



# REINTEGRACIÓN ECONÓMICA:

## Las segundas oportunidades cambian vidas

Visibilizar la experiencia de reintegración económica en la población de excombatientes a la vida civil, mostrar lo que se hace y el cómo se hace fue el objeto de la investigación de Merlin Patricia Grueso, profesora de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. El estudio encontró que el modelo que implementa la empresa Sodexo no solo es exitoso, sino que vale la pena replicarlo y sistematizarlo. Elaboró una guía para que el empresariado colombiano vea que las segundas oportunidades cambian vidas.

Por Inés Elvira Ospina  
Fotos Leonardo Parra, Sodexo

**D**e acuerdo con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), en Colombia de las más de 60.000 personas en proceso de reintegración, cerca de 1.700 tienen un empleo formal. Si bien la cifra muestra un enorme reto para la sociedad colombiana, también hace pensar en las empresas que están brindando esas nuevas oportunidades a quienes estuvieron involucrados en el conflicto armado.

“Hay una cosa muy valiosa en esta generación de empleo. No solo cambia la vida de la persona que estuvo implicada en el conflicto, también cambia la de su familia y, por supuesto, repercute en la sociedad”, afirma Merlin Patricia Grueso Hínestroza, profesora de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario y quien lideró la investigación *Guía de buenas prácticas para la vinculación y el mantenimiento de personas en proceso de reintegración al mercado laboral formal en Colombia desde el modelo de Empleo con Apoyo*.

El estudio, que resultó en un libro, buscaba favorecer la participación de los empresarios colombianos en la reintegración económica de las personas que estuvieran en ese proceso, mediante el diseño de una guía de buenas prácticas. “Aunque es un tema complejo de abordar, encontramos que había muchos prejuicios por desconocimiento y que algunos empresarios estaban dispuestos a comprometerse, pero no sabían cómo hacerlo. Por eso, nos decidimos a investigar”, explica Grueso, consiliaria de la Universidad del Rosario.

Por la confidencialidad de los datos, las investigadoras debieron realizar un proceso por medio de la Agencia de Reincorporación y allí les sugirieron Sodexo, por su modelo de inclusión laboral y por su número significativo de trabajadores. Cien para cuando empezó la investigación en 2016. Esta empresa brinda servicios *on-site* en alimentación, limpieza y mantenimiento, entre otros.

## Reconciliación y perdón, en la vida real

La primera tarea era estudiar el modelo de inclusión que venía implementado Sodexo desde la desmovilización de las Autodefensas Armadas de Colombia (AUC) 13 años atrás y revisar su impacto. La primera sorpresa vino cuando compararon lo que se hacía en la empresa con modelos que se estuvieran implementando en el mundo, pues encontraron que tenía mucha similitud con el Modelo de Empleo con Apoyo propuesto por la Unión Europea.

“Me sorprendió mucho saber que lo que veníamos haciendo de una manera algo intuitiva, correspondiera a un modelo aplicado”, dice Dalida Villa Vanegas, líder de Alianza Soluciones en Sodexo y para quien uno de los aciertos ha estado en involucrar permanentemente a los directos implicados.

Ejemplo de ello se vio cuando se pensó en incluir a los desmovilizados de las antiguas Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc). “Les preguntamos a los exmiembros de las AUC qué opinaban y la respuesta nos pareció increíble: ‘no deberían preguntarnos, si nos dan la oportunidad a nosotros, no somos nadie para decir que no se las den a ellos’”, recuerda Villa Vanegas. Lo mismo ocurrió cuando se quiso incorporar también a las víctimas del conflicto armado en Colombia, “había algo de miedo por encontrarse con alguien a quien le hubieran hecho daño, pero igual dijeron que no podrían quitarles la oportunidad”, afirma la funcionaria.

Para la profesora Merlin Patricia, este escenario es una de las cosas más valiosas del estudio. “Aquí empieza a darse en la realidad todo esto que oímos a diario sobre perdón y reconciliación, que muchos colombianos no lo logramos fácilmente. Es una gran enseñanza la que dan de que no vale la pena seguir con el odio y el rencor”, asegura.

El siguiente paso fue visibilizar ese trabajo que llevaba a cabo Sodexo. Mostrar de manera sistematizada a empresarios, y al público en general, que se está trabajando en la reintegración y reincorporación económica, cómo se está haciendo, las dimensiones, los alcances y el número de personas cuyas vidas están transformando.

El estudio lo enriquecieron con su experiencia, 64 de los 100 involucrados en el programa. Los restantes 36 ya habían cumplido con su nivel de formación y, por lo tanto, en otro esquema de acompañamiento. Y es que en el Modelo de Empleo con Apoyo de Sodexo las personas tienen diferentes momentos y estadios. Una vez entran, además de su trabajo, deben participar en varias actividades de formación y desarrollo de capacidades. A medida



“Aquí empieza a darse en la realidad todo esto que oímos a diario sobre perdón y reconciliación, que muchos colombianos no lo logramos fácilmente. Es una gran enseñanza la que dan de que no vale la pena seguir con el odio y el rencor”, asegura la investigadora Merlin Patricia Grueso.



que avanzan y se van graduando, van teniendo menos acompañamiento del programa.

## Orillas opuestas, actitudes similares

A medida que el estudio avanzaba, se encontró que las personas que hacen parte del programa de empleo en Sodexo (personas en proceso de reintegración y víctimas) enfrentan dificultades similares, a pesar de haber estado en orillas opuestas durante el conflicto.

La consiliaria explica que el mundo del trabajo les pone un marco común, pero la capacidad de entrar en las lógicas de una sociedad, nueva para ellas, les es extraña. “Por ejemplo, platican la tarjeta débito o cuando se sienten enfermas, en lugar de acudir a su Empresa Promotora de Salud (EPS), van a la droguería a que le pongan una inyección. Pero a pesar de todo ello, logran entrar en esa socialización emocional, lo que es muy rescatable”, destaca, y afirma que, en general, se encontraron con personas que miran la vida con optimismo, como una segunda oportunidad valiosa.

Claro, no están solas en el proceso. Sodexo implementó en su modelo una serie de principios, presentes en todas las actividades y prácticas, que les dan herramientas para asimilar su



nueva vida. Entre ellos están, por ejemplo, la autodeterminación y la individualidad, dos elementos primordiales que les permiten reconstruirse.

Otra similitud entre quienes alguna vez se acusaron de enemigos, y de quienes estaban en medio como víctimas, está en la forma en cómo ven lo urbano, en cómo disfrutaban la ciudad desde una perspectiva distinta. Para ellos, ir a los parques o a los lugares públicos sin angustia es novedoso, por eso dentro de las actividades programadas están las que les permiten esa conexión.

### La Guía determina si las empresas están preparadas

“Encontramos que el Modelo de Empleo con Apoyo es uno de los más efectivos, creemos que es la primera vez que se estudia fuera de Europa y con unas poblaciones diferentes, en un conflicto particular como el nuestro”, explica la profesora Grueso. Es por eso que se pensó en sumar a la investigación una guía en la que se contara paso a paso el modelo aplicado por Sodexo. “Ponerle nombre y cuerpo a esa experiencia, mostrar no solo que se puede hacer sino cómo”, afirma.

El modelo de Sodexo se desarrolla en cinco fases que le permiten al empresario tener un papel más protagónico. Se des-

cribe qué es lo que la empresa debe hacer y, además, unos instrumentos para facilitar su implementación.

En la guía se sugiere, por ejemplo, empezar por una evaluación a la empresa para saber si está preparada para recibir a personas en proceso de reintegración, se aconseja que se maneje con un comité que involucre a la alta dirección, y una vez se tenga el diagnóstico positivo, se decida en qué cargos los van a contratar. “El diseño de ese puesto de trabajo debe ser un puesto lleno de significado, porque en general es lo que arrojó el estudio”, explica la profesora Grueso.

Se encuentran instrumentos de medición, guías, recomendaciones, reflexiones para hacer, diagnósticos y otros para que el empresario no se sienta solo. “Este estudio visibilizó el ejercicio práctico y los testimonios. Además, brinda herramientas que muestran cómo hacerlo y eso es muy valioso, porque las empresas son muy pragmáticas y quieren un esquema específico, guiado para aplicar”, destaca Mayra Iglesias, profesional especializada en el Grupo de Corresponsabilidad de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y quien estuvo involucrada desde el inicio de la investigación.

Para Iglesias, la publicación es un testimonio contundente que contribuye a que los empresarios creen que se puede acoger a los excombatientes. “Nos ayuda a concientizarlos de que no es recurso extra lo que se requiere, ni un gasto, sino una inversión, no solo en su compañía sino en las generaciones futuras”, dice.

### Lo que viene

El análisis de los resultados deja varias ideas para continuar contribuyendo en el tema. “Recientemente se ha abierto una línea de investigación que se define como la psicología vocacional con poblaciones que enfrentan marginación y desventaja social, y que se ha empezado a aplicar con refugiados de Siria. En Colombia, tenemos una población similar: las víctimas que han sufrido desplazamiento forzado por el mismo conflicto y nos interesa estudiar su experiencia de trabajo”, anuncia la investigadora Merlin Grueso.

Para ello, ya han tenido contacto con la Unidad de Víctimas de Colombia que cuenta también con un modelo de inclusión laboral. El reto es mayor, pues de acuerdo con las cifras de la entidad, se estima que la población desplazada es de 8'816.304 y cerca de 50% de esta se encuentra en edad de trabajar. Sin embargo, afrontan los mismos problemas de quienes se han desmovilizado: dificultades de arraigo, de competencias y son víctimas de prejuicios por desconocimiento. ■