roles han sido diversos: como víctima, como agente de construcción de paz e incluso, en algunos casos, como generador del conflicto.³

Hoy en día existe un consenso generalizado acerca de la importancia de las empresas frente

a los procesos de construcción de paz. Como actor político, que cuenta con recursos privilegiados como capital, conocimiento y habilidades administrativas,⁴ el sector empresarial está llamado a participar activamente en los procesos de transformación que propendan por lograr las condiciones necesarias para una paz sostenible.⁵

En efecto, las empresas pueden contribuir de manera positiva en la construcción de paz, o por el contrario pueden hacer que ésta no prospere.

[2] Rettberg, A. (2012). *Construcción de paz en Colombia: contexto y balance*. En *Construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Universidad de Los Andes. p. 6
[3] Rettberg, A. y Rivas, Á. (2012). *El sector empresarial y la construcción de paz*. En *Construcción de paz en Colombia* (p. 307). Bogotá: Universidad de los Andes. [4] Rettberg, A. y Rivas Á. (2012). *Ibíd.* [5] Rettberg (2012). *Ibíd.*

En ese sentido, las actividades de las empresas pueden mantener o incluso exacerbar el conflicto; adaptarse a sus dinámicas; o de manera intencional y proactiva buscar atenuarlo y robustecer esfuerzos orientados a la construcción de paz.

Gráfica 1: Espectro de las respuestas de las empresas locales frente al conflicto



Basado en la figura de Banfield, Jessica, Gündüz, Canan y Killick, Nick. (2006). Introduction. En Local Business, Local Peace. Londres: International Alert. p. 23.

En Colombia, una parte importante del sector empresarial ha avanzado en el desarrollo y adopción de esquemas de trabajo que buscan lograr una operación que sea cuidadosa de los derechos humanos, sensible al conflicto y afín a la construcción de paz. Hoy en día, en nuestro país existen esquemas de gestión empresarial que facilitan la participación activa del sector privado en la construcción de paz. Si bien estos esquemas no son generalizados y aún hay mucho camino por recorrer, es posible esperar que las acciones del sector empresarial en nuestro país se inclinen más hacia la derecha de la Gráfica 1. Es decir, hacia acciones que proactivamente buscan contribuir a la construcción de paz.

En nuestro país hay varios ejemplos de iniciativas orientadas a la construcción de paz en las que el sector empresarial ha participado activamente. Algunos ejemplos de estas iniciativas se pueden observar en la facilitación y/o participación en los diálogos de paz que han adelantado los diferentes gobiernos con los grupos armados ilegales. También se destaca el apoyo a los procesos de reintegración socioeconómica de

[6] Rettberg, A., & Landínez, J. (2012). *La empresa de la paz: negociaciones y empresarios de Colombia (1986-2006)*. Bogotá: Universidad de los Andes.

excombatientes en el marco de procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR). Así como el trabajo realizado con poblaciones víctima del conflicto, como es el caso del apoyo a personas en condición de desplazamiento forzado y la contribución a la reconstrucción de comunidades afectadas por el conflicto.⁷

EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS

En Colombia, motivados por las discusiones a nivel mundial en materia de empresas y derechos humanos, las empresas han venido integrando dentro de sus sistemas de gestión prácticas relativas a la protección de los derechos humanos. Estas prácticas, que se constituyen en un aspecto esencial para la construcción de una paz sostenible, están orientadas a la transformación de los comportamientos empresariales en entornos complejos como los que a menudo tienen que enfrentar las empresas que operan en Colombia.⁸

Estándares como el marco “Proteger, Respetar y Remediar” de las Naciones Unidas y sus Principios Rectores, se han convertido en un referente clave para las empresas. Éstos definen la obligación del Estado de garantizar la protección y el ejercicio pleno de los derechos humanos; la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos; y la responsabilidad, tanto de las empresas como de Estados, de remediar en caso de posibles afectaciones a los derechos humanos.

[7] Para más información consultar, entre otros, Programa de Reconstrucción Económica y Social del Corregimiento El Salado disponible en <http://www.ideaspaz.org/tools/download/59645>.

[8] Rivas, A., y Miranda, C. (2013). *Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.

Adicionalmente las empresas se han vinculado en diversas iniciativas de carácter voluntario, que aunque de naturaleza distinta, tienen como objetivo común una operación empresarial atenta a los derechos humanos. Entre estas se encuentran el Pacto Global,⁹ los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos¹⁰ y Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.¹¹

Estas iniciativas claramente dan cuenta del interés de una parte importante del sector empresarial en iniciativas asociadas al tema de empresas y derechos humanos, y su compromiso con esta tarea en Colombia. No obstante, no constituyen una apuesta masiva, ni son parte de una agenda o modelo en materia de construcción de paz construidos desde el sector empresarial.

LA INICIATIVA

Conscientes de los retos y dilemas que enfrentan las empresas que operan en Colombia, en el año 2009 el Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR) y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI),¹² encargadas de agremiar a las empresas más grandes de ambos países, decidieron buscar un socio estratégico para desarrollar una iniciativa orientada a la superación del conflicto y la construcción de una paz sostenible desde el sector empresarial en Colombia. Fue entonces cuando optaron por trabajar con la Fundación Ideas para la Paz (FIP) que, dada su experiencia en el tema y su trabajo con el sector empresarial en materia de construcción de paz y derechos humanos, se constituía como un socio clave para el desarrollo de la iniciativa.

[9] Para más información sobre esta iniciativa, consultar el siguiente link: <http://www.unglobalcompact.org/>.

[10] Para más información sobre esta iniciativa, consultar el siguiente link: <http://www.voluntaryprinciples.org/>.

[11] Para más información sobre esta iniciativa, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/guias-colombia>.

[12] Anteriormente, ANDI y NIR ya habían trabajado en temas relacionados con sindicalismo en Colombia.

A diferencia del momento actual, esta iniciativa surge en un momento en el que hablar de construcción de paz y superación del conflicto era casi impensable. Entre otras, porque debido a razones políticas se planteó un nuevo escenario respecto del conflicto armado y el estatus político de los grupos armados ilegales, particularmente las FARC.¹³

A pesar de lo anterior, las tres organizaciones se propusieron trabajar en la definición de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia.

Objetivos

La iniciativa conjunta entre ANDI, NIR y FIP se llevó a cabo entre los años 2009 y 2013. Teniendo en cuenta el propósito global de la iniciativa, la definición y puesta en marcha de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial, el trabajo se focalizó regionalmente y se fundamentó en los siguientes elementos:

El sector privado como un actor clave en la construcción de paz

El reconocimiento del sector privado como un actor clave en la superación del conflicto armado y la construcción de una paz sostenible, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y recursos, y su relación con los territorios y las dinámicas particulares de cada uno.

[13] La guerrilla dejó de ser catalogada como un actor político, y pasó a ser catalogada como una organización terrorista; así mismo cambiaron las estrategias del Estado para combatirla.

La construcción de paz como el eje central de la iniciativa

El convencimiento de que la construcción de paz es necesaria para superar las condiciones que reproducen el conflicto armado en Colombia.

Formulación de estrategias y herramientas prácticas para el sector privado en materia de empresas y construcción de paz

La necesidad de las empresas de contar con estrategias y herramientas prácticas que puedan integrar dentro de su gestión, y que estén orientadas a la superación del conflicto y la construcción de una paz sostenible.

Fases

Fase 1

La primera fase tuvo lugar entre el año 2009 y el 2011, y es una fase primordialmente de diagnóstico y sensibilización. El trabajo en ese entonces se enfocó en la sensibilización de empresarios locales sobre papel que podrían desempeñar de cara a la superación del conflicto y la construcción de paz en el país.

Para esto, se construyó el Observatorio de RSE, DDHH y Construcción de paz, que ofrece información cualificada, útil y actualizada en el tema. En el marco de este proceso se documentaron seis experiencias de trabajo en superación del conflicto y construcción de paz desde el sector empresarial.¹⁴

Además, se trabajó en la identificación de los principales retos y dilemas que enfrentan las empresas que operan en Colombia. Trabajo que se basó en la construcción, de manera conjunta con los empresarios locales, de cuatro diagnósticos regionales.¹⁵

Y se realizaron tres estudios sobre temas críticos y estratégicos para la operación empresarial:



- *Seguridad urbana*
- *Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz y la superación del conflicto en Colombia*
- *Entornos complejos: Buenaventura*

Fase 2

La segunda fase, que tuvo lugar durante el 2011 y el 2012, se orientó hacia la implementación de las recomendaciones que resultaron de la primera fase, y la construcción de herramientas prácticas que le permitieran a las empresas enfrentar algunos de los retos que supone operar en Colombia.

Durante esta fase se diseñaron y acompañaron dos pilotos de formación vocacional con las empresas suecas Electrolux y Scania. Se elaboró una guía práctica para enfrentar el delito de la

[14] Para ampliar la información del Observatorio de RSE, DDHH y Construcción de paz, consultar el siguiente link:
<http://www.ideaspaz.org/tools/observatory>.

[15] Atlántico, Santander, Cauca y Valle del Cauca.

extorsión desde las empresas: la Guía práctica para enfrentar el delito de la de la extorsión desde la empresa privada (Guía Antiextorsión). Además, se realizó un trabajo de difusión de los resultados y hallazgos identificados durante la Fase I, entre empresas nacionales e internacionales que operan en el país.

De igual forma, se continuó con la sensibilización del sector empresarial con el propósito de lograr una mayor comprensión del tema, y la adopción de prácticas empresariales enfocadas en la superación del conflicto y la construcción de paz. Y se documentaron buenas prácticas y experiencias innovadoras en el sector empresarial en este campo.

Fase 3

En la tercera fase, que se desarrolló durante los años 2012 y 2013, se trabajó en la consolidación de los resultados alcanzados en las fases previas. Particularmente a través de la promoción y la adopción de buenas prácticas empresariales, donde se destaca el piloto de la Guía Antiextorsión con cinco empresas en dos regiones del país: una en Santander y cuatro en Cauca.

Así mismo, se desarrolló un modelo de operación empresarial atento a las particularidades de un entorno complejo, sensible a los derechos humanos y a la construcción de una paz sostenible. Este modelo se fundamentó en el trabajo realizado en el municipio de Puerto Gaitán, Meta, debido a sus particularidades en materia de presencia de grupos armados, economías ilegales, débil institucionalidad y frágil gobernabilidad; así como también las perspectivas de desarrollo económico que existen desde el gobierno nacional sobre la región.

Adicionalmente se continuó con el monitoreo y la documentación de los resultados de los proyectos de formación vocacional de Scania y Electrolux.



2

HACIA UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO EN CONSTRUCCIÓN DE PAZ CON EL SECTOR EMPRESARIAL

Las siguientes páginas presentan los principales resultados de la primera fase del proyecto. Durante la Fase I se buscó identificar problemáticas concretas para el empresariado y el desarrollo de las actividades empresariales, para luego diseñar estrategias conjuntas de trabajo en temas sobre derechos humanos y construcción de paz. Primero, se realizaron diagnósticos regionales de manera conjunta con los empresarios locales, y enseguida, se identificaron los grandes retos e interrogantes que tiene el empresariado en Colombia. De igual manera, se realizó una documentación de buenas prácticas empresariales, de las cuales, seis experiencias fueron estudiadas a profundidad. Así mismo, se priorizaron tres temas puntuales de acuerdo con las preocupaciones expresadas por los empresarios de distintas regiones del país: la seguridad ciudadana, la extorsión y el soborno, y los retos para la operación empresarial en entornos complejos. A partir de los diagnósticos y estudios realizados en esta primera fase, se realizaron una serie de recomendaciones para construir una propuesta de trabajo conjunta, desarrollada respectivamente durante las Fases II y III. Paralelo a estas recomendaciones, el Observatorio de Responsabilidad Social (<http://www.ideaspaz.org/tools/observatory>) se puso en marcha como una herramienta útil de consulta en temas de derechos humanos, buenas prácticas y construcción de paz.

Teniendo en cuenta el contexto social y político de Colombia, el empresariado nacional y extranjero encuentra grandes dificultades para operar en la mayoría de las regiones del país, así como grandes retos en materia de derechos humanos. Por esa razón, el principal objetivo de la FASE I¹⁶ era posicionar el tema de empresas, derechos humanos y construcción de paz entre distintos sectores económicos, así como identificar problemáticas concretas para los empresarios alrededor de las cuales se pudiera trabajar de manera conjunta entre ANDI, NIR y FIP.

En ese sentido, para desarrollar una estrategia conjunta de trabajo desde el empresariado, una de las primeras tareas fue identificar los retos sociales, políticos y culturales que asumen las empresas para realizar sus actividades, haciendo énfasis en problemáticas asociadas a los derechos humanos y la construcción de una paz sostenible. Esas primeras indagaciones dejaron ver una gran preocupación por parte de los empresarios sobre qué podían hacer ellos -como

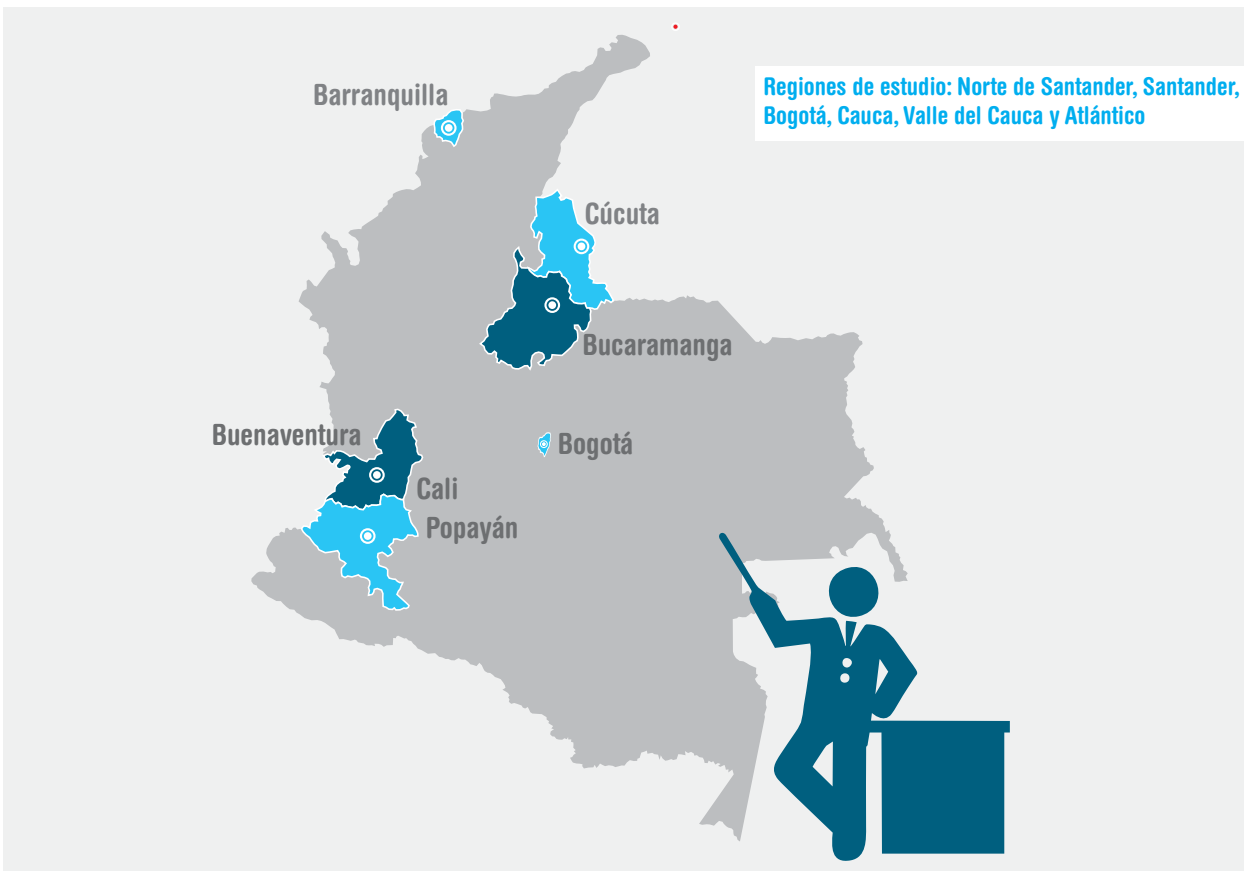
actores clave en sus regiones- con poblaciones vulnerables como víctimas del conflicto, población desmovilizada o en situación de desplazamiento forzado; así como, cómo operar en entornos complejos¹⁷ siendo atentos a los derechos humanos. Por otro lado, el empresariado destacó la falta de información puntual sobre el tema de empresas, derechos humanos y construcción de paz, haciendo evidente la necesidad de tener una herramienta de consulta fácil, accesible y actualizada con dichos contenidos.

A partir de los elementos identificados conjuntamente por el empresariado, el siguiente paso fue escoger las regiones donde se desarrollaría el proyecto. Colectivamente, ANDI, NIR y FIP escogieron el Atlántico, los Santanderes, Valle del Cauca y Cauca. Dichas regiones se destacan por presentar dinámicas sociales, económicas y políticas relevantes para la construcción de una agenda paz, y al mismo tiempo, por ser diferentes entre sí.

[16] La primera fase del proyecto se desarrolló entre septiembre de 2009 y marzo de 2011.

[17] Por entorno complejo, se entiende la presencia de uno o más de los siguientes factores: a) presencia de actores armados al margen de la ley, b) economías ilegales, débil institucionalidad y/o frágil gobernabilidad" (Libro Blanco, 2012, p. 13). En el último capítulo de esta publicación, se hace una amplia reflexión sobre este concepto y la intervención del sector empresarial en estos contextos.

Gráfica 2: Regiones de estudio prorizadas "Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia".



Para cumplir el objetivo de identificar los retos sociales, políticos y culturales que asume el empresariado para operar en el país, se realizaron una serie de diagnósticos colectivos en las cuatro regiones donde líderes empresariales, directores ejecutivos, gerentes generales y personal de recursos humanos señalaron sus principales inquietudes. Si bien algunos de los aspectos identificados varían

según las particularidades de cada región, los empresarios también coincidieron en algunas problemáticas como los altos niveles de corrupción, el narcotráfico, la criminalidad y la seguridad ciudadana, y la extorsión. Las problemáticas señaladas anteriormente se convirtieron en un aspecto importante para la construcción de la propuesta de trabajo.

IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE EXPERIENCIAS EMPRESARIALES RELEVANTES

De igual manera, para construir una propuesta conjunta de trabajo para la construcción de una paz sostenible, no sólo era necesario partir de las necesidades puntuales de las empresas, sino también aprender de otras experiencias que pudieran

enriquecer el proceso. De tal manera, se identificaron las siguientes experiencias en las que distintos sectores económicos han hecho aportes significativos en materia de derechos humanos y construcción de paz, siendo éstas ejemplos para el proyecto:

Programa de Reconstrucción de El Salado¹⁸

La Fundación Semana desarrolló un modelo de intervención integral con el sector público y el privado para recuperar y mejorar la calidad de vida de una población víctima del conflicto armado en el corregimiento de El Salado, Bolívar. Por un lado, esta experiencia rescata el gran valor que trae para las comunidades la creación de alianzas público-privadas, y por otro lado, cómo la vinculación de distintos sectores económicos puede aportar a reconstruir el tejido social de una comunidad afectada por la violencia.

Mesa de Transparencia y Observatorio en Derechos Humanos¹⁹

La generadora y comercializadora de energía Isagen S.A. junto a la comunidad del corregimiento de San José de Las Hermosas, Tolima, crearon un espacio de diálogo entre la comunidad, el Ejército y distintos entes estatales de control para disminuir los impactos del conflicto armado que se vive en la región. Esta iniciativa da luces sobre cómo la creación de espacios de diálogo entre distintos actores permite mejorar las relaciones de confianza en una comunidad, cómo impulsar desde las empresas iniciativas de superación del conflicto, y así mismo, cómo asegurar la operación de una empresa en entornos complejos.

[18] Para más información sobre esta experiencia, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/59645>

[19] Para más información sobre esta experiencia, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/59644>

Alianzas público-privadas para apoyar los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil ²⁰

Coca-Cola Femsa, con el apoyo de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR), crea el “Banco de Tiempo” como una estrategia de capacitación y formación en emprendimiento laboral para excombatientes, a través de la donación de tiempo de los profesionales y colaboradores de la empresa embotelladora.

La Fundación Carvajal creó la Cooperativa de Trabajo Asociado “Mundo Maderas”, un negocio inclusivo con excombatientes encargado de producir y reparar estibas en la ciudad de Cali con el objetivo de promover una alternativa de generación de ingresos a partir del emprendimiento, que les permita a los asociados y a sus familias lograr la estabilidad e independencia económica necesarias en el proceso de reinserción a la vida civil.

Estas dos iniciativas dan luces sobre cómo el sector empresarial puede vincularse y apoyar procesos de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), así como contribuir a la construcción de una paz sostenible a través del apoyo socioeconómico de excombatientes.

[20] Para más información sobre esta experiencia, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/54437>

Fundación Proyectos Tecnovo junto a la Proveduría Social²¹

Esta alianza impulsa un modelo de intermediación, capacitación y generación de ingresos para poblaciones vulnerables (individuos con algún tipo de discapacidad, víctimas del conflicto, excombatientes, etc.) promoviendo encadenamientos productivos a través de negocios inclusivos. Esta iniciativa da luces sobre cómo las empresas pueden vincular a su cadena de valor poblaciones vulnerables, y por otro lado, cómo el sector empresarial puede contribuir a mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables sin ser directamente los empleadores de éstas.

Construcción del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en Malambo, Atlántico²²

El sector empresarial del Atlántico lideró una alianza público-privada para impulsar la construcción de una sede del SENA en el municipio de Malambo, Atlántico. Esta iniciativa tuvo como objetivo generar alternativas de capacitación que, por una parte, permitiera cubrir la demanda de mano de obra calificada de las empresas que operan en la zona, y por otra parte, ofrecer herramientas, especialmente para 3000 jóvenes de Malambo y los municipios aledaños, que estimulen el desarrollo local de un entorno de operación complejo.

Esta experiencia da luces sobre cómo el sector empresarial, a través de la formación vocacional y la generación de oportunidades laborales, puede mejorar las condiciones de vida de una población que se encuentra en condiciones precarias. Así mismo, es un ejemplo de cómo generar mayor presencia institucional a nivel local.

[21] Para más información sobre esta experiencia, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/54440>

[22] Para más información sobre esta experiencia, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/54438>

Construcción del Centro de Reconciliación en Bugalagrande, Valle del Cauca ¹³

En una alianza tripartita entre la Fundación para la Reconciliación de Bogotá, Nestlé y la Alcaldía Municipal de Bugalagrande en el Valle del Cauca, se realizó la creación de un Centro de Reconciliación en dicho municipio como un mecanismo para mejorar el relacionamiento de la empresa con grupos de interés de su entorno operacional, propiciando un espacio para tramitar las diferencias, y así mitigar conflictos, el escalamiento de éstos o posibles afectaciones a los derechos humanos.

Esta iniciativa multiactor permite ver cómo desde el sector empresarial se pueden promover iniciativas que vinculen a otros actores en la resolución de conflictos locales, o en la mitigación de posibles impactos a los derechos humanos derivados de las actividades empresariales.

La documentación de estas seis experiencias ofrece ejemplos de cómo distintos sectores económicos pueden vincularse directa o indirectamente en proyectos de construcción de paz, y trabajar de la mano con las comunidades, y las autoridades locales.

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Consulta esta herramienta en: <http://www.ideaspaz.org/tools/observatory>

Retomando las primeras discusiones con múltiples empresarios en las regiones, se hizo evidente la necesidad de tener una

herramienta útil de consulta, una suerte de biblioteca donde el empresariado y otros grupos de interés pudieran acceder de manera práctica

[23] Para más información sobre esta experiencia, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/tools/download/5443>

e inmediata a información precisa sobre temas puntuales en empresas, derechos humanos y construcción de paz.

De tal manera, paralelo a la realización de los diagnósticos regionales y a la documentación de buenas prácticas empresariales, el Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial, Derechos Humanos y Construcción de Paz se puso en marcha. Su principal objetivo: la promoción y el afianzamiento de la participación del sector

empresarial en la superación del conflicto y en la construcción de una paz sostenible, suministrando información cualificada, útil y actualizada en el tema.

Luego de un extenso ejercicio de recolección y sistematización de fuentes y registros durante los años 2009 y 2010, se consolidó la Base de Datos. Aquí, los grupos de interés pueden encontrar información sobre:



- *Buenas prácticas nacionales e internacionales*
- *Informes y análisis sobre Colombia y el mundo*
- *Marcos normativos*
- *Temas de interés (tierras, empresarios y paz, desplazamiento forzado, excombatientes, postconflicto, etc.)*
- *Sectores económicos (extractivo, financiero, agrícola, etc.)*
- *Noticias*

La Base de Datos es semanalmente actualizada, y para enero de 2014, el Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial, Derechos Humanos y Construcción de Paz se ha

consolidado como un referente nacional e internacional de información sobre dichos contenidos.

Gráfica 3: Sitio web del Observatorio, actualizado a febrero de 2014.



3 PROBLEMÁTICAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA

3 PROPUESTAS DE TRABAJO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ SOSTENIBLE

A partir de las problemáticas identificadas por el empresariado en las cuatros regiones priorizadas, el equipo ANDI, NIR y FIP decidió enfocarse en los siguientes temas: 1) la operación empresarial en entornos complejos, 2) la seguridad ciudadana, y 3) la corrupción. Para cada uno de estos temas, se realizó un trabajo de diagnóstico y análisis de las principales problemáticas.

1) Entornos Complejos: Buenaventura²⁴

Buenaventura es el puerto más importante del Pacífico colombiano, y sin embargo, la situación de pobreza, exclusión y marginalidad de su población es alarmante. Sumado a esta delicada situación social, el narcotráfico, la presencia de múltiples actores al margen de la ley, así como las economías ilegales y la corrupción²⁵ consumen el puerto, convirtiendo a Buenaventura en un entorno complejo para la operación empresarial. Este contexto, ha generado una migración masiva de mano de obra a grandes ciudades como Cali, y ha hecho que la actividad económica sólo se concentre en el puerto, dejando prácticamente paralizadas otras actividades como la pesca.

Por ello, y teniendo en consideración que Buenaventura representa un punto de interés nacional por ser el puerto más importante del Pacífico colombiano y por la fragilidad y complejidad de su contexto, este estudio se focaliza en el diseño de recomendaciones útiles para el desarrollo de la región desde la gestión empresarial.

[24] Para más información sobre este estudio, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/916>

[25] Por entorno complejo, se entiende la presencia de uno o más de los siguientes factores: a) presencia de actores armados al margen de la ley, b) economías ilegales, débil institucionalidad y/o frágil gobernabilidad" (Libro Blanco, 2012:13)

Promoción de otros sectores económicos

En la lucha en contra del narcotráfico, el gobierno nacional impone altas restricciones de circulación a los pescadores artesanales, por lo tanto, es importante que el empresariado de la región una esfuerzos para proteger y promover la industria pesquera, de tal manera que pueda fomentar en la comunidad fuentes de ingreso legales, y así contribuir a acabar con la pobreza.

Inversión social en Buenaventura

Para afrontar los altos índices de pobreza, es necesario que los empresarios de la región unan esfuerzos para invertir en educación básica, secundaria, técnica y profesional. Fomentar proyectos educativos permite que las empresas cuenten con mano de obra local calificada, lo que aporta no sólo al sector empresarial sino a la sociedad en su conjunto.

2) Seguridad Ciudadana ²⁶

La criminalidad urbana, las economías ilegales, el narcotráfico, la desconfianza y la desmotivación para contratar mano de obra son problemáticas generalizadas entre los empresarios de distintas regiones del país.

Parte de la complejidad del tema, radica en que las instituciones estatales de control y prevención del delito han concentrado sus acciones en combatir actores al margen de la ley, especialmente la guerrilla de las FARC a través de la desarticulación de ésta y la desmovilización de sus integrantes. Por lo tanto, existe

[26] Para más información sobre este estudio, consultar el siguiente link: <http://www.ideasparalapaz.org/publications/post/919>

un desbordamiento de los sistemas de seguridad en las zonas urbanas, y una dificultad para establecer qué proporción de violencia por parte de la fuerza pública es necesaria para combatir la delincuencia organizada, el conflicto armado y otras violencias.

Este diagnóstico nacional sobre seguridad ciudadana, hace una serie de recomendaciones para el empresariado de cara a definir posibles acciones orientadas al mejoramiento de la seguridad ciudadana.

Apoyar y fomentar una cultura de la prevención

- Para afrontar problemas en seguridad ciudadana, es necesario que el empresariado se involucre y fomente **programas en prevención cultural o comunitaria**. Un ejemplo de esto puede ser la intervención en comunidades propensas al delito o a la ilegalidad, buscando transformar valores culturales o mentalidades
- Otro mecanismo, puede ser los **programas en prevención social**. Por ejemplo, en la intervención temprana en niños, en el trabajo con jóvenes en entornos escolares, en entornos barriales en asocio con familias, con autoridades escolares y autoridades locales

Apoyar y fomentar mecanismos de resolución de conflictos alternativos

- El empresariado también puede apoyar y fomentar el desarrollo de **Mecanismos de Justicia Alternativa**. Eso incluye crear alianzas público-privadas, trabajar de cerca con la comunidad, propiciar espacios de diálogo, así como capacitar, apoyar y realizar seguimiento a los conciliadores comunitarios, a los conciliadores en equidad, a los promotores de convivencia y jueces de paz
- Así mismo, las empresas pueden financiar la construcción de **Casas de Justicia** para mejorar el acceso ciudadano a la justicia formal y alternativa, y así contribuir a mitigar violencias o vías de hecho

3) Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz en Colombia²⁷

Como se ha mencionado anteriormente, una de las grandes preocupaciones del empresariado en Colombia se centra en la corrupción. Es por eso que este estudio toma en consideración los altos índices de corrupción en el país, así como la percepción de un mal manejo de los recursos públicos por parte de las empresas. En ese sentido, la corrupción se aborda a partir del análisis de dos de sus dimensiones más problemáticas para la operación empresarial en Colombia: el soborno y la extorsión.

Por un lado, se entiende que el soborno es el ofrecimiento de regalos, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro tipo de beneficio a cualquier persona, a modo de incentivo para realizar un acto deshonesto, ilegal o que implica el quebrantamiento de la confianza, durante la conducción de los negocios de la empresa.

Por otro lado, la extorsión es una práctica realizada por grupos criminales, que busca a través de la intimidación y el constreñimiento de la voluntad, obtener algún provecho ilícito que generalmente se traduce en beneficio económico.

En este contexto, y dada la necesidad de implementar mecanismos de control y seguimiento, este estudio tuvo como finalidad realizar recomendaciones para prevenir el soborno y la extorsión en las empresas.

[27] Para más información sobre este estudio, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/918>

Trabajo de la mano entre las empresas y el Estado

- Para prevenir el soborno y la extorsión en las empresas, un primer paso es crear alianzas con las autoridades locales y nacionales para la realización de campañas anti-extorsión.
- Es indispensable denunciar ante las autoridades los casos de soborno y extorsión.
- Los protocolos de seguridad establecidos por el Ministerio de Defensa son una gran herramienta y guía para prevenir y combatir casos de soborno o extorsión.

Acciones al interior de las empresas

- Otro paso a seguir, es la realización de un análisis del entorno, es decir, caracterizar los delitos de la extorsión y el soborno en la zona de operación de la empresa.
- Así mismo, es necesario garantizar al interior de la empresa mecanismos seguros y eficientes de denuncia.
- De igual manera, es de gran utilidad realizar estrategias de trabajo con contratistas y proveedores.
- Sin duda, es muy importante realizar periódicamente controles internos y auditorías en los pagos a terceros para así evitar posibles casos de soborno, extorsión, o mafias.
- Así mismo, es necesario capacitar al personal de recursos humanos y a los trabajadores sobre cómo denunciar y a quiénes acudir de presentarse algún caso de soborno o extorsión.
- Por último, es necesario capacitar a las personas de recursos humanos en prevención de estos delitos, así como desarrollar estrategias en prevención.



3

FORMACIÓN VOCACIONAL: CAMBIAR VIDAS PARA CONTRIBUIR A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Las siguientes páginas presentan los principales resultados de los pilotos de formación vocacional desarrollados por SCANIA y Electrolux, así como el modelo general de trabajo en formación vocacional que se deriva de ellas y del diálogo que a partir de estas experiencias se estableció con Pacto Motor, una iniciativa que reúne a diferentes empresas del sector automotriz. El desarrollo de los pilotos de formación y la documentación de estas experiencias con miras a tener un modelo de trabajo más general, tuvieron lugar durante las Fases II y III del proyecto, respectivamente. Durante la Fase II se buscó diseñar estrategias y herramientas prácticas que permitan implementar y poner en marcha recomendaciones que surgieron en la primera fase. En ese sentido, la segunda fase del proyecto tuvo una orientación más práctica y buscó contribuir a la solución de problemas específicos en el campo de la construcción de paz y la superación del conflicto. Durante la Fase III se buscó consolidar y robustecer los resultados de las dos fases anteriores. Para esto, se trabajó en la traducción de tales resultados en modelos de trabajo y estrategias de intervención para el sector empresarial más generales.

PILOTOS DE FORMACIÓN VOCACIONAL

Para los empresarios, la pregunta sobre cómo trabajar de manera efectiva para ayudar a mejorar la situación de poblaciones vulnerables debido al conflicto, es una de las más frecuentes a la hora de pensar en su contribución a la construcción de paz. Con esta pregunta en mente y tomando como referentes tanto las preocupaciones expresadas por los empresarios en las regiones, como las experiencias de trabajo documentadas durante la Fase I del proyecto, se propuso la realización de

dos pilotos de formación vocacional. Para esto, se tocaron las puertas de varias empresas suecas que trabajan en el país. Dos de ellas – SCANIA y Electrolux – accedieron a trabajar en los ejercicios piloto.



Ambos pilotos se caracterizaron por un modelo gana-gana. Es decir un esquema de trabajo en el que tanto la empresa como los participantes se benefician. Así, en ambos casos se unieron la necesidad por parte de grupos de población específicos, de contar con oportunidades de generación de ingresos, y la necesidad de la empresa de contar con mano de obra calificada para ampliar su operación.



PILOTO DE FORMACIÓN VOCACIONAL SCANIA



Con el propósito de contribuir a reducir la vulnerabilidad de jóvenes que habitan lugares de Bogotá en los que el reclutamiento para actividades al margen de la ley es frecuente, SCANIA desarrolló un piloto de formación vocacional en mecánica encaminado a aumentar las posibilidades de empleabilidad de estos jóvenes. Para esto, se diseñó un proceso de formación de 80 horas que incluía formación técnica, a cargo de la empresa, y formación psicosocial, a cargo de socios estratégicos.



Convocatoria y selección de participantes

Una vez diseñado el proceso de formación, la primera tarea fue la de convocar a los participantes. Este proceso fue largo y complejo. Un primer obstáculo se derivó de las limitaciones que tenía el socio estratégico con el que se había iniciado el trabajo: la Agencia Colombiana para la Reintegración. Dado que el mandato de esta entidad se limita a la intervención directa en la reinserción social y económica de excombatientes, era imposible convocar a participantes con el perfil definido a través de este socio. Entonces, fue necesario establecer alianzas con otras organizaciones dedicadas a la atención de población joven en la ciudad de Bogotá. Este es el caso de la Ruta de Intermediación de la Secretaría de Gobierno de Bogotá y la Fundación Laudes Infantis; con quienes se estableció una nueva alianza que permitió convocar a 27 jóvenes para ser llamados a entrevista.

La Ruta Integral de intermediación laboral de la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Bogotá hizo el contacto individual con cada uno de estos jóvenes para indagar por su interés real en la formación ofrecida en el piloto y realizó una sesión colectiva de 3 horas de orientación vocacional con el fin de medir y profundizar en los intereses y habilidades de los jóvenes de cara a su proyecto de vida. Posterior a esto, el proceso de entrevistas lo lideró SCANIA y dio como resultado la selección de 23 participantes (22 hombres y una mujer) en un rango de edad de los 18 a los 27 años.



Formación de participantes

Entre el 8 de noviembre y el 16 de diciembre de 2011, estos 23 jóvenes fueron capacitados por SCANIA en el área de mecánica; además de capacitación en sistemas por cuenta de la Fundación Laudes Infantis,²⁸ y capacitación psicosocial por parte de una voluntaria de la ACR.²⁹ En total, fueron 80 horas de formación con una intensidad de 4 horas diarias que se dictaron en la noche con el fin de no interferir con los estudios o el trabajo de los jóvenes beneficiarios del piloto. Esta fase de formación y capacitación finalizó en diciembre de 2011 con la ceremonia de graduación de 17 jóvenes como auxiliares mecánicos en las instalaciones de la ANDI-Bogotá.

Uno de los incentivos más atractivos para quienes participaron en el piloto consistía en que SCANIA contratara a 6 personas para trabajar como auxiliares mecánicos, y que esa decisión dependería del desempeño y compromiso de cada uno de los jóvenes durante el proceso de capacitación. No obstante, el piloto tuvo un porcentaje de deserción del 30%. De los 23 que ingresaron, 17 finalizaron toda la capacitación. Además de contratar directamente a los 6 participantes más destacados, la empresa envió las hojas de vida de los demás jóvenes a su cliente Transmasivo y a empresas del sector para que los jóvenes tuvieran más opciones de ser empleados.

[28] La capacitación en sistemas fue realizada por la Fundación Laudes Infantis que trabaja en las comunidades de Usme y Ciudad Bolívar en Bogotá. La Fundación utilizó la plataforma Mi Llave para realizar la capacitación en el paquete de Microsoft e Internet. En la primera sesión, la Fundación realizó un diagnóstico sobre el nivel de conocimiento de los jóvenes, identificando que sólo 6 necesitarían tomar clases de sistemas. Los participantes tomaron 20 horas durante cuatro sábados, tiempo en el cual abordaron y fortalecieron aspectos de Word, Excel y PowerPoint. De estos 6 jóvenes, sólo 3 completaron todas las horas establecidas en la capacitación.

En febrero de 2012, se vincularon seis jóvenes como empleados a SCANIA bajo la modalidad de "Auxiliares Mecánicos". Estos jóvenes cuentan con un contrato laboral a término indefinido y todas las prestaciones sociales requeridas. A cada uno de ellos se le consultó sobre sus preferencias respecto a desempeñar labores en la zona de bodega o en el taller. En esos momentos, la empresa identificó que los conocimientos técnicos de los jóvenes aún estaban un poco por debajo de las capacidades exigidas a los "auxiliares mecánicos", por lo que diseñó un sistema de tutoría en el que gracias al acompañamiento permanente de un tutor que se les asigna individualmente, los jóvenes refuerzan sus conocimientos durante el ejercicio laboral. SCANIA calcula que para que los jóvenes cumplan con el perfil requerido como auxiliar de mecánica, se puede requerir unos 12 meses de acompañamiento. Paralelo a esto, los jóvenes iniciaron clases de inglés.

[29] Sobre la capacitación psicolaboral se realizaron dos talleres de una hora y media cada uno, enfocados en trabajar la creatividad y la actitud de servicio al cliente en el ambiente laboral. Sin embargo, los resultados de estos talleres son limitados por dos factores: por un lado, el hecho de que los beneficiarios no fueran directamente excombatientes limitó la participación de la ACR para realizar las capacitaciones en competencias psicolaborales. Por otro lado, hubo la necesidad de buscar una psicóloga que, de manera voluntaria, realizara los talleres orientados a la empleabilidad, sin hacer un diagnóstico sobre los perfiles de los beneficiarios, ni los impactos al inicio y al final de los talleres.



Balance del piloto

Seis meses después de concluir el piloto, 5 de los 6 jóvenes contratados continuaban trabajando en SCANIA. Para ese mismo momento, ninguno de los demás jóvenes que participaron en el proceso de formación estaba empleado todavía. En ese entonces, se le pidió a todos los participantes del piloto y, a quienes desde la empresa, habían participado en el proceso que hicieran un balance de éste.

Fortalezas y debilidades identificadas por los participantes



Las fortalezas identificadas por los participantes giran alrededor de tres aspectos. El primero, al mejoramiento de su calidad de vida; el segundo, sobre el impacto que a nivel personal ha representado esta iniciativa; y el tercero, sobre las posibilidades de desarrollo personal y laboral dentro de la empresa.

Fortalezas

- Respecto al mejoramiento de la calidad de vida, los participantes indican que una de las grandes virtudes del piloto fue la posibilidad de obtener una primera oportunidad laboral. Señalan la dificultad de encontrar una opción laboral cuando no se cuenta con experiencia previa, ni formación, y cómo esta oportunidad les ha permitido mejorar su vida de forma sustancial. Los participantes

- explican que con los ingresos que cuentan ahora pueden aportar en mayor medida a sus familias, y que están iniciando un ahorro. De esta misma forma, la estabilidad laboral les permite acceder a préstamos bancarios para desarrollar otros proyectos. Esta estabilidad y facilidades posibilitan la creación de un plan de vida para los participantes, en la que se encuentren metas a corto, mediano y largo plazo.
- En cuanto al impacto personal que esta iniciativa ha tenido en ellos, los participantes señalan que esta experiencia los ha impulsado a superarse personalmente en distintos aspectos y a asumir mayores responsabilidades. Esto es posible porque encuentran en su trabajo un ambiente de motivación, aceptación y trabajo en equipo, donde el trato es respetuoso e igualitario entre los compañeros. Vincularse a un ambiente con estas características, ha significado un cambio en sus comportamientos, no sólo dentro de la empresa, sino también en su vida personal, lo cual identifican como aspecto muy positivo.
- Por último, frente a las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, los participantes se sienten muy satisfechos dado que su proceso de capacitación continuó una vez se vincularon formalmente a SCANIA. Los beneficiarios están siendo capacitados en mecánica por expertos, además de estar recibiendo clases de inglés y sistemas. Los participantes identifican en ello una posibilidad de continuar avanzando laboralmente al interior de la empresa, y sienten que esto aumenta el sentido de pertenencia hacia SCANIA.

Las debilidades identificadas por los participantes se relacionan con la situación de los participantes que no ingresaron a SCANIA y sobre algunas oportunidades de mejora del proceso de capacitación.

Debilidades

- Frente a los participantes que no fueron vinculados por SCANIA y que fueron referidos a otras empresas, señalan que las condiciones en las que se presentaron a otras empresas no fueron las mismas como en SCANIA. Los procesos de selección de personal no tuvieron en cuenta que los participantes tenían un nivel que requería de un acompañamiento, como el que desarrolló SCANIA.
- En cuanto a oportunidades de mejora en el proceso de capacitación, los participantes señalaron:
 - Evitar la alta rotación de profesores ya que esto incide en la posibilidad de avanzar a un mejor ritmo.
 - Buscar alternativas para que los participantes no recorran distancias tan largas para asistir a las capacitaciones de sistemas. Al respecto las capacitaciones en sistemas se realizaron en una localidad al sur de Bogotá, y un gran número de los participantes vivían al norte de la capital. Desplazarse entre distancias tan grandes los desmotivó completamente en la asistencia a los talleres de capacitación en sistemas, y los participantes al faltar a uno de estos talleres sentían que ya su posibilidad de ser escogidos por SCANIA se disminuía drásticamente y, en algunos casos, renunciaban a las capacitaciones. Esto explicaría en una serie de casos la deserción que se presentó durante el curso de capacitación.
 - Mejorar los filtros de selección pues algunos participantes sólo estaban interesados en conseguir empleo y no en formarse y otros estaban sobrecalificados.

Fortalezas y debilidades identificadas por empleados de SCANIA



Desde la empresa se señalan varias fortalezas que se refieren a las características y calidad de la mano de obra que se puede vincular a través de este tipo de procesos:

Fortalezas

- Vincular individuos jóvenes que puedan interiorizar de forma clara la filosofía y los procedimientos propios de SCANIA. Integrar individuos que estén iniciando su proceso de formación le permite a las empresas que su personal se adapte especialmente bien a procesos altamente estandarizados, sin tener que preocuparse por los hábitos adquiridos en previas experiencias laborales.
- Vincular individuos jóvenes y darles la oportunidad de hacer carrera en la empresa puede consolidar una relación de fidelidad y compromiso con la misma.
- Los participantes que se vincularon a la empresa han desarrollado hasta la fecha procesos muy positivos, y en algunos casos, han superado las expectativas en su curva de aprendizaje. Esta característica se suma al compromiso que SCANIA señala, demostraron los participantes al piloto, desplazándose grandes distancias y en altas horas de la noche para asistir a las capacitaciones.

Frente a las debilidades presentes en el piloto, SCANIA resalta tres elementos. El primero, referente al trabajo psicosocial; el segundo, referente a los módulos de capacitación técnica; y el tercero, a las estrategias y herramientas pedagógicas.

Debilidades

- En el trabajo psicosocial, SCANIA identifica una serie de debilidades que tienen que ver con el papel prioritario que se le dio al módulo de formación técnica, y a la falta de un modelo psicosocial. SCANIA reconoce que hay circunstancias que no se pueden corregir en un piloto, especialmente por la duración tan corta del mismo, pero también señala que este módulo pudo ser clave para detectar y trabajar tempranamente comportamientos problemáticos en los participantes.
- Frente a la capacitación técnica, la empresa señala la necesidad de extender la capacitación si se busca vincular laboralmente a individuos para que éstos estén en el mismo nivel de conocimiento de las personas contratadas directamente por SCANIA. Por lo tanto, propone añadir 20 horas más al módulo de capacitación técnica, que sumadas a las 80 horas del modelo actual, terminaría contando con 100 horas de trabajo. Esta modificación se debe a que la empresa ha encontrado que hay que dedicar un poco más de tiempo en reforzar los conocimientos básicos antes de avanzar frente a nuevos elementos.

- SCANIA también identifica una debilidad en las herramientas pedagógicas con las que se contó en el desarrollo del piloto. La empresa tiene un gran conocimiento técnico en el tema automotriz, pero no cuenta con conocimiento específico en estrategias y herramientas pedagógicas. Para superar estas dificultades, proponen contar con el acompañamiento de una institución como el SENA por dos razones. Por un lado, aportar sus conocimientos en materia pedagógica a la iniciativa; y por otro, que dé un valor agregado al título adquirido en el proceso de formación vocacional. Este último punto resulta altamente deseado, ya que el SENA es una institución reputada, y cuyo apoyo puede brindarles mayores oportunidades en el mercado laboral a los participantes.

En conclusión, las percepciones frente al piloto de formación vocacional son muy positivas por parte de los participantes y de SCANIA. Los participantes resaltan positivamente la oportunidad que se les brindó de poderse formar como auxiliares mecánicos, así como vincularse en un empleo estable y con horizontes de desarrollo. Así mismo, rescatan el impacto positivo que esta oportunidad laboral ha tenido en sus vidas personales. Por su parte, SCANIA señala la oportunidad que ha tenido como empresa de vincular capital humano, y rescata las grandes ventajas que conlleva la vinculación de personal joven que pueda interiorizar tanto la filosofía de la empresa, como también los procedimientos técnicos altamente estandarizados para la operación de la empresa.



Elementos claves y lecciones aprendidas

En el marco de este piloto, se identificaron varios elementos claves que pueden dar luces sobre aspectos a tener en cuenta en un modelo de formación vocacional que busque contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de población vulnerable por medio de la empleabilidad. Los siguientes son los elementos identificados:



Relación gana-gana

- *Hacer que todas las partes se beneficien del proceso de formación.*

Perfil y selección de participantes

- *Establecer claramente los perfiles que la empresa requiere para suplir sus necesidades o intereses.*
- *Identificar población que cumpla con este perfil y que tenga interés en participar de la experiencia.*
- *Este proceso de búsqueda de la población beneficiaria tiene que implementarse con tiempo.*

Alianzas

- *Es importante contar con el apoyo de organizaciones o entidades que trabajen con la población deseada y conozcan sus necesidades.*

Proceso de formación

- *El proceso de formación debe incluir todos los elementos (técnico y psicosocial) necesarios para que los participantes efectivamente cuenten con las competencias necesarias.*
- *La participación activa de la empresa en este proceso es importante.*
- *La vinculación de socios idóneos en este proceso también es importante.*

Empleabilidad

- *Generar opciones concretas de trabajo para los jóvenes permite disminuir la brecha entre educación y trabajo, especialmente para jóvenes que pertenecen a sectores sociales y económicos vulnerables.*
- *Brindar opciones de empleo a largo plazo permite contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes y, en un plano más amplio, a disminuir sus vulnerabilidades.*

Seguimiento y acompañamiento

- *El seguimiento constante permite identificar aspectos a mejorar durante el proceso.*
- *En el caso de SCANIA, este seguimiento permanente del desempeño de los participantes llevó a la creación de una estrategia como la de los tutores personalizados.*

Lecciones aprendidas

- Contar con tiempo suficiente para hacer un proceso de búsqueda de la población objetivo acorde con el perfil establecido en el piloto, teniendo en cuenta las dificultades de convocatoria y la necesidad de ser flexibles para realizar cambios.
- Para lograr el objetivo de convocar a determinado perfil de beneficiarios es necesario crear desde el principio alianzas estratégicas público-privadas. Involucrar actores clave y que desde el inicio la comunicación sea fluida.
- Es importante que el proceso de selección incluya una perspectiva de género, dado que las mujeres jóvenes se ven más afectadas por el desempleo y la exclusión laboral (ILO, 2010)
- Es necesario que en el proceso de selección se implementen filtros más específicos, para evitar deserciones a lo largo del proceso.

- En cuanto al proceso formativo en el área técnica se encontraron dificultades en el nivel de conocimientos de los jóvenes y su respectivo desempeño al ser contratados por la empresa. Esto deja como lección que los participantes seleccionados efectivamente tengan un conocimiento previo teniendo en cuenta las características del pénsum y las horas de capacitación.
- Contar con la flexibilidad y disponibilidad de SCANIA para realizar la capacitación técnica según el tiempo de los jóvenes, permitió que ellos pudieran asistir de forma regular sin tener que aplazar sus estudios o renunciar a opciones laborales.
- Ser claros y transparentes con los jóvenes sobre el proceso de selección y contratación permitió que los jóvenes se comprometieran desde el inicio con el proceso formativo y conocieran que de sus resultados, actitud y perfil dependía el ser contratados por SCANIA.
- A pesar de los problemas presentados en la implementación del componente psicosocial, es importante que este tipo de pilotos incluya formación en esta área, dado que permite fortalecer el perfil laboral de los jóvenes y amplía sus posibilidades de encontrar y mantenerse en sus empleos. Esto adquiere más importancia para población que no ha participado en actividades que les permitan conocer su orientación profesional y fortalecer sus competencias laborales. En el caso particular de este piloto, los jóvenes participaron en el proyecto del distrito “Ruta Integral de intermediación laboral” en el cual participaron de dos talleres sobre orientación vocacional.
- Para contribuir a la estabilidad y adaptación de los jóvenes al mundo laboral, es importante que éste tipo de pilotos cuente con un pénsum enfocado en el desarrollo de habilidades y conocimientos que le permitan a los jóvenes adquirir las competencias necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en los espacios laborales.
- Es importante realizar diagnósticos y pruebas al finalizar, que permitan comparar y conocer el impacto de los procesos formativos. Así mismo, es fundamental realizar monitoreo constante a este proceso, a los intereses y necesidades de los jóvenes para realizar ajustes o cambios durante la implementación del piloto.
- El seguimiento y acompañamiento que se realice a los jóvenes es fundamental, especialmente para apoyarlos en la fase de adaptación al ambiente laboral y minimizar los riesgos de despido o retiro voluntario.

PILOTO DE FORMACIÓN VOCACIONAL ELECTROLUX



Con el propósito de aumentar las alternativas de generación de ingresos de un grupo de excombatientes, Electrolux desarrolló un piloto de formación vocacional en reparación de electrodomésticos que reunió personas radicadas en cinco ciudades de la costa atlántica colombiana: Barranquilla, Valledupar, Cartagena, Sincelejo y Montería. Este piloto también respondió al interés de Electrolux de ampliar su cobertura en servicios en la Costa Caribe, incentivando la creación de Centros de Servicio Autorizado en distintas ciudades de la zona. Para esto se diseñó un proceso de formación de 140 horas que incluía formación técnica, a cargo de la empresa, y formación psicosocial a cargo de la Agencia Colombiana de Reintegración ACR, uno de los socios estratégicos de este piloto. Dado el interés de contar con más Centros de Servicio por parte de la empresa, y la posibilidad de que los participantes accedieran a capital semilla ofrecido por la ACR, en sus inicios este piloto se orientó hacia el emprendimiento.



Convocatoria y selección de participantes

En la convocatoria y selección de participantes se realizaron varios pasos. En primer lugar, la ACR elaboró una lista de posibles participantes, teniendo en cuenta los siguientes requisitos: que residieran en alguna de las cinco ciudades seleccionadas, que fueran individuos en un proceso avanzado en el programa de reinserción, con un nivel educativo de bachiller y con formación y experiencia laboral en reparación de electrodomésticos.

Con base en esta lista se realizó un proceso de selección con dos grandes momentos. El primero fue una prueba de conocimientos técnicos hecha y evaluada por Electrolux. Quienes pasaron esta prueba fueron llamados a entrevistas personales en las que participó Electrolux, ACR y FIP. Así de un total de 36 personas incluidas en la lista de la ACR, se seleccionaron 23 para presentar entrevista, de las que 17 fueron seleccionadas para participar en el proceso de formación. De los participantes seleccionados 10 vivían en Barranquilla, 3 en Cartagena, 1 en Sincelejo, 1 en Ayapel (Córdoba) y 2 en Valledupar.



Formación de participantes

Del 18 de octubre al 4 de noviembre de 2011, los participantes seleccionados recibieron formación técnica ofrecida por Electrolux y orientada a fortalecer el conocimiento de los participantes en la reparación de electrodomésticos (refrigeración, lavadoras y hornos microondas); y formación psicolaboral ofrecida por la ACR y enfocada en el fortalecimiento de habilidades de emprendimiento de los participantes. En total fueron 140 horas que se impartieron en 3 semanas a través de jornadas completas de trabajo. Esto con el fin de optimizar el desplazamiento tanto de los participantes como de los instructores a la ciudad de Barranquilla que fue donde se llevó a cabo el proceso de formación. Adicional a esto, se ofreció a los participantes acompañamiento para la solicitud e inversión del capital semilla para crear sus propios negocios de mantenimiento y reparación de electrodomésticos, así como un certificado que los acredita como técnicos de la marca Electrolux.

Durante el proceso de formación el número total de participantes se redujo de 17 a 16. También durante este proceso se hicieron perfiles detallados de cada uno de los participantes. Se identificó que 11 tenían un perfil de empleados y 5 tenían un perfil de emprendimiento. Estos resultados hicieron que se

introdujeran cambios y ajustes al proceso de formación, para incluir componentes de empleabilidad y no sólo de emprendimiento. Estas dos orientaciones se corroboraron al hacer seguimiento a los participantes, ya que en él se identificaron con claridad dos trayectorias: empleabilidad y emprendimiento. Conforme a ellas, la empresa buscó gestionar opciones de generación de ingresos para los participantes. Por un lado y de cara a los participantes con perfil emprendedor, al concluir el proceso de formación autorizó la creación de tres Centros de Servicio Autorizados: uno en Barranquilla, otro en Valledupar y otro en Cartagena. En cuanto a los participantes con perfil de empleados, la empresa buscó gestionar oportunidades laborales en centros de servicio ya existentes.



Balance del piloto

Independientemente del perfil (empleabilidad o emprendimiento) al concluir el proceso de formación las pruebas realizadas por los participantes revelan que el 100% de ellos aumentó sus conocimientos. Seis meses después de concluir el proceso de formación, en el seguimiento realizado a los participantes, se encontró que se habían creado dos Centros de Servicio Autorizados uno en Barranquilla y otro en Valledupar. Frente a los participantes con perfil de empleados, inicialmente Electrolux consiguió la vinculación de 7 participantes en distintos Centros de Servicios Autorizados de Barranquilla y Cartagena. De este grupo inicial, 2 de los participantes rechazaron la oferta de vinculación inicialmente, 2 de ellos se vincularon y luego se retiraron, y 3 de ellos permanecían trabajando en estos Centros de Servicio. Estos retiros se deben a que los participantes reciben entre el 40% y el 50% de las ganancias por los servicios

que prestan, y así mismo deben realizar servicios por garantía que no les representan el mismo dinero que otras reparaciones e instalaciones. En este sentido, los participantes prefieren trabajar como independientes, y no ser empleados de estos centros. Así, unos meses después de concluir el proceso de formación, estos participantes se podían agrupar en tres grupos. El primero, integrado por participantes vinculados a Centro de Servicios, el segundo, integrado por participantes que desarrollan su actividad de manera independiente, y el tercero, integrado por participantes que desarrollan oficios varios no vinculados a la reparación de electrodomésticos.

Fortalezas y debilidades identificadas por los participantes



Las fortalezas destacadas por los participantes del piloto se pueden agrupar alrededor de tres aspectos. El primero de ellos, se refiere al nivel de capacitación que recibieron en el proyecto; el segundo, sobre el tratamiento que los participantes recibieron en el proceso; y el tercero, sobre el impacto positivo que este proceso de capacitación tuvo en sus vidas personales.

Fortalezas

- Respecto al nivel de capacitación, los participantes señalaron una excelente formación en la línea de electrodomésticos y en las líneas blancas de la marca Electrolux. Así mismo, reconocieron que el proceso de capacitación les permitió adquirir un conocimiento más claro y aplicable a sus oficios.

- En cuanto al tratamiento que recibieron en el proceso, los participantes reconocieron la importancia que representa la iniciativa para brindar oportunidades de generación de ingreso a una población específica como la desmovilizada. Así mismo, destacaron el valor de un buen tratamiento personal, el respeto y el reconocimiento de sus esfuerzos durante todo el proceso.
- Por último, los participantes señalaron que involucrarse en el piloto fortaleció sus motivaciones en el proceso de reintegración y el compromiso en sus proyectos de vida. Así mismo, destacaron como este tipo de procesos fortalece simultáneamente sus esferas personales y laborales.

Las debilidades señaladas por los participantes pueden agruparse alrededor de dos aspectos. El primero, relativo a dificultades en la dotación y contratación; y el segundo, relativo a las dificultades para lograr el apoyo al emprendimiento. Cabe resaltar que algunos participantes no encontraron debilidades negativas en toda la implementación del piloto.

Debilidades

- Respecto a la dotación y a la contratación, algunos participantes señalan el incumplimiento por parte de Electrolux en la entrega de los Kits de dotación. Por otro lado, otros participantes sugieren que las expectativas laborales no se cumplieron, aún cuando Electrolux desde el inicio aclaró que al finalizar el proceso éste no sería directamente el empleador. Por último, sugieren que una debilidad fue haber centrado la vinculación laboral sólo a los Centros de Servicios Autorizados, y no haber incluido también las propias instalaciones de Electrolux.

- En cuanto a las dificultades para lograr el apoyo al emprendimiento, los participantes señalaron las dificultades que representa el montaje de un Centro de Servicios Autorizado en lo que respecta a los recursos económicos requeridos para el montaje del mismo. El capital semilla no alcanzaba a cubrir ni el 50% de los costos de la dotación básica de un Centro de Servicios. Sumado a los pocos recursos, los participantes también señalaron las dificultades para acceder a tales recursos, o incluso al desembolso del capital semilla de la ACR.

Fortalezas y debilidades identificadas por empleados de Electrolux



En general, Electrolux hace un balance positivo del piloto. De la meta que se trazaron al inicio del proceso -que era la obtención de proveedores de servicio en la Costa Caribe-, Electrolux siente que ha logrado cumplir en un 80% sus expectativas iniciales. Para la empresa, las expectativas se hubieran cumplido totalmente si se hubiera abierto un Centro de Servicio Autorizado en Cartagena dado que, además de capacitar y vincular personal, la empresa aspiraba ampliar geográficamente su cobertura por toda la Costa Caribe.

Entre las fortalezas del proyecto, Electrolux destaca el logro de haber capacitado a 16 excombatientes, y haber cualificado un gran capital humano. La empresa señala que por experiencia, los beneficios que trae la inversión en el desarrollo de capital humano son un gana-gana para las partes involucradas.

Según Electrolux, acompañar estos procesos de desarrollo logra dos objetivos específicos. El primero, que los participantes interioricen más fácil los procesos y estándares propios de la empresa; y el segundo, que las personas establezcan un fuerte compromiso con las empresas y los proveedores de servicio.

En su balance del piloto, Electrolux encuentra dos grandes debilidades. La primera, las dificultades para relacionarse y comunicarse fluidamente con las otras organizaciones que lideraron la implementación del piloto; y la segunda, las dificultades que los participantes tuvieron para acceder al capital semilla.

- Frente al relacionamiento con las otras organizaciones que lideraban la implementación del piloto, Electrolux señaló las dificultades para unificar un mensaje con la ACR en la interlocución con los participantes. Esto, a juicio de la empresa no permitió establecer unos límites realistas a las expectativas de los participantes. Por otro lado, al hablar del relacionamiento con otras organizaciones, la empresa señala la ausencia de un socio estratégico que lograra establecer puentes con otras compañías del sector.
- En relación a las limitaciones de los participantes para acceder al capital semilla, Electrolux señala que existieron dos deficiencias en el diseño de esta herramienta para favorecer las iniciativas de emprendimiento de los participantes. En un primer lugar, no se identificó la dificultad que para los participantes representaba reunir 700 mil pesos en su cuenta para acceder a los recursos del capital semilla. Para muchos de los participantes, este dinero representaba los ingresos de un mes, por lo tanto su capacidad de ahorro no lograba alcanzar el monto exigido. En segundo lugar, el capital semilla no correspondía a los recursos que requiere el montaje de un Centro de Servicio. Este último factor, sumado a las dificultades de reunir 700 mil pesos, fueron los obstáculos que enfrentaron las iniciativas de emprendimiento de los participantes, a juicio de la empresa.



Elementos claves y lecciones aprendidas

Al igual que en el piloto presentado anteriormente, en éste también se identificaron elementos que deben ser tenidos en cuenta para un modelo de formación vocacional que busque mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables a través de, en primer lugar, el emprendimiento y en segundo la empleabilidad. A continuación los elementos identificados:

	<i>Relación gana-gana</i>	• <i>Hacer que todas las partes se beneficien del proceso de formación.</i>
<i>Perfil y selección de participantes</i>	• <i>Establecer claramente los perfiles que la empresa requiere para suplir sus necesidades o intereses.</i> • <i>Identificar población que cumpla con este perfil y que tenga interés en participar de la experiencia.</i> • <i>Realizar pruebas técnicas y realizar entrevistas de trabajo para identificar a las personas que cumplan con el perfil y también conocer su nivel de conocimientos, experiencias de trabajo en el área y expectativas laborales a corto, mediano y largo plazo.</i>	
<i>Mercado laboral y oportunidades de empleo</i>	• <i>Realizar un análisis del mercado laboral y de oportunidades de empleo, permitió que el piloto diera respuesta a necesidades existentes y contribuyera al incremento de la empleabilidad y emprendimiento de los participantes.</i>	
<i>Proceso de formación</i>	• <i>Parte de un proceso coherente de capacitación, y guardar coherencia con los conocimientos previos e intereses de los participantes</i> • <i>Responder a las oportunidades de empleo y responder al mercado laboral de la región en la cual se va a implementar el piloto</i> • <i>Combinar la formación técnica y la formación en habilidades psicolaborales</i>	
<i>Alternativas de generación de ingresos</i>	• <i>Generar opciones laborales y de emprendimiento para los participantes utilizando los contactos y el aval de Electrolux</i>	

*Seguimiento y
acompañamiento*

- *Garantizar que el piloto contara con asesoría, acompañamiento y seguimiento constante por parte de los actores claves identificados. Para el caso de este piloto, el rol de la Agencia Colombiana de Reintegración – ACR– fue central dado que son los responsables de apoyar la reintegración social y económica de los desmovilizados.*
- *Así mismo, fue fundamental el seguimiento que se hizo desde la empresa Electrolux durante todo el proceso.*

Lecciones aprendidas

- La flexibilidad permitió hacer ajustes al eje formativo, y así aumentar las posibilidades de los participantes de incrementar sus ingresos. Estar abiertos a cambios en el piloto, como por ejemplo incluir la empleabilidad, permite brindar más opciones de trabajo para los participantes.
- La participación activa y el compromiso del equipo de Electrolux fue fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Debido a la gestión y el plan de trabajo desarrollado, se logró contribuir a que los participantes tuvieran resultados concretos en sus procesos de empleabilidad y de emprendimiento.
- Realizar seguimiento y monitoreo constante en la fase de diseño e implementación del piloto, son actividades decisivas para hacer ajustes que contribuyan a que el piloto responda a las necesidades e intereses de los participantes.
- El proceso de selección detallado y las pruebas de conocimiento al iniciar y finalizar la capacitación técnica, permitió minimizar la deserción y garantizar que la capacitación se ajustara a las necesidades de los participantes respecto a su conocimiento técnico.
- Tener en cuenta los intereses, los proyectos de vida y los perfiles de los participantes en proceso de reintegración fue de vital importancia para ajustar los objetivos y productos esperados del piloto.
- Es necesario incluir dentro de los criterios de selección de los participantes, el liderazgo y la autogestión pues permite alcanzar estabilidad económica y mejorar sus condiciones de vida por medio de la búsqueda individual de opciones de trabajo
- El acceso a capital semilla por parte de los participantes es un factor fundamental que debe ser objeto de seguimiento y acompañamiento, para que los participantes lo utilicen en beneficio de sus rutas de emprendimiento y empleabilidad.

MODELO GENERAL DE FORMACIÓN VOCACIONAL

A partir de los dos pilotos de formación vocacional que se describen en las páginas anteriores, se elaboró un modelo

general que puede orientar a cualquier empresa que desee involucrarse en este tipo de iniciativas. Este modelo incluye seis aspectos claves:

I. Alianzas: trabajo con socios y aliados

II. Diseño cuidadoso del proceso

III. Perfil y selección de participantes

IV. Formación

V. Apoyo a la empleabilidad y/o el emprendimiento

VI. Evaluación e incorporación de lecciones aprendidas

Aspectos claves

I. Alianzas: trabajo con socios y aliados

La identificación de socios idóneos y la consolidación de alianzas son primordiales para el éxito de este tipo de iniciativas. En este sentido es necesario contar tanto con socios cuya misión y capacidades sean complementarias, como con aliados que se desempeñen en campos iguales o afines al de la empresa.

Para la realización de programas de formación vocacional, contar con socios estratégicos es definitivo. Estos socios son aquellos que se involucrarán en el desarrollo del programa de formación de acuerdo a su campo de trabajo y experiencia. En este caso se puede tratar de organizaciones de la sociedad civil, así como de socios privados o socios públicos, cuyo campo de acción puede ser nacional, departamental o local.

Por otro lado también es importante contar con pares empresariales que sean aliados. Bien sea empresas de un mismo sector o que hacen parte de una misma cadena de valor. Esto permite ampliar el alcance y la incidencia de este tipo de programas al asegurar un mayor número de beneficiarios, y al mismo tiempo facilita hacer economías de escala.³⁰

Una elección adecuada de socios y aliados dinamiza el proceso de formación e incrementa las posibilidades de éxito de la iniciativa. Para esto es importante tener claridad sobre la capacidad instalada de cada uno de los socios, de cara a su rol dentro del proceso de formación. Así mismo es importante que se monitoree el proceso de formación para identificar a tiempo la necesidad de incorporar nuevos socios.

II. Diseño cuidadoso del proceso

El diseño comprende la definición de los elementos claves que estructurarán el proceso de formación. En este sentido, es ideal que se construya en conjunto con los socios estratégicos y que en él se haga claridad sobre la población a la que estará dirigida la formación y si ésta se orientará hacia la empleabilidad o hacia el emprendimiento. Además de contemplar aspectos básicos como duración, intensidad y requisitos para la participación; el diseño debe incluir módulos de formación técnica y módulos de formación psicosocial. Estos dos aspectos son claves para que el proceso de formación permita a los participantes, en efecto, mejorar sus opciones de generación de ingresos. Por otro lado, es importante que en el diseño también se incluya la definición de una batería de indicadores que permita medir y ajustar periódicamente el funcionamiento del proceso de formación. En este sentido se deben construir y emplear indicadores de gestión, de impacto y de satisfacción de los participantes.

[30] Pacto Motor es una alianza público-privada que surge de la demanda creciente del sector automotriz de personal técnico, y el interés por mejorar las condiciones de empleabilidad de jóvenes vulnerables en la ciudad de Bogotá. Esta iniciativa multiactor cuenta con la participación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, la Fundación Chevrolet, la Fundación Neme, el Centro Juan Bosco Obrero y diversas empresas del sector automotriz, que trabajan en torno al desarrollo de programas de formación técnica e inserción laboral de los participantes.

III. Perfil y selección de participantes

La definición del perfil de los participantes hace parte del diseño del proceso de formación y se relaciona tanto con la orientación (empleabilidad o emprendimiento) de dicho proceso, como con los requisitos que se establezcan para participar. El proceso de selección es clave para poder contar con participantes que en efecto cumplan con tal perfil. Un primer paso en esta dirección es asegurar una buena convocatoria que permita asegurar un buen número de candidatos. Un siguiente paso es definir criterios claros de selección que permitan asegurar que quienes participen en el proceso no solamente cumplan con los requisitos de formación, sino también coincidan con la orientación del programa bien sea a la empleabilidad o al emprendimiento. La participación activa de la empresa en este proceso de selección es de gran utilidad. La definición de perfiles claros y un proceso de selección cuidadoso contribuyen a reducir los índices de deserción y aumenta las posibilidades de éxito en la vinculación de los participantes a alternativas de generación de ingresos que mejoren su calidad de vida.

IV. Formación

La participación activa de la empresa en el proceso de formación es de gran importancia, no sólo para asegurar que los participantes reciben toda la información y capacitación que requiere la empresa; también para aumentar el compromiso de ésta y de sus empleados respecto a la transformación de las condiciones de vida de los participantes y del grupo de población al que pertenecen. Si bien el contenido de la formación

variará dependiendo de la orientación (empleabilidad o emprendimiento) del proceso y del campo en el que se busca formar a los participantes, debe como mínimo contemplar: formación teórico-práctica y formación psicosocial. Esta última es fundamental ya que permite que los participantes adquieran destrezas y habilidades bien para volverse buenos empleados o bien para convertirse en emprendedores exitosos.

V. Apoyo a la empleabilidad y/o el emprendimiento

Para que un proceso de formación vocacional repercuta efectivamente en la capacidad de generar mejores ingresos debe contar con estrategias de acompañamiento posteriores a la formación técnica de los participantes. Estas estrategias variarán si se trata de un proceso orientado a la empleabilidad o si, en cambio, se trata de uno orientado hacia el emprendimiento. En el primer caso, se pueden emplear estrategias como el referir a los participantes a potenciales empleadores y el nombramiento de tutores para los nuevos empleados. En el segundo caso se puede recurrir a estrategias de asesoría sobre el manejo de negocios y de acompañamiento en la realización de trámites necesarios para iniciar un negocio.

VI. Evaluación e incorporación de lecciones aprendidas

La evaluación e incorporación de lecciones aprendidas es un componente transversal del modelo de formación y se orienta hacia el mejoramiento continuo del proceso de formación. En este sentido contempla cuatro elementos claves:



- *Diseño y utilización de una batería de indicadores de gestión, impacto y satisfacción de los participantes.*
- *Documentación de las diferentes experiencias con el fin de identificar los procesos, actores y actividades relevantes y críticos en el desarrollo de los modelos de formación vocacional.*
- *Identificación de oportunidades de mejora y lecciones aprendidas.*
- *Incorporación de lecciones aprendidas.*



4

GUÍA PRÁCTICA PARA ENFRENTAR EL DELITO DE LA EXTORSIÓN DESDE LA EMPRESA PRIVADA

Las siguientes páginas presentan los principales elementos de la Guía para enfrentar el delito de la extorsión desde la empresa privada, así como las lecciones aprendidas del proceso de pilotaje que se llevó a cabo con cinco empresas en los departamentos de Cauca y Santander. La construcción de la guía y el proceso de pilotaje tuvieron lugar durante las Fases II y III, respectivamente. Durante la Fase II se construyó la guía y se socializó con empresarios en las regiones. Durante la Fase III se buscó diseñar estrategias y herramientas prácticas que permitieran implementar la guía, lo que se tradujo en el trabajo en diferentes pilotos con las empresas.

LA EXTORSIÓN Y EL SECTOR EMPRESARIAL

Durante los últimos años, el delito de la extorsión ha venido aumentando afectando a todos sectores de la sociedad colombiana. Aun cuando no se tienen cifras exactas debido a los bajos niveles de denuncia y las nuevas modalidades de extorsión que han implementado los grupos armados ilegales, algunos cálculos señalan que las ganancias por cuenta de este delito podrían estar cercanas a los dos billones de pesos.³¹

Este aumento ha estado relacionado con la necesidad de los grupos ilegales de adaptarse a las nuevas dinámicas del conflicto y su entorno.³² Principalmente, con el propósito de obtener los mismos recursos a los que antes accedían por delitos como el secuestro o el narcotráfico. En ese sentido, a través de la transformación en sus formas de operación y financiación, los grupos

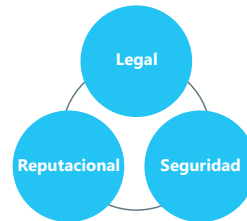
ilegales han influido directamente en la expansión, el desarrollo y la evolución de la extorsión.

Históricamente el sector empresarial ha sido una víctima de este delito. Sus recursos económicos lo han convertido en una fuente importante de recursos para los grupos armados ilegales,³³ alimentando el conflicto de manera directa. Adicional a lo anterior, la extorsión ha evolucionado y ya no sólo se concentra en empresas con gran capital. Los contratistas, junto con la cadena de valor de las empresas, vienen siendo extorsionados mediante nuevas modalidades que dificultan el manejo del delito; realidad que se agrava teniendo en cuenta la falta de conocimiento y estrategias de prevención y manejo por parte de las empresas para enfrentar este delito.

[31] El Tiempo. Extorsión: el azote de medio país que mueve 2 billones de pesos al año. 19 de marzo de 2013. Obtenido de: http://www.eltiempo.com/Multimedia/especiales/extorsion-en-colombia/la-extorsion-en-colombia_12702998-7 [32] La extorsión se constituyó como una de las principales fuentes de financiación de los grupos armados ilegales. Sin embargo durante los últimos años, producto de las medidas de control territorial implementadas por el Estado, el delito ha adoptado nuevas formas como la "micro extorsión". [33] Las FARC emitieron una amenaza de extorsión en contra de las empresas y personas que tuvieran un capital superior a un millón de dólares.

Ahora bien, para las empresas que operan en Colombia este delito representa un verdadero dilema teniendo en cuenta lo establecido en la legislación. Al mismo tiempo que una empresa puede ser víctima del delito, también puede ser acusada de ser cómplice cuando accede a las pretensiones de los delincuentes o no denuncia el caso. Lo anterior, sumado a que la extorsión puede acarrear otros problemas de carácter legal y reputacional para las empresas.

Gráfica 4: Riesgos para las empresas en materia de extorsión.



En ese sentido, si bien es cierto que el delito de la extorsión vulnera de manera directa el derecho al desarrollo de la libre empresa, las empresas también pueden verse involucradas en la vulneración de derechos humanos si no toman las medidas y estrategias necesarias para enfrentar este delito. En consecuencia, la falta de conocimiento y estrategias de prevención, mitigación y control por parte de las empresas aumentan los niveles de vulnerabilidad de su operación, empleados y contratistas. Lo que hace que muchas de las decisiones que se toman en situaciones de crisis no dimensionen, por desconocimiento, sus implicaciones de seguridad, legales y reputacionales.

Características generales de la extorsión en Colombia

- *Actualmente, no se conoce la dimensión real del delito.*
- *En los últimos años la extorsión ha venido evolucionando en términos de modalidad y víctimas.*
- *Es una de las fuentes de financiación más importantes para los grupos armados ilegales.*
- *Es un fenómeno que afecta a todos los sectores de la sociedad.*
- *El sector empresarial es una víctima permanente de la extorsión.*

GUÍA ANTIEXTORSIÓN: UNA HERRAMIENTA PRÁCTICA PARA LAS EMPRESAS³⁴

Conscientes de los retos que implica operar en un entorno como el colombiano, y con el propósito de brindar estrategias y herramientas prácticas al sector empresarial asociadas a procesos de construcción de paz, ANDI-NIR-FIP se dieron a la tarea de identificar las principales problemáticas que enfrentan las empresas que operan en Colombia.

La elaboración de la Guía práctica para enfrentar el delito de la extorsión desde la empresa privada (Guía Antiextorsión) responde a una de estas problemáticas, y se constituye en un referente que le permite a las empresas enfrentar el delito de una forma adecuada, mediante mecanismos eficaces orientados a la protección de la operación, los empleados, contratistas y cadena de valor.

Adicionalmente, la Guía Antiextorsión también orienta a las empresas en los procesos de análisis de riesgos, claves para identificar y priorizar los riesgos que enfrentan las empresas en su operación; teniendo en cuenta que de región a región el delito puede variar de acuerdo a las particularidades propias de cada entorno. De esta manera, se pueden diseñar los protocolos, las políticas y procedimientos que más se ajustan a la empresa y su entorno de operación, y que le permitan manejar el delito de la manera más adecuada.

Lo anterior se enmarca en el debate actual en materia de empresas y derechos humanos, principalmente en lo que respecta al Marco de las Naciones Unidas en materia de empresas y derechos humanos y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos que

[34] Para ver la guía, consultar el siguiente link: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/923>

establecen la responsabilidad de las empresas en el respeto por los derechos humanos y las remediaciones a que den lugar eventuales vulneraciones asociadas a la operación de las empresas.

Esto implica actuar con la debida diligencia, es decir la implementación de una gestión responsable que permita identificar, administrar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales en derechos humanos de la empresa. Así como evitar las acciones que de manera directa o por complicidad, generen impactos negativos en los derechos humanos de sus grupos de interés.

¿CÓMO SE CONSTRUYÓ LA GUÍA?

¿?

La guía se construyó a partir de un trabajo en conjunto con empresas que operan en regiones que presentan vulnerabilidades asociadas a este delito, aportando desde su experiencia insumos y elementos claves para su elaboración. Asimismo, se construyó a partir de entrevistas con actores clave como organismos de seguridad del Estado y organizaciones de la sociedad civil, que vienen trabajando en el tema, particularmente a través de la promoción, la prevención y el manejo de casos de extorsión, secuestro y desaparición forzada.

Organizaciones que participaron en la construcción de la guía

- *Fundación País Libre*
- *Dirección Operativa para la Defensa de la Libertad Personal del Ministerio de Defensa Nacional*
- *Dirección Antisecuestro y Extorsión de la Política Nacional (DIASE)*
- *Grupos de Acción Unificada por la Libertad Personal (GAULAS) de la Policía y de las Fuerzas Armadas*

El trabajo con los diferentes actores permitió entender la complejidad del delito, y cómo se ha transformado en concordancia con las dinámicas del conflicto y los grupos armados ilegales. En adición a lo anterior, también se lograron identificar las diferentes modalidades que emplean los grupos ilegales para extorsionar a sus víctimas. Y, desde otra perspectiva, se analizaron posibles estrategias de prevención, control y mitigación que pudieran ser integradas dentro de la gestión de las empresas para manejar de la mejor manera este delito.

IMPLEMENTACIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS

Se hizo un piloto de La Guía Antiextorsión con cuatro empresas en el departamento del Cauca y con una empresa en el departamento de Santander, lo que permitió validar y ajustar las estrategias y herramientas que ofrece la guía.

Específicamente, este trabajo permitió aterrizar en la realidad los elementos que resultan clave en la gestión empresarial para prevenir, manejar

y mitigar el delito de la extorsión; así como identificar los vacíos de la guía con respecto a los retos y dilemas que enfrentan las empresas en el día a día de su operación, de acuerdo con sus políticas, procedimientos y procesos establecidos.

Las empresas participantes variaron en términos de sector y tamaño³⁵, lo que se vio reflejado en la amplia discusión acerca del delito y sus

[35] En el proceso participaron empresas de diversos sectores: minero, alimentos, papel y cartón, salud y servicios públicos.

dinámicas. Así como en las diferentes estrategias para prevenir, manejar y mitigar el delito por parte de cada empresa. No obstante, el trabajo realizado permitió identificar algunos elementos que les resultan comunes a todas las empresas y que resultan claves a la hora de pensar cómo enfrentar este delito desde la empresa privada.

Si bien es cierto que las empresas siguen siendo víctimas potenciales de este delito, hoy en día es más factible que extorsionen a los terceros asociados a la cadena de valor de las empresas, como contratistas, proveedores, etc. Algunas de las extorsiones están relacionadas con el pago para poder circular y comercializar bienes y servicios en determinados territorios. Generalmente, esta extorsión no exige grandes cuantías de dinero, lo que hace que muchas veces la empresa víctima no reporte ante las autoridades y la empresa contratante; el costo de denunciar puede ser mucho mayor en términos económicos y de seguridad.

Así mismo las vulnerabilidades de estas empresas, que en su mayoría son pequeñas y medianas, aumentan debido a factores como la ausencia de políticas, protocolos y procedimientos al interior de las mismas, que les permitan enfrentar adecuadamente el delito de la extorsión mediante una gestión enfocada en la debida diligencia.

A este escenario, se suma la falta de capacidad y recursos por parte de las instituciones para combatir las nuevas modalidades de la extorsión. Lo que se traduce en desconfianza por parte de las víctimas para denunciar. Más aún, se identificó que muchos casos es la misma Fuerza Pública la que desestimula la denuncia aduciendo los bajos montos de la extorsión, lo que en últimas permite el fortalecimiento de los grupos ilegales que aumentan sus recursos y el control social en las zonas donde operan.



5

CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y TRANSICIÓN INSTITUCIONAL EN LO LOCAL: INTERVENCIÓN EMPRESARIAL EN ENTORNOS COMPLEJOS

Las siguientes páginas presentan una propuesta de modelo de intervención para el sector empresarial, orientada a la construcción de una paz sostenible en el país. Los elementos del modelo que se presenta a continuación retoman aspectos identificados y analizados para el caso de Buenaventura y de Puerto Gaitán, conforme a los trabajos de investigación que se desarrollaron en la Fase I y Fase II del proyecto, respectivamente. Así mismo, el modelo que se presenta a continuación retoma aspectos relevantes que han sido trabajados por la FIP en otras regiones del país. En este sentido, el modelo propuesto resulta particularmente relevante para operaciones empresariales desarrolladas en entornos complejos.

PUERTO GAITÁN: RETOS Y DILEMAS DE OPERAR EN UN ENTORNO COMPLEJO

El municipio de Puerto Gaitán se encuentra ubicado en el departamento del Meta. Históricamente, este municipio se ha caracterizado por la presencia de grupos armados al margen de la ley; economías ilegales como el narcotráfico y la extorsión; y, por la incapacidad de las instituciones locales de proveer las necesidades básicas de la población. Características que hacen que Puerto Gaitán encaje perfectamente en la definición de entorno complejo propuesta más adelante. Por otro lado, la región de la Altillanura ha sido definida como uno de los principales focos de desarrollo del país, particularmente en materia de desarrollo minero energético y agroindustrial. El CONPES aprobado recientemente es una muestra de ello, pues establece los lineamientos

básicos a través de los cuales el gobierno nacional busca promover el desarrollo de la región, así como las fuentes de financiación para dicho propósito. Esto ha hecho que el sector empresarial vea con gran interés la inversión en esta zona del país.

Reconociendo estas particularidades, en el marco del proyecto *Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia*, se planteó un piloto de intervención que buscaba abordar los retos de una operación empresarial en un entorno complejo de estas características.

Para cumplir con el objetivo trazado, se realizó un diagnóstico donde se identificaron las principales problemáticas del municipio, así como los retos y dilemas que enfrentan las

empresas en esta región. Este diagnóstico se hizo a partir de la revisión de fuentes secundarias e información disponible, junto con el análisis de la información recogida a través de visitas a Puerto Gaitán y de entrevistas con actores locales. Esto, permitió reunir diferentes perspectivas, incluyendo las de las comunidades, las instituciones, las empresas que operan en la zona, organizaciones de la sociedad civil y ONG's, entre otros.³⁶

A partir de este ejercicio, se identificaron cinco temas claves para la operación empresarial:

Presencia de grupos armados ilegales:

- Dinámicas del conflicto asociadas a la presencia de guerrilla, grupos paramilitares y BACRIM, y la respuesta del Estado a través de la Fuerza Pública.

Economías ilegales:

- Presencia de fenómenos como narcotráfico, lavado de activos y extorsión.

Debilidad institucional:

- Fenómenos como corrupción, dependencia de las regalías y la falta de capacidades y competencias en las instituciones locales para cumplir con sus obligaciones.

[36] El trabajo de campo también incluyó el Taller “Grupos de Interés en Puerto Gaitán- Perspectivas y Acciones Recomendadas”, donde participaron empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Relacionamiento con comunidades:

- Impactos relacionados con la existencia de bonanzas económicas, tales como la presión migratoria, cambio de uso de la tierra, acceso a recursos, etc.

Tierras:

Elementos asociados al cambio en la vocación del uso de la tierra, informalidad en la tenencia, control de los grupos armados ilegales, despojo y lavado de dinero por medio de mercado de tierras.

Esta identificación se compartió y discutió con empresarios que operan en la región y se llegó a la conclusión de que dadas las capacidades, los recursos y la responsabilidad en materia legal de las empresas, era pertinente concentrarse en dos de los cinco temas: Relacionamiento con comunidades y Debilidad institucional.

Si bien las dinámicas propias de Puerto Gaitán no son generalizables a todo el país, este ejercicio, junto con el realizado en Buenaventura y otros desarrollados por la FIP en diferentes lugares del país, constituyen los principales insumos para la construcción del modelo de intervención empresarial, que se presentará más adelante.

[37] Ver, por ejemplo: Rettberg, Angelika (2013). *Peace is Better Business, and Business Makes Better Peace: The Role of the Private Sector in Colombian Peace Processes*. GIGA Working Papers No. 240, November.

[38] Ver Rettberg, Angelika. *Explorando los dividendos de la paz: Impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Resultados de una encuesta nacional*, Bogotá: Universidad de los Andes e International Alert. www.international-alert.org/publications/377.php

Por décadas, las empresas en Colombia han operado a pesar del conflicto armado. Como lo muestran diferentes estudios³⁷ al respecto, el conflicto ha traído impactos negativos importantes tanto para la sociedad colombiana como para la economía del país. Más puntualmente, en el examen de los costos del conflicto, trabajos como el de Angelika Rettberg³⁸ han mostrado que éste ha limitado de manera importante las actividades económicas que se pueden desarrollar en el país, aunque con variaciones significativas dependiendo del tipo de empresa y actividad económica a la que se haga referencia. Este mismo examen muestra cómo en la mayoría de los casos el sector empresarial ha asumido costos del conflicto que son indirectos (p.ej. pérdida de mercados, pérdida oportunidades de negocio, primas de seguros más altas, etc.), mientras que los costos directos (p.ej. secuestro, ataques a infraestructura, etc.) si bien existen, son menos

generalizados. La existencia de actividades empresariales a pesar de estos costos, o aún más, el hecho de que muchos de ellos se hayan interiorizado dentro de las operaciones empresariales hasta volverse parte de ellas, muestran cómo las operaciones empresariales en Colombia han terminado por acomodarse a los retos que se desprenden del conflicto armado.

Esto, no obstante no quiere decir que la existencia del conflicto armado no afecte negativamente el desempeño³⁹ de las empresas, ni que la terminación del conflicto no sea una tarea deseable y prioritaria para el sector privado. Como lo muestra el estudio de Rettberg citado anteriormente, para un número importante de empresarios la terminación del conflicto armado permitiría aumentar la productividad, la innovación y el empleo. En otras palabras, si bien el conflicto armado ha terminado por “normalizarse” dentro de la

[39] Ver Rettberg, Angelika. *Explorando los dividendos de la paz: Impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Resultados de una encuesta nacional*, Bogotá: Universidad de los Andes e International Alert. www.international-alert.org/publications/377.php

operación de muchas empresas, continúa siendo un elemento limitante. Ahora bien, ¿qué pueden hacer las empresas para contribuir a superar el conflicto y a construir paz?

La experiencia colombiana da cuenta de diversas opciones para el sector empresarial que quiere trabajar en esta dirección. En efecto, en nuestro país los empresarios le han apostado a la paz a través de muy diversas iniciativas que incluyen modalidades como la participación directa de miembros del sector privado en diálogos de paz, la contribución a procesos de reintegración social y económica de excombatientes, el apoyo a iniciativas de reconstrucción de poblaciones víctimas del conflicto armado, la participación activa en procesos locales de desarrollo y paz, y la adopción de esquemas de trabajo atentos a temas de derechos humanos; entre otras.

Todas estas experiencias aportan elementos fundamentales para avanzar en el proceso de construcción de paz. Como se muestra en otras secciones de esta misma publicación, en varios temas, como es el caso de la reintegración de

excombatientes, la prevención de reclutamiento y la inclusión de poblaciones víctimas y/o vulnerables a raíz del conflicto, ya hay camino recorrido, así como modelos de trabajo que pueden permitir un avance más efectivo. Sin restar valor a estas modalidades de trabajo, al hablar de construcción de paz sostenible, también parece necesario buscar una aproximación que permita a las empresas incidir de manera más integral en territorios que han sido epicentro del conflicto.

Lo anterior cobra aún más relevancia, si entendemos la paz como un proceso en el que se pueden identificar al menos tres momentos o fases. Una primera fase, relacionada con la terminación del conflicto armado. Una segunda fase, relacionada con prevenir que se repitan los episodios de violencia en el marco del conflicto armado. Y una tercera fase, relacionada con asegurar la transición de la sociedad, el gobierno y la economía de un estado de conflicto a un estado de paz sostenible.

Gráfico 5. Fases de la terminación del conflicto (Tomado de: Anderson, Jan J., Evers, Tobias y Sjöstedt, Gunnar (2011). *Private Sector Actors & Peacebuilding. NIR and the Swedish Institute of International Affairs*. p. 15)



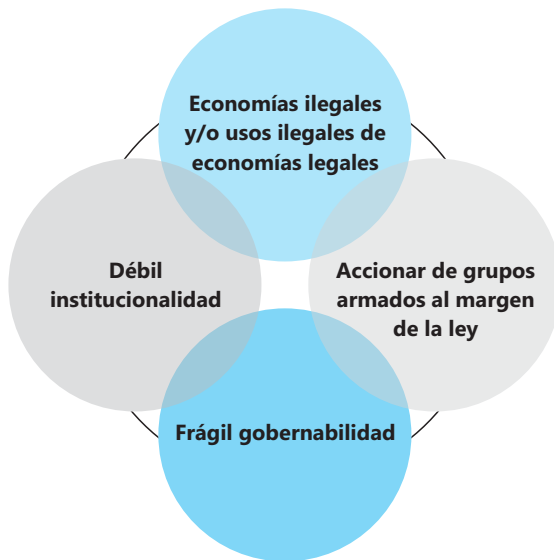
La propuesta de un modelo de intervención empresarial para operaciones en entornos complejos que se presenta a continuación, busca contribuir desde el sector empresarial a la transición social, económica y política que resulta crítica para poder hablar de la construcción de una paz sostenible.



¿QUÉ ES UN ENTORNO COMPLEJO?

Un entorno complejo es aquel que reúne al menos uno de los siguientes elementos:

Gráfico 6. Elementos de un entorno complejo.



Si bien estos cuatro elementos suelen estar relacionados, su presencia no siempre es simultánea y sus manifestaciones pueden variar en un rango bastante amplio. Estos cuatro elementos coexisten de formas muy diferentes. Por esto, existen diversas versiones de entornos complejos. Para el caso colombiano y de cara a la definición de modelos de intervención empresarial en este tipo de entornos, la definición y caracterización anterior es particularmente útil, pues por un lado permite identificar elementos en común o apuestas generales a nivel de país, región o departamento. Además, permite caracterizar entornos de operación de manera más precisa. Esto con el ánimo de poder definir modelos de intervención adecuados para cada situación local.

El concepto de entorno complejo parece coincidir bastante con las realidades que se viven en diferentes lugares de Colombia. Este es un país que encierra enormes paradojas y retos para las empresas que operan o planean operar en él. Un país de renta media, que se precia de hacer

parte de los CIVETS y hace importantes esfuerzos por ingresar a círculos internacionales como la OCDE^[40]; pero al mismo tiempo alberga una de las inequidades más altas en la región y porcentajes importantes de población que tienen muy poco o ningún acceso a servicios básicos del Estado, que viven en condiciones de pobreza, pobreza extrema y miseria. Esto, por supuesto, sin olvidar que por décadas el país ha sido escenario de un conflicto armado interno en el que se entrecruzan violencias perpetradas por múltiples actores y actividades criminales como el narcotráfico y la extorsión, por mencionar sólo algunas. Un conflicto en el que la multiplicidad de violencias ha dejado millones de víctimas, pérdidas materiales, afectaciones sociales, políticas y culturales.

Lo anterior, ha hecho que muchos cataloguen a Colombia como un contexto en el que las operaciones de las empresas no son sencillas, aunque tampoco imposibles. En pocas palabras un país en el que hablar de entornos complejos no sólo parece relevante, si no necesario.

[40] *Mercados emergentes de Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto y Turquía*

[41] *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*

¿?

¿QUÉ TIENE QUE VER ESTO CON LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ?

Los elementos que caracterizan a un entorno complejo claramente son elementos que son necesarios superar o modificar si se quiere construir una paz sostenible. En este sentido, lo que aparece como un obstáculo o una fuente de inconvenientes para la operación empresarial en este tipo de entornos, también termina siendo una piedra en el zapato a la hora de construir una paz sostenible. Esta coincidencia, no obstante, no implica que todo lo que haga una empresa para lidiar con los retos que encierra un entorno complejo termine por contribuir a la construcción de paz. Es más, en muchas ocasiones las acciones de las empresas para

manejar los retos en este tipo de entornos de operación si no son lo suficientemente cuidadosas puede terminar alimentando el conflicto y minando la posibilidad de construir una paz sostenible. De ahí la importancia de contar con un esquema de intervención empresarial que vaya más allá de buscar simplemente sobrevivir en este tipo de entornos o minimizar los efectos de éstos sobre sus operaciones y más bien busque transformar - y no sólo mitigar - aquellos elementos que están a la base de la complejidad del entorno, que retan su operación y minan la posibilidad de construir una paz sostenible.

En pocas palabras, la apuesta desde el sector empresarial por la construcción de paz en un país como Colombia demanda aproximaciones proactivas y propositivas, más que posturas pasivas y reactivas. Es decir, en términos de la gráfica 7 sobre posibles respuestas del sector empresarial al conflicto, lo más deseable es que el sector empresarial se ubique a la derecha del espectro. Lo anterior, sugiere que concentre sus esfuerzos en reducir el conflicto y construir paz, en lugar de contribuir al conflicto o simplemente desarrollar estrategias para lidiar con él.⁴²

Gráfica 7: Espectro de las respuestas de las empresas locales frente al conflicto



Basado en la figura de Banfield, Jessica, Gündüz, Canan y Killick, Nick. (2006).

[42] Ver Banfield, Jessica, Gündüz, Canan y Killick, Nick (2006). *Local Business, Local Peace. The peacebuilding potential of the domestic private sector*. Londres: International Alert.

¿?

¿QUÉ MODELO DE INTERVENCIÓN PUEDE ADOPTAR EL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA PARA CONTRIBUIR A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ SOSTENIBLE?

Como ya se anotó, un elemento clave para asegurar un proceso de paz es lograr la transición social, política y económica de una situación de conflicto a una situación de paz. El concepto de transición resulta clave en este caso, máxime en la actualidad colombiana en la que como lo ha señalado el Alto Comisionado para la

Paz, Sergio Jaramillo⁴³, la transición corresponde a la verdadera construcción de paz que debe apuntar hacia la transformación y la reconstrucción del país. La transición, de acuerdo con el Alto Comisionado Jaramillo, comprende además lo siguientes tres elementos:

[43] Para detalles sobre el concepto de transición propuesto por el Alto Comisionado para la Paz, Sergio Jaramillo, ver su intervención en Transición en Colombia ante el proceso de paz y la justicia <http://www.arcoiris.com.co/2013/05/transicion-en-colombia-ante-el-proceso-de-paz-y-la-justicia/>

Temporalidad:

La transición debe tener una meta en el tiempo que se corresponda con los retos y tareas que encierra la transformación y reconstrucción de un país como Colombia que ha estado marcado por décadas de conflicto armado

Excepcionalidad:

La superación de más de 50 años de conflicto armado no se podrá lograr con las mismas instituciones y medidas, se requieren esfuerzos excepcionales que permitan en efecto transformar y reconstruir lo que el conflicto ha creado y destruido.

Territorialidad:

El componente territorial de la transición es fundamental ya que es en los territorios donde se da la construcción de paz. Es en lo local donde se deben generar las transformaciones más profundas y donde es urgente reconstruir el pacto social.

Para entender mejor qué tipo de transformaciones profundas y nuevos pactos sociales debemos desarrollar los colombianos para lograr una paz sostenible, vale la pena detenerse en lo que James Robinson⁴⁴ ha señalado sobre el conflicto en Colombia. De acuerdo con este autor, los verdaderos problemas de nuestro país no están en las guerrillas o el narcotráfico, sino en su sistema de gobierno que favorece la democracia a medias y el caos como una forma de asegurar que las élites que están en el poder, permanezcan en él. Los grandes problemas de nuestro país se remiten a la existencia de lo que este mismo autor ha definido como instituciones extractivas. Es decir, instituciones que en lugar de permitir y animar la participación amplia en la economía y la política, buscan restringir tal participación en beneficio de élites sociales, económicas y políticas.⁴⁵

El modelo de intervención, a la luz de lo anterior, debe apuntarle entonces a contribuir a que la transición consista en una transformación de instituciones típicamente extractivas a instituciones que busquen garantizar el imperio de la ley, el goce de derechos y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

[44] Ver Robinson, James (2013). *Colombia: Another 100 Years of Solitude?* Current History. pp. 43-48

[45] Ver Robinson, James y Acemoglu, Daron (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Bogotá: Editorial Planeta.

PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCIÓN

Si, siguiendo el argumento planteado por Robinson, aceptamos que la base de los problemas que enfrenta Colombia no está ni en el conflicto armado, ni en el narcotráfico, ni otras expresiones de crimen organizado sino en la manera cómo operan las instituciones, entendidas de forma amplia como las reglas de juego que rigen la economía, la política y el acceso a derechos en una sociedad; es claro que la construcción de paz debe orientarse hacia transformar la manera de operar de las instituciones. Es decir, siguiendo al mismo autor, en romper círculos viciosos cuyas instituciones extractivas conducen a la creación de un poder ilimitado, una enorme desigualdad en la riqueza y una ausencia de entes de control contra los abusos de poder, y en cambio, desencadenar círculos virtuosos donde la creación y el desarrollo de instituciones inclusivas limiten el ejercicio del poder y permitan una distribución más pluralista del poder político y de la riqueza en la sociedad, para así consagrar el Estado Social de Derecho.⁴⁶

La construcción de paz, entendida como una transformación profunda de la manera cómo operan las reglas de juego, como lo ha anotado el Alto Comisionado para la paz y como lo muestran diversas experiencias nacionales e internacionales, es un proceso que tiene como epicentro el territorio y lo local. Este es un proceso, además, que en un mediano y largo plazo puede beneficiar por igual a empresas y a sociedad, ya que en ambos casos el contar con reglas de juego claras, conocidas, vigiladas y predecibles redundará en mayor crecimiento económico.⁴⁷

El trabajo de las empresas en construcción de paz, en este orden de ideas, debe orientarse hacia el mejoramiento del funcionamiento de las instituciones en lo local. Este trabajo debe partir de la comprensión del entorno y sus particularidades, así como de la identificación de líneas de trabajo que efectivamente contribuyan a romper círculos viciosos y generar círculos virtuosos en lo relativo al tipo de

[46] Ver Robinson, James y Acemoglu, Daron (2012). *Ibid.*

[47] Ver Banfield, Jessica, Gündüz, Canan y Killick, Nick (2006). *Ibid.*

instituciones que rigen la sociedad y la manera cómo éstas operan. Esto, con el fin de romper ciclos de violencia, violación de derechos humanos y exclusión, gracias a la transformación profunda de entornos que hasta el momento han sido nichos de conflicto armado. En este orden de ideas, idóneamente, éste debe ser un modelo de intervención en el que participen varias empresas que confluyen en un mismo territorio.

Un primer paso esencial en este sentido, es contar con diagnósticos atentos a los derechos humanos, el conflicto y la construcción de paz de los entornos en los que tienen lugar las actividades de la empresa. Estos diagnósticos deben ahondar en dinámicas particulares de cada contexto que puedan estar ligadas a la presencia de conflicto armado, el uso de la violencia y la existencia de obstáculos y falencias en el goce de derechos por parte de las poblaciones locales. El conocimiento de tales dinámicas y sus efectos es fundamental para la identificación y caracterización de líneas de trabajo por medio de las cuales las empresas puedan efectivamente contribuir a superar situaciones de conflicto y construir una paz sostenible.

Tales líneas de trabajo variarán de acuerdo a la empresa y a su entorno o entornos de operación. Sin embargo, se pueden identificar dos grandes ejes de trabajo de cara a lograr romper ciclos de conflicto armado y violencia, y al mismo tiempo, ampliar el goce de derechos a grupos de población que históricamente han enfrentado enormes limitaciones para ejercer sus derechos fundamentales y su ciudadanía, como elementos claves para avanzar en la construcción de una paz sostenible. Estos grandes ejes incluyen por un lado el relacionamiento empresas-comunidades locales y por otro lado el relacionamiento empresas – entidades estatales que incidan en lo local.

Todo esquema de relacionamiento, además, debe responder a las particularidades de los entornos en los que se trabaja, así como de las comunidades, actores locales y entidades con las que se interactúa. En el marco del modelo de intervención propuesto, todo esquema de relacionamiento debe, por supuesto, buscar superar aquellas dinámicas y elementos que obstaculizan la existencia de instituciones orientadas a asegurar el imperio de la ley, el goce de derechos y el ejercicio pleno de la ciudadanía. Además, y siempre que sea posible, se deben buscar esquemas de intervención colectivos que agrupen a diversas empresas e incluyan alianzas con otros actores claves en lo local.

Relacionamiento empresas-comunidades

De cara a contribuir con la construcción de una paz sostenible, se debe buscar que el relacionamiento empresas-comunidades contribuya a la transformación de instituciones, entendidas de manera amplia, tal y como se señaló arriba. De tal forma que las instituciones se orienten hacia el imperio de la ley, el goce de derechos y el ejercicio de la ciudadanía.

En este sentido, tal relacionamiento debe enmarcarse en la comprensión de:

- Las particularidades del entorno en las cuatro dimensiones que caracterizan un entorno complejo: accionar de grupos armados al margen de la ley, economías ilegales, débil institucionalidad y frágil gobernabilidad.
- Los diferentes conflictos que atraviesan lo local e involucran a las comunidades⁴⁸
- Los efectos que sobre las comunidades, sus dinámicas y su entorno pueda tener la actividad de la empresa y las relaciones que hacen parte de su operación

El contenido y las especificidades de cada modelo de relacionamiento con comunidades locales dependen de las particularidades de la empresa o grupo de empresas vinculadas a él, así como de las características del entorno y los actores locales involucrados. Sin embargo, en todos los casos la búsqueda de aliados tanto dentro del sector empresarial presente en la zona, como dentro de entidades públicas y privadas que trabajen en la zona, es deseable. De igual forma, para que en su relacionamiento con comunidades locales las empresas contribuyan a generar y reforzar reglas de juego inclusivas, se deben tener en cuenta los siguientes tres elementos: la distribución justa de beneficios; el comportamiento respetuoso, confiable y cuidadoso de la empresa; y el manejo responsable de los efectos colaterales que puedan tener las actividades de la empresa.⁴⁹

[48] Si bien en el contexto colombiano la palabra conflicto suele ser sinónimo de conflicto armado, esta no es la única forma de conflicto que atraviesa la vida del país y de las poblaciones locales. En este sentido, resulta útil retomar la propuesta de Zandvilet y Anderson respecto a los diferentes tipos de conflictos que las empresas deben tener en cuenta a la hora de interactuar con comunidades y grupos de población locales. De acuerdo con estos autores, existen al menos cuatro grandes tipos de conflictividad que las empresas deben tener en cuenta al relacionarse con comunidades locales, ya que repercuten en la forma como la interacción empresa-comunidad se puede desarrollar. Estos tipos son: 1) conflictos al interior de comunidades y poblaciones locales, que pueden ser exacerbados por las actividades de la empresa; 2) los conflictos que estas comunidades pueden tener con entidades estatales y que pueden llegar a traducirse en enfrentamiento con la empresa para lograr la atención del Estado; 3) los conflictos que estas comunidades pueden tener directamente con la empresa debido a los impactos de sus actividades y la gestión de ésta en lo local; y 4) el conflicto armado que puede atravesar a estas comunidades. Ver Zandvilet, Luc y Anderson, Mary B. (2009). *Getting it right: Making Corporate-Community relations work*. Gran Bretaña: Greenleaf Publishing Limited.

[49] Ver Zandvilet, Luc y Anderson, Mary B. (2009). *Ibid.*

Relacionamiento empresas-entidades estatales que incidan en lo local

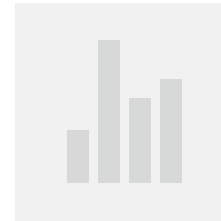
Al igual que en el relacionamiento con comunidades, en su relacionamiento con entidades estatales que inciden en lo local, las empresas deben buscar la transformación de instituciones extractivas en instituciones inclusivas orientadas hacia garantizar el imperio de la ley, el goce de derechos y el ejercicio de la ciudadanía.⁵⁰

En este sentido, tal relacionamiento debe enmarcarse en la comprensión de:

- Las particularidades del entorno en las cuatro dimensiones que caracterizan un entorno complejo: accionar de grupos armados al margen de la ley, economías ilegales, débil institucionalidad y frágil gobernabilidad.
- La manera cómo el conflicto ha incidido en las entidades estatales y la forma como éstas han contribuido a que exista conflicto.
- Los efectos que sobre las entidades estatales y su capacidad de asegurar el goce de derechos pueda tener la actividad de la empresa y las relaciones que hacen parte de su operación
- Los efectos que tiene el funcionamiento actual de las entidades estatales sobre el entorno y los demás actores locales, incluyendo la generación de tensiones entre ellos.

[50] Ver James Robinson y Daron Acemoglu *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza* Editorial Planeta Bogotá 2012

Las especificidades del trabajo con entidades estatales que incidan en lo local variarán de un entorno a otro, dependiendo tanto de las características de éste como de las particularidades de cada entidad y empresa que participe.



No obstante, si la meta es hacer transformaciones profundas en lo local y reconstruir pactos sociales, es clave retomar la idea de romper ciclos viciosos y generar ciclos virtuosos en cuanto al funcionamiento de las instituciones y su transformación de extractivas a inclusivas. Todo esto con miras a hacer una contribución efectiva a la construcción de una paz sostenible.⁵¹



[51] Ver: Jessica Banfield, Canan Gündüz y Nick Killick *Local Business, local Peace. The peacebuilding potential of the domestic private sector International Alert Londres Gran Bretaña 2006*



OBSERVACIONES FINALES

La apuesta por la construcción de paz entendida como una transición capaz de transformar instituciones y reconstruir pactos sociales, es una apuesta en la que la participación del sector empresarial es definitiva. Esta participación a su vez incluye actuar conforme a una comprensión detallada del entorno de operación, y de las formas en las que la empresa puede efectivamente contribuir a generar y fortalecer instituciones inclusivas, a través de su interacción con comunidades locales y entidades del Estado con incidencia en lo local.

Esta es una apuesta, que más allá de las consideraciones técnicas, es eminentemente política y entre otras cosas demanda la revisión de las lógicas a partir de las cuales las empresas operan de cara a las dinámicas locales y realizan transacciones en el marco de su operación.

Trabajar en la construcción de paz, entendida como una apuesta de transformación y reconstrucción, es una apuesta eminentemente política y definitiva si queremos que Colombia aproveche la ventana de oportunidad que en estos momentos se ha abierto para poner fin al conflicto más largo de su historia. Esta es una oportunidad que amerita que todos los colombianos pongamos un granito de arena. No sólo porque probablemente una oportunidad como esta no se va a repetir en muchos años, sino también porque de no hacerlo podemos convertirnos en testigos de un recrudecimiento de la violencia, el terrorismo y otras expresiones del conflicto armado.



BIBLIOGRAFÍA

Anderson, Jan J., Evers, Tobias y Sjöstedt, Gunnar (2011). Private Sector Actors & Peacebuilding. NIR and the Swedish Institute of International Affairs.

Banfield, Jessica, Gündüz, Canan y Killick, Nick (2006). Local Business, Local Peace. The peacebuilding potential of the domestic private sector. Londres: International Alert.

Fundación Ideas para la Paz (2012). Libro Blanco sobre Empresas y Derechos Humanos. Bogotá. Disponible en: <http://archive.ideaspaz.org/images/Libro%20Blanco%20Versi%C3%B3n%201.pdf>

Rettberg, Angelika (comp.). (2012) Construcción de paz en Colombia. Bogotá: Universidad de Los Andes.

Rettberg, Angelika. Explorando los dividendos de la paz: Impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Bogotá: Universidad de los Andes e International Alert.

Rettberg, Angelika (2013). Peace is Better Business, and Business Makes Better Peace: The Role of the Private Sector in Colombian Peace Processes. GIGA Working Papers No. 240, November.

Rettberg, Angelika y Landínez, Jaime (2012) La empresa de la paz: negociaciones y empresarios de Colombia (1986-2006). Bogotá: Universidad de Los Andes.

Rivas, A. y Miranda, C. (2013) Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.

Robinson, James (2013). Colombia: Another 100 Years of Solitude? Current History.

Robinson, James y Acemoglu, Daron (2012). Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Bogotá: Editorial Planeta.

Zandvliet, Luc y Anderson, Mary B. (2009). Getting it right: Making Corporate-Community relations work. Gran Bretaña: Greenleaf Publishing Limited.

¿CÓMO CONSTRUIR PAZ DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA?

