

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL POSCONFLICTO EN LA
EMPRESA PRIVADA

FRANCESCA D´MARÍA REY

MONOGRAFÍA DE GRADO

NICOLÁS BOTERO

MAGISTER EN ASUNTOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

BOGOTÁ 2016

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal establecer estrategias de comunicación en la empresa privada con respecto al posconflicto colombiano ante un posible acuerdo de paz entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno Nacional. Además se analizan los casos de dos grupos empresariales de relevancia en Colombia, Grupo Éxito y Panaca S.A., debido a su interés y participación en la implementación de políticas de reintegración de población reinsertada a la vida laboral.

Bajo la perspectiva de las normas ISO 26000, el Marco Ruggie de las Naciones Unidas para los derechos humanos y diferentes académicos en materia de comunicación social, se analiza el rol fundamental de las áreas de comunicación organizacional, que generen a partir del mensaje una transformación social.

El comunicador organizacional no solo debe facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales sino que también debe ser un agente que logre unir al Estado, la sociedad y la empresa por medio de la creación de estrategias que promuevan el fortalecimiento de una paz estable y duradera. La investigación propone desde el paradigma del siglo XXI de Joan Costa, cinco vectores estratégicos que ayudaran a cumplir este objetivo dentro de la organización: Identidad, Imagen, Acción, Comunicación y Cultura.

Desde la teoría de la comunicación, se analizaron diferentes puntos de vista que los académicos como Lederach, Johan Galtung y John Burton advierten para los procesos de transformación del conflicto, el cual es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades para crear procesos constructivos.

Por medio de entrevistas y de investigación a las dos organizaciones objetos de análisis, se logra concluir que no tienen ni tendrán una estrategia de comunicación ya que encuentran en la suma de otros esfuerzos buenos resultados en materia de reintegración.

Palabras clave: *Transformación social, Comunicación organizacional, Paz, Responsabilidad social empresarial, Derechos humanos, Posconflicto.*

ABSTRACT

The main objective of this research is to establish the communication strategies in the private sector regarding the Colombian post conflict in the presence of a possible peace accord between the Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) and the National Government. In addition, it is analyze the cases of two important private sector groups in Colombia, Grupo Éxito y Panaca S.A., due to their interest and contribution in the implementation of the reintegration politics for rejoined people in the workforce.

From the norms ISO 260000 perspective, the United Nations frame Ruggie for human rights and several technical experts in terms of social communication, it is analyze the main role of the organizational communication areas, generated from a social transformation message.

The organizational Communicator not only has to facilitate the accomplishment of the objectives but to be an agent who can join the State, society and the private sector, through the creation of strategies that promote the strengthening of a stable and long lasting peace.

The research proposes from the Joan Costa's XXI century paradigm, five strategic factors which will help to achieve this objective within the organization: Identity, Image, Action, Communication and Culture.

From the communication theory, different points of view were analyzed where the technical experts as Lederach, Johan Galtung and John Burton, advised for the transformation conflict processes, which is a way of visualize and respond to the back and forth social conflicts as opportunities to create constructive processes.

Through interviews and the research within the two organizations, analysis objects, is concluded that they do not and would not have a communication strategy due to as found in the sum of other good efforts reintegration outcomes.

Keywords: Social transformation, Organizational Communication, Peace, Corporate social responsibility, Human rights, Post conflict.

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Contexto General	15
2.1. Una aproximación a las teorías de comunicación desde la posible solución al conflicto armado en Colombia	15
3. Análisis de la participación del sector privado empresarial en Colombia: Caso del Grupo Éxito y Panaca S.A.	24
4. Políticas de comunicación implementadas desde el enfoque de la RSE para el conflicto armado en Colombia:	32
5. El mensaje como catalizador del conflicto:	50
6. Bibliografía	70
7. Webgrafía	72
8. Agradecimientos	73
9. Dedicatoria.....	74

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está viviendo un proceso del conflicto como nunca antes en nuestro país. El conflicto colombiano ha sido heterogéneo a lo largo del tiempo lo que lleva a identificar que la superación de este proceso requiere remontarnos al contexto en el que este surgió. La historia cuenta varios procesos de paz, escenarios que han abierto espacio a las reflexiones y disputas.

En el periodo de 1958- 1982 se enfrenta la transición de la violencia bipartidista a la subversiva, caracterizada por el surgimiento de dos fenómenos sociales: el aumento de las guerrillas y la movilización social.¹

El Segundo periodo de 1982-1996 se distingue por la proyección política.

“La expansión territorial y crecimiento militar de las guerrillas, el surgimiento de los grupos paramilitares, la crisis y el colapso parcial del Estado, la irrupción y propagación del narcotráfico, el auge y declive de la Guerra Fría junto con el posicionamiento del narcotráfico en la agenda global, la nueva Constitución Política de 1991, y los procesos de paz y las reformas democráticas con resultados parciales y ambiguos” (Centro de Memoria Histórica, 2013).

El tercer periodo de 1996-2005 marca el punto máximo de auge del conflicto armado. Tanto las guerrillas como los grupos paramilitares ² se expanden y se fortalecen, la crisis y la recomposición del Estado en medio del conflicto armado y la opinión pública se radicaliza cada vez más hacia una solución militar del

¹ La Movilidad Social se entiende como una situación donde las personas, independientemente de sus características y circunstancias sociales, económicas, físicas o personales, tienen las mismas oportunidades y pueden competir en igualdad de condiciones en el mercado laboral, o en cualquier ámbito que deseen desempeñarse, siendo retribuidos de acuerdo con su nivel de esfuerzo y talento. PND 2014-2018

² Según Daniel García Peña Jaramillo, las raíces del paramilitarismo se encuentran en la vieja práctica de las elites colombianas de utilizar la violencia para obtener y mantener sus propiedades y sus privilegios en connivencia con el Estado. Los antecedentes más cercanos se encuentran en los grupos que surgieron en la violencia de los años cuarenta y cincuenta ... (cuando) ... Grupos privados, como los denominados Pájaros, operaron con el apoyo y la complicidad de las autoridades. Historia del paramilitarismo en Colombia V. 26, p. 137.

conflicto. La lucha contra el narcotráfico y el terrorismo a nivel internacional genera cambios en su organización.

El cuarto periodo del 2005-2012 marca la reestructuración del conflicto armado. Esta etapa se caracteriza por alcanzar el mayor grado de eficiencia en la ofensiva militar, no obstante este avance no logra doblegar del todo a la guerrilla, hecho que permite el cambio de estrategia militar. Paralelamente se produce el fracaso de la negociación política con los grupos paramilitares, reacomodando su estructura interna, fuertemente permeada por el narcotráfico, lo que la hace más desafiante frente al Estado.

Actualmente, el conflicto se encuentra en una etapa de Poshostilidad I definida por Miguel Eduardo Cárdenas en su libro *La Construcción del posconflicto en Colombia*, (Rivera, 2003) como la etapa en la que las partes exploran la posibilidad de negociar, aún estando en armas.

El conflicto armado en Colombia según la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), ha dejado alrededor de siete millones trescientas personas víctimas y constituye una responsabilidad compartida entre las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), los paramilitares y el Estado, responsabilidad que ha de tenerse en cuenta para enfrentar los retos de un acuerdo ya existente ante la firma de paz con la guerrilla de las FARC.

Aun así, los diferentes sectores de la sociedad colombiana han tenido que adaptarse a las situaciones que el país les presenta en el marco para la paz, y dentro de ellos la participación del sector empresarial. En el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 de que gran parte de la acumulación de capital social se

genera a través de programas de capacitación laboral y de conformidad con el Decreto 681 de 2014, que dicta que:

“El sector privado es el principal responsable de la productividad y en el largo plazo debe apropiarse de la Política de Transformación Productiva que nace del Programa de Transformación Productiva. Indica también que por su parte, el papel del Estado es inducir y facilitar los esfuerzos productivos del sector privado en un ambiente de confianza mutua, de financiación compartida y de respeto por la iniciativa privada y el Estado Social de Derecho” (Ministerio del Trabajo, 2014).

En Colombia, según la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, existen 30.612 personas en proceso de reintegración, de las cuales se han beneficiado 9.286 por planes de negocio. En cuanto a la participación empresarial, solo se han vinculado al proceso 115 empresas, en modalidades como empleo, capacitación y financiación de proyectos. Esta cifra no se acerca ni al 10% de las 63.504 empresas constituidas en nuestro país ni a sectores como la construcción (12,9% del total de las empresas legalmente formadas), donde la mano de obra es vital.

No debemos ignorar que en una etapa de posconflicto se debe definir el futuro de cerca de 12.000 desmovilizados de las FARC que hoy hacen parte de la insurgencia armada. Hoy en día el Estado tiene la capacidad de recibir dos tipos de población desmovilizada. Los pertenecientes a colectivos, que se entregan como grupo, previa negociación y acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y los desmovilizados individuales, aquellos que son atendidos por el Ministerio de Defensa Nacional, a través del Programa de Atención Humanitaria al Desmovilizado (PAHD).

La Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE), es un plan de Estado y de Sociedad, que busca promover la incorporación efectiva del

desmovilizado con voluntad de paz y de su familia a las redes sociales del Estado. La Política busca asegurar la superación de su condición a través de: la integración de la oferta social y económica del Estado; el acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y de sus familias; y la construcción de un marco de corresponsabilidad que apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

Para ello se busca que la población desmovilizada y sus familias accedan a educación y salud, al mercado laboral (promoviendo la capacitación o apoyando el emprendimiento) y a mecanismos escalonados de promoción social efectivos³. El Estado, y el sector privado empresarial deben asumir soluciones a la problemática de los desmovilizados y reinsertados como aporte importante para la consecución del fin del conflicto.

Entre todas las soluciones y políticas que puedan existir en este contexto empresarial, sin lugar a duda la comunicación, el lenguaje y la interacción de los actores del posconflicto, son un pilar importante y vital para llevar a buen término la reintegración de estas personas de manera efectiva y eficaz en la sociedad. En consecuencia, la pregunta a investigar es: ¿Cuál es la apuesta del sector privado empresarial, en materia de comunicación y responsabilidad social empresarial, para afrontar los procesos de desmovilización y reintegración social que Colombia enfrenta?

³ Los diferentes programas de atención son escalonados, en algunos casos no se aplican todos al mismo tiempo, y el cumplimiento de uno de ellos es condición para que se pueda acceder al otro. Es decir, las personas en proceso de reintegración van paso a paso dentro de los diferentes programas, teniendo en cuenta lo que indique su ruta de reintegración. Documento CONPES 3554, pp. 2-3.

El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la consolidación de los Derechos Humanos, civiles, sociales y económicos está ampliamente descrita bajo la norma ISO 26000 la cual es creada por los grupos de trabajo especializados en la RSE y tiene como objetivo la contribución al desarrollo sostenible de la empresa y del mundo, al igual que un sin número de influencias y beneficios.⁴

Dentro del marco que comprende la vinculación de personas víctimas del conflicto al sector empresarial, los derechos humanos son una parte esencial en el manejo de la responsabilidad social, a lo cual se suma una responsabilidad por parte de las empresas en los conceptos de justicia social y cumplimiento de los derechos humanos. Estos derechos son inherentes e ineludibles a cada miembro de la sociedad colombiana, no se pueden concertar, son universales, independientes e indivisibles. Los grupos a los que se tienen prioridad para integración a la sociedad por motivos de discriminación son mujeres, personas con discapacidad, niños de bajos recursos, indígenas, inmigrantes y personas con diferentes orígenes raciales (ISO, 2010). La guía ISO 26000 nos muestra los siguientes asuntos importantes tomados por la materia fundamental de derechos humanos: Debida diligencia, situaciones de riesgo para los derechos humanos, evitar la complicidad, resolución de reclamos, discriminación y grupos vulnerables, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales y por último, principios y derechos fundamentales en el trabajo.

⁴ Vale destacar que la implementación de la norma ISO 26000 hace socialmente responsable y trae múltiples beneficios a las organizaciones que adoptan estas prácticas entre los cuales se evidencia que estrecha las relaciones y genera fidelidad y satisfacción creciente con los stakeholders, establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, promueve un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos, suscita la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, mejora la capacidad de generar confianza pública y protege e incrementa la reputación de las organizaciones. www.icontec.org.

La comisión Interamericana de Derechos humanos (CIDH) en el informe número cuatro habla de los esfuerzos actuales orientados a la desmovilización de grupos al margen de la ley y su marco legal en donde plantea el hecho de perseguir el respeto y cumplimiento de los derechos humanos de las víctimas del conflicto como también la reconciliación de los mismos en la sociedad colombiana.

“El proyecto hace referencia a la importancia de realizar actos positivos para la superación del conflicto armado, la consecución de la paz y la reconciliación de la sociedad colombiana, sin embargo no impone como condición para el acceso a los beneficios procesales, exigencias básicas para establecer la verdad de lo sucedido, alcanzar la justicia y reparar debidamente a las víctimas. Concretamente, no hace referencia a actos destinados a revelar la verdad sobre los delitos cometidos por el beneficiario o la colaboración con la justicia a fin de establecer lo sucedido ni a la declaración y restitución de bienes adquiridos en virtud de actividades delictivas. Estas omisiones amenazan con privar a las víctimas de su derecho a la protección judicial y a la adecuada reparación, ante realidades tales como el desplazamiento individual y colectivo desde zonas rurales, por acción de estos grupos armados al margen de la ley y la apropiación indebida de tierras”. (CIDH, 2004)

Es por esto que el documento toma diferentes experiencias como la de Almacenes Éxito S.A. y PANACA que brindan oportunidades de formación y empleo a estas personas, con un acompañamiento personalizado y un trabajo en red con otras instituciones privadas y públicas. Ser empresas líderes en Colombia los lleva a implementar iniciativas innovadoras que den respuesta a las necesidades del país.

Dentro de sus iniciativas se han propuesto impulsar un negocio que sea rentable para los accionistas, generador de capital social y motor de desarrollo sostenible para nuestro país.

Por lo tanto, las políticas de comunicación implementadas en un periodo de posconflicto deben tomar en consideración que las personas que la empresa contrate o subcontrate puedan estar viviendo un proceso, individual o colectivo, de resocialización y esto puede suponer un “riesgo o una oportunidad para la contribución de la empresa a la construcción de paz” *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (Prandi y Lozano, 2010, p. 12).

Durante los últimos 10 años del conflicto armado en Colombia algunas empresas han establecido políticas de RSE con respecto a las poblaciones más vulnerables, sin embargo, muchas de ellas han visto en la comunicación una herramienta para manejar estos temas dentro de sus organizaciones porque consideran que puede haber resistencia de la sociedad civil acerca de sus empresas.

Por otro lado, existen otras empresas que tienen políticas de comunicaciones establecidas y documentadas que junto a unas buenas prácticas de RSE han logrado una forma estratégica de que la opinión pública los considere como un ejemplo de construcción de paz en un periodo donde el gobierno empieza a promover la paz cómo algo posible.

Para este caso los ejemplos son El Grupo Éxito en materia de buenas prácticas de RSE el cual lo ha llevado a ser líder para quienes pretenden entender la forma en cómo pueden incorporar la RSE en su camino al crecimiento pero que no han documentado sus prácticas en materia de comunicación.

Por otro lado, PANACA cuyas buenas prácticas de RSE se unen a sus estrategias de comunicación y juntas crean un gran aliado para fomentar la construcción de paz.

Para ello, se plantea como primer objetivo de investigación, establecer estrategias de comunicación en la empresa privada con respecto al posconflicto colombiano ante un posible acuerdo de paz entre las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno Nacional.

Además, se analizará como primer capítulo los casos de éxito y fracaso en la participación del sector privado empresarial en conflictos armados, desde la comunicación, para un futuro proceso de reintegración con las FARC.

En el segundo capítulo, se mostrará la efectividad de las políticas de comunicación organizacional implementadas en las empresas privadas frente al conflicto armado en Colombia.

Por último, se ilustrará el plan actual, en cuanto a estrategias de comunicación se refiere, para la empresa privada frente a un acuerdo de paz definitivo con las FARC.

Los acercamientos que hay para la superación del conflicto están dados por cuatro acuerdos⁵ determinados por los delegados del Gobierno Nacional y de las FARC, como resultado del encuentro exploratorio que tuvo como sede La Habana, Cuba, entre febrero 23 y agosto 26 de 2012, que contó con la participación del Gobierno de la República de Cuba y del Gobierno de Noruega como garantes, y con el apoyo del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela como facilitador de logística y acompañante; con la decisión mutua de poner fin al conflicto como condición esencial para la construcción de la paz estable y duradera.

La firma de un acuerdo de paz plantea diferentes retos que implican la transformación cultural, social, política y económica del país que actualmente enfrenta una polarización que consiste en los medios de cómo lograr una paz estable.

Es por esto, y entendiendo que el sector privado empresarial es un sector crítico en el desarrollo de la paz y, que de la mano de las políticas de RSE y la Comunicación organizacional, se convierten en una herramienta esencial para fortalecer la participación en la construcción de una paz estable. Revelando así, las intenciones del empleador para vincular a las personas desmovilizadas o que han estado vinculadas a la guerrilla y a la población más vulnerable. Con este fin y

⁵ Acuerdos para la superación del conflicto: 1. Iniciar conversaciones directas e ininterrumpidas sobre los puntos de la Agenda aquí establecida, con el fin de alcanzar un Acuerdo Final para la terminación del conflicto que contribuya a la construcción de la paz estable y duradera. 2. Establecer una Mesa de Conversaciones que se instalará públicamente en Oslo, Noruega, dentro de los primeros 15 días del mes de octubre de 2012, Y cuya sede principal será La Habana, Cuba. La Mesa podrá hacer reuniones en otros países. 3. Garantizar la efectividad del proceso y conducir el trabajo sobre los puntos de la Agenda de manera expedita y en el menor tiempo posible, para cumplir con las expectativas de la sociedad sobre un pronto acuerdo. En todo caso, la duración estará sujeta a evaluaciones periódicas de los avances. 4. Desarrollar las conversaciones con el apoyo de los gobiernos de Cuba y Noruega como garantes, y los gobiernos de Venezuela y Chile como acompañantes. De acuerdo con las necesidades del proceso, se podrá de común acuerdo invitar a otros. (Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. www.mesadeconversaciones.com.co)



con base en este documento se pretende que las empresas definan estrategias de comunicación que reflejen la efectividad de abrir espacios para esta población víctima del conflicto armado en tiempos de posconflicto.

UNA APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN DESDE LA VISION DE LA POSIBLE SOLUCIÓN AL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

La historia del conflicto armado en Colombia se encuentra enmarcada por una discusión que tiene relación con los grupos armados al margen de la ley, FARC y ELN. El narcotráfico y por supuesto una sociedad convaleciente, inmersa en las confrontaciones, también hacen parte fundamental de todo este proceso de negociación que se adelanta con el apoyo del gobierno de Cuba y Noruega como países garantes, una misión política con observadores no armados y los países miembros de la Comunidad de Estados Latino Americanos Caribeños CELAC desde noviembre de 2012.

El país vive hoy una de las negociaciones históricas más trascendentales que busca dar una salida al conflicto. La negociación y la búsqueda de un acuerdo de paz es un logro trascendental e histórico teniendo en cuenta que de los 58 conflictos armados que existen en el mundo, el de Colombia es una de los más reconocidos, por su efecto, intensidad y duración, después del conflicto de Birmania en Asia y la confrontación entre los israelitas y los palestinos en medio oriente.

El reto hoy es asumir la etapa de posconflicto⁶ desde los diferentes frentes de la sociedad, logrando así una reconstrucción del tejido social que nos ayude a avanzar en busca de la paz.

⁶ POSCONFLICTO La idea de posconflicto se utiliza en forma corriente para hacer referencia a la situación resultante o posterior a las etapas de resolución de los conflictos armados contemporáneos

No podemos desconocer que uno de los propósitos de la constitución nacional de 1991 fue fomentar la construcción de paz, sin embargo el proyecto bandera del gobierno del Presidente Juan Manuel Santos presenta como el mayor de sus logros la firma del proceso de paz con la guerrilla de las FARC.

Este proceso ha comenzado a dar resultados por la estrategia que se desarrolló en el gobierno de Presidente Álvaro Uribe Vélez, llamada Seguridad Democrática que consistía en la recuperación del control del Estado sobre la mayor parte del territorio nacional, además de proveer ajustes que devolvieran al país la garantía de la institucionalidad que terminará con el aislamiento al que la violencia había condenado a varias zonas del país.

Actualmente en Colombia la Agencia Colombiana para la Reintegración que cuenta con presupuesto propio, 95 por ciento del Estado, con el apoyo de cooperantes privados e internacionales, la relación del gobierno indica que 115 empresas en Colombia le apuestan a la reintegración y a la paz, además de 13 universidades con programas sociales.

Las cifras revelan que 30.612 personas fueron atendidas en el proceso de reintegración entre febrero del 2013 y enero del 2014, un 88 por ciento hombres, 11 por ciento mujeres, cifra que incluye a 16.810 guerrilleros de las FARC, 3.403 del ELN, y 441 de otros en desmovilizaciones individuales. En desmovilizaciones

colectivas, la de las Autodefensas Unidas de Colombia 31.696, aplicada en la ley de Verdad, Justicia, Reparación y Perdón entre el 2004 y el 2008.⁷

Es por esto, que uno de los grandes interrogantes de este actual proceso de paz, es que en una etapa de posconflicto se defina cuál será el futuro de cerca de doce mil integrantes de las guerrillas, que hoy hacen parte de la insurgencia armada.

Si se tiene en cuenta la agenda motivo de negociación en la ley que dio el marco jurídico para la paz, ésta no hace énfasis en los procesos de asimilación ni de reintegración de esta población a la vida civil, parte fundamental de una paz sostenible y duradera. En los seis puntos de la agenda que se negocia en La Habana, Cuba; la solución a los problemas agrarios, los asuntos políticos, el narcotráfico, el desarme, la desmovilización es quizás el que más expectativas genera, además del de la reparación a las víctimas.

“Según el Banco Mundial la financiación para apoyar las Fuerzas Armadas en el mundo es de 2,52% del PIB, y en Colombia es de 3,69%, lo que significa que gastamos 1,17% más que el resto del mundo. Según la firma Raddar y la Corporación Bienestar, con el apoyo del Cesa y la Corporación Siglo XXI en su estudio de los costos del post-conflicto cuando se lleva esto a cuánto pagamos de IVA, que es el 5,7% de las compras de los hogares, el gasto militar significa el 97% del recaudo del IVA en los hogares, pero de verdad el "costo militar del conflicto" significa el 30,9% del este recaudo de IVA en los hogares” (Revista Dinero, 2012, párr.2).

La Fundación “Ideas para la Paz” creada por empresarios desde 1999 para analizar el tema del conflicto armado en varios estudios realizados, concluyó que

⁷ La misión de la Agencia colombiana para la reintegración, ACR, es impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana. Propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos y lograr que en el año 2.020 se llegue a la paz, a la seguridad y a la convivencia absoluta (www.agenciaparalareintegraciónenColombia).

el 20% de los desmovilizados están totalmente reintegrados, que el 42% se encuentra en un riesgo bajo-medio de reincidencia y que el 14% está en un nivel de riesgo medio-alto de vulnerabilidad para el retorno a la ilegalidad y el 24% son desmovilizados plenamente reincidentes.

Está además la expectativa que generan los acuerdos políticos entre el gobierno y los guerrilleros que lleven a que por la vía de la elección popular lleguen a instituciones políticas como el Congreso de la República, concejos y asambleas. Según la Fundación ideas para la Paz, FIP, en su informe número 22 manifiesta que:

“Un mayor nivel de confianza en el Estado reduce la probabilidad de reincidencia del desmovilizado. Por lo tanto, se sugieren a la Agencia Nacional para la Reintegración, ACR, varias acciones que contribuirían a incrementar la confianza del desmovilizado en el Estado. Por un lado, se debe seguir fortaleciendo una interlocución con las diferentes entidades en la que estas tengan en cuenta a los desmovilizados como una población que tiene que ser atendida prioritariamente para lograr la meta de la reconciliación nacional y la construcción de una paz sostenible y duradera, además de garantizar los recursos y adelantar un trabajo específico con el sector privado.” (Fundación Ideas para la paz, 2014, p.11).

Pero sin duda una de las grandes preocupaciones es como se garantizaran los recursos para lograr financiar el posconflicto en Colombia en los 32 departamentos y cerca de 900 municipios afectados por la confrontación armada; no será fácil rescatar el valor de la confianza en los desmovilizados, en las comunidades afectadas y en la sociedad en general mientras no se mejoren las condiciones sociales y de inversión.

Los análisis y estudios de la firma Raddar y la Corporación Bienestar, realizados en el 2012, titulado *El Costo Fiscal del posconflicto en Colombia*; señalan que por la estructura económica que encierra al posconflicto, el Estado tendrá que desembolsar cerca de 22 billones de pesos anuales durante 20 años, lo que equivale más o menos a 18% o 20% del presupuesto nacional.

La revista Dinero, una de las más influyentes en asuntos económicos y sociales en Colombia, en un artículo titulado *¿cómo pagar la paz?* de octubre 10 del 2013 plantea varias alternativas: nuevos impuestos que generan rechazo por las 13 reformas tributarias aplicadas en el país en los últimos años, ampliar la instancia de la cooperación internacional de cerca de 30 países que colaboran actualmente, y la venta de vastas extensiones de tierra que están en poder de la guerrilla y recoger las utilidades que le genera el narcotraficante al grupo armado y que se fijan en 1.000 millones de pesos al año.

La revista cita un extenso estudio presentado por la decana de la facultad de Economía de la Universidad de los Andes, Ana María Ibáñez (2013), quien concluye que:

“El gasto en defensa de los países en épocas de posconflicto alcanza a representar 4,5% del PIB; es decir, que en Colombia estaría cerca de 1,7 puntos porcentuales por encima del gasto requerido en tiempos de paz, ese gasto adicional ocasiona pérdidas acumuladas durante la primera década de posconflicto, equivalentes a 17% de un año del PIB, además de la fuga de capitales que se profundiza al aumentar de 19,7% en la época de conflicto a 26,1% en la época del posconflicto.” (Revista Dinero, 2013, párr.7).

Para los empresarios estas dificultades no son ajenas; además del efecto que ha tenido en el desarrollo empresarial e industrial del país el conflicto armado, una encuesta realizada con los directivos de 361 empresas advierte que el 75 por ciento de los empresarios está dispuesto a contribuir en un proceso de paz, pero también un porcentaje igual admite que no aceptarían por vías de impuestos se financie la reinserción y la desmovilización y en general el posconflicto.

En esta parte de las negociaciones de paz la situación de los empresarios, industriales e inversionistas no es fácil, quienes plantean dos síntomas de preocupación: la preparación y la receptividad de los desmovilizados en los núcleos empresariales de trabajo y cuál va a ser el futuro político de los cabecillas de los ilegales si el escenario les permitiera llegar a cargos de elección popular en el Congreso de la República, los concejos, asambleas, alcaldías y gobernaciones.

Esas preocupaciones hacen parte de un estudio adelantado por los expertos de la Fundación Ideas para la Paz, Ángela María Puentes (2009), el cual advierte que:

“No obstante los industriales reconocen su importancia en la reintegración económica de excombatientes, cerca de un 80% de las empresas encuestadas se abstienen de participar en iniciativas orientadas a lograr la reinserción por el desconocimiento de los programas institucionales del gobierno; en segundo lugar, los empresarios señalaron que la no participación en este tipo de iniciativas se debe al temor por la seguridad de su empresa (22,8%) y por la retaliación de grupos armados (13,1%). En cuanto a las razones internas para no participar en iniciativas de reintegración, (18,6%) de las empresas encuestadas argumentaron no tener mayores recursos” (p.8).

Todas estas expectativas presentadas en el marco del posconflicto en Colombia tienen, en cierta medida, solución o alivio desde la perspectiva de la

comunicación. Si bien es cierto que la comunicación social y el periodismo juegan un papel esencial, la primera, para dilucidar los acuerdos con un criterio claro en donde se comparta el sentido, y el segundo, porque permite informar de manera veraz y sin sesgos a la opinión pública. Pero si bien es cierto que deben contribuir a comunicar la verdad de los hechos las dos deben guardar estricta cautela sobre qué y cómo lo comunican.

Ahora bien, no solo la comunicación oficial que desde el Gobierno se promueve alrededor del tema, sino también la labor de visualización, sensibilización y multiplicación que medios y profesionales de la comunicación puedan ejercer de manera responsable. En este sentido, no podemos menospreciar la labor que los comunicadores pueden hacer dentro de las organizaciones. Apoyados primeramente por su área de experticia pero después amparando a sus estrategias, normas para RSE⁸ y equipo como las áreas de Recursos Humanos.

Si bien es cierto que no todas las noticias que rodean esta etapa de conflicto son buenas, vale la pena que las empresas empiecen a resaltar y promover el impacto que pueden tener divulgar y multiplicar historias de paz.⁹

Se ha encontrado en este tiempo una necesidad de darle un lugar primordial a cómo transmitir la información para la paz. Los comunicadores deben entender para ello el conflicto, y los objetivos de los actores; presentando así una orientación hacia la construcción de piezas que orienten a la gente común y no a

⁸ RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

⁹ Historias de paz siendo buenas historias, en términos de su calidad, pero también buenas noticias, en el sentido de llevar el mensaje de reconciliación y generar un ambiente favorable a la paz. Hubert Gehring, representante Fundación Konrad Adenauer, p.6 2014.

unos cuantos, porque la responsabilidad de la reelaboración de un tejido social está en manos de todos.

La posibilidad de un posconflicto abre la puerta para la ejecución de nuevas estrategias de comunicación organizacional y la creación de programas que permitan a las empresas escalar en las ventajas que la RSE presenta para este nuevo periodo y también aportar a la creación de un lenguaje para la paz, no excluyente sino participativo que aumente el valor del capital humano dentro y fuera de las organizaciones.

Manuel Castells en su obra *Comunicación y Poder* (Castells, 2009) a partir de su hipótesis de trabajo *“la forma esencial de poder está en la capacidad para modelar la mente”* abre el panorama para pensar que por medio de la comunicación se puede lograr la construcción de nuevos patrones del lenguaje y nuevas formas de pensamiento que borren y llevan al olvido las antiguas prácticas de comunicación.

“si la batalla primordial para la definición de las normas de la sociedad y la aplicación de dichas normas a la vida diaria gira en torno al modelado de la mente, la comunicación es fundamental en esta lucha, ya que es mediante la comunicación como la mente humana interactúa con su entorno social y natural” (p. 24).

A este concepto Castells añade el concepto de *autocomunicación de masas*, con lo cual quiere describir los nuevos procesos o formas de comunicación en red. Es decir, la comunicación deja de ser vertical o de cascada y pasa a ser una comunicación horizontal en la que todos los actores, ya sean emisores o

receptores, tienen parte en la construcción del mensaje por medio del uso de diferentes medios o canales de construcción.

Todo esto para decir que los profesionales en la comunicación con pieza clave dentro de las organizaciones para impulsar nuevos modelos de construcción de paz en un país que transita entre el conflicto y la reconciliación.

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EMPRESARIAL EN COLOMBIA: CASO DEL GRUPO ÉXITO Y PANACA S.A.

Para comenzar a analizar los casos de éxito y de fracaso en la participación del sector privado empresarial en conflictos armados, se debe exponer que la reinserción de los ex combatientes es un proceso que no ocurre de manera inmediata y por supuesto requiere del compromiso de todos los miembros de la sociedad, además de ser un ingrediente esencial para una paz estable y duradera.

Las experiencias que los empresarios han tenido en Colombia frente a un posible posconflicto dinamizan sus políticas de reclutamiento y capacitación dentro de las organizaciones, y aún, hacen que se flexibilicen frente al deseo de la terminación del conflicto. En este proceso se han conformado criterios para la sensibilización del empleo y el trabajo, del medio ambiente, del crecimiento sostenible, de la creación de cultura responsable, y varios aspectos más para el mejoramiento de todos los procesos que conllevan al éxito de una organización.

Es por esto que desde 2003 funcionarios de la fundación ideas para la paz y la ACR se pregunta por las condiciones necesarias para que haya una reinserción efectiva. Los expertos miden el éxito de la reinserción de distintas maneras, pero básicamente se puede afirmar que una reinserción funciona cuando los combatientes dejan de empuñar las armas y se mantienen en la legalidad.

La fundación ideas para la paz en su informe número 4, empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones (Guáqueta, 2007) se cuestiona lo siguiente:

“¿cómo se llega allá? ¿Hay que romper los lazos y la comunicación entre los desmovilizados y su viejo grupo por completo? ¿Hay que imponer altos costos a la defección o más bien ofrecer incentivos para la cooperación? ¿Hay que conseguirles trabajo o concentrarse más en la atención psico-social, o quizás enfocarse en procesos de reconciliación local y nacional para que las comunidades acepten mejor a los ex-combatientes? ¿Cuál es el mejor rol para la cooperación internacional?”

(p.5)

Si bien es cierto que no hay una fórmula preestablecida para que los procesos de reinserción sean exitosos y que además cada estrategia debe ser particular para las condiciones del país, el empleo surge como la clave que ofrece medios de subsistencia alternativos a la guerra, representa una forma concreta de aceptación e inclusión en la sociedad, aumenta la auto estima y ayuda al bienestar psicológico de aquellos que fueron víctimas de la guerra y que han decidido no ser parte de la ilegalidad.

Es aquí, donde aquellos que son responsables del sector productivo de un país entran como actores fundamentales en el desarrollo de estrategias de participación para los excombatientes, ya sea por medio de la capacitación o por formas de contratación directa.

Esta idea ha tomado cada vez más forma en Colombia un país a puertas de alcanzar la paz y cuyo gobierno incentiva a los empresarios a unirse y contribuir

en la formación y contratación de este tipo de población. Cabe aclarar que esta iniciativa ha sido una invitación del Gobierno Nacional para que el sector privado empresarial se vincule a este nuevo proceso. Algunas empresas deciden esperar los resultados de otras antes de comprometerse con la contatación directa; en este documento se analizarán a profundidad los casos de Panaca S.A. y el Grupo Éxito, dos grandes grupos empresariales que han dejado huella.

Debido a que los empresarios abordan con temor este tema, es necesario generar diferentes mecanismos de comunicación dentro y fuera de las organizaciones para lograr así resultados efectivos en materia de reinserción.

El caso del Grupo Éxito puede ser de gran ayuda como modelo en este proceso, éste trabajo de la mano con la ACR en un trabajo dedicado a las estrategias de reinserción y vinculación de reintegrados a la vida laboral. La multinacional ha sido nominada en el año 2006 a los premios Emprender Paz que consiste en una alianza con el Sena, Servicio Nacional de Aprendizaje, brindando capacitación a los reintegrados en las áreas de: auxiliar en logística, técnico en auxiliar de salud pública, atención pre hospitalaria y operaciones comerciales en almacenes. La estrategia de ésta compañía a logrado buenos resultados como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 1

Impacto de la estrategia, 2006.

Descripción	Datos cuantitativos
Número de personas beneficiadas	135
Número de programas	5
Número de docentes, coordinadores y directores	100
Horas invertidas en prácticas empresariales y formación por personas	2,115
Número de participantes del programa vinculadas a la empresa con contrato a término fijo	17

Fuente: Tomado de *Emprender paz*. (2011). Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación. Bogotá: *Emprender paz*.

El objetivo de esta iniciativa es brindar oportunidades de formación y empleo a personas que han sido afectadas por el conflicto, las cuales no son aceptadas fácilmente por las empresas y la comunidad en general, apoyando así programas de atención social del gobierno colombiano como el de Paz y Reconciliación.

El Grupo Éxito, como primer empleador privado del país y por tener una cadena de almacenes que incluye zonas golpeadas por el conflicto armado en Colombia, ha asumido una co- responsabilidad que fomenta la inclusión de ex combatientes en procesos de formación y empleo con un acompañamiento personalizado y trabajando en red con otras instituciones privadas y públicas.

La iniciativa llamada “*Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación*” (Emprender paz, 2011) está constituida por dos fases cuya duración es entre año y año y medio, y contiene una etapa lectiva o de teoría y otra productiva o de práctica. La primera fase está compuesta por oportunidades de capacitación a través del Sena, en donde no solo se les prepara en la técnica sino que también se les forma de manera integral, logrando desarrollar todas habilidades y competencias que traen del combate. Luego del proceso de formación viene la segunda fase donde el Grupo Éxito ofrece oportunidades laborales a los estudiantes que cursaron especialidades afines al quehacer por medio del contrato de aprendizaje.

“En este caso, los auxiliares de logística y los técnicos en operaciones comerciales en almacenes de cadena realizan sus prácticas en los puntos de venta y centros de distribución de Almacenes Éxito S.A. Por su parte, los auxiliares de salud pública y atención prehospitalaria, hacen sus prácticas en las entidades de salud del municipio de Medellín, pues son cupos que se le ceden a la Alcaldía, pagados por Almacenes Éxito S.A.” (Emprender paz, 2011)

El éxito del programa radica principalmente en asumir el reto de formar y capacitar a personas que cuyas características personales retan tanto a empleador como al empleado, por no ser comúnmente aceptadas; por otra parte la compañía entendió que la capacitación integral es parte fundamental para un completo proceso de vinculación a la vida civil.

Sin embargo, es importante mencionar las dificultades del proceso para que las empresas dispuestas a asumir el reto tengan presente que el proceso en sí conlleva superar diferentes etapas. Primero, los participantes del programa

manifestaban temor y desconfianza por ser señalados, además cuentan con una formación académica con deficiencias en su lenguaje, escritura y lectura.

Finalmente los jefes directos de estos jóvenes y sus compañeros en la organización han tenido también un papel fundamental, pues han creado ambientes de cordialidad, y sobre todo, de confianza en estas personas, sus habilidades y sus deseos de superación, convirtiéndose en co-formadores.

Otro de los casos de éxito que hay en el país es el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria, Panaca, que desde el 2012 creó el Centro de Estudios de la Cultura Agropecuaria, Ceca, cuyo enfoque es capacitar a técnicos prácticos laborales, es decir, formación del talento humano en artes y oficios para el sector del agro.

Jorge Ballén Franco, fundador del parque situado en Quimbaya, Quindío fue ampliamente impactado desde el 2003 cuando el ex Presidente Álvaro Uribe Vélez citó a 35 grandes empresarios del país para conocer el trabajo de la ACR, reunión a la cual solo asisten 5 de ellos, y es allí donde decide movilizarse por los desmovilizados.

Éste tiempo después, propuso un “*ejercicio de ensayo*” a la ACR, para que en un entorno controlado, pudieran estar y recibir formación excombatientes de la guerrilla. El empresario, que conoce el dolor del secuestro y la extorsión de familiares y amigos por parte de las FARC, cuenta en entrevista a Los Informantes de Caracol Televisión, que “*la propuesta fue acogida por la ACR y con el gobierno de Estados Unidos y la Organización Internacional para las Migraciones se armó*

el modelo para capacitar y vincular laboralmente a quienes han desertado de los grupos ilegales” (Ballén, 2015a).

La iniciativa empezó en 2013 con 9 reintegrados, le siguió otro ejercicio en 2014 y en noviembre pasado recibió su diploma otro grupo, para completar 90. Hoy dos de cada diez empleados de Panaca son desmovilizados.

La tasa de desempleo de los desmovilizados según la ACR supera la tasa nacional. Solo el 20% de los que hicieron la ruta de reintegración tienen un empleo formal. Así lo explicó Jorge Ballén al programa Los Informantes de Caracol Televisión:

“En el eje Cafetero, el proyecto con Panaca ha sido muy importante, porque se constituye en pionero de una alianza con el sector privado y esa entidad, con el apoyo de la USAID y la Organización Internacional de las Migraciones, OIM. Además, se realizan procesos de estabilización emocional con las personas que recién se desmovilizan, pues muchas padecen estrés postraumático debido a tanto tiempo en la guerrilla, ya que la mayoría fueron reclutados siendo menores de edad”. (Ballén, 2015b)

Durante el proceso, empresarios colombianos han ido a Panaca a conocer el modelo y es así como el Valle del Cauca también se convierte en un referente para la reconciliación y la transformación del campo desde la legalidad. Fue en noviembre de 2015, gracias a un proyecto desarrollado en Roldanillo, Valle del Cauca con la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle, SAG y el Instituto de Educación Técnica Profesional de ese municipio que certificó a 28 excombatientes de grupos armados ilegales como técnicos en fruticultura y

buenas prácticas agrícolas. Otro proyecto similar se cristalizó con el Sena en el departamento del Cauca.

“Actualmente en Colombia hay 650 empresas que apoyan a excombatientes de grupos guerrilleros. Entre ellas figuran Coca-Cola Femsa, Sodexo, Terpel, EPM, Eternit, Bancolombia, Ingenio Manuelita, Corona, Coltabaco, Terpel, el Grupo Bolívar, Grupo Éxito, Cencosud, Empresa de Aseo de Bucaramanga, Cámara de Comercio de Bogotá y Uniformar” (Grajales, 2016, párr.9).

En consecuencia, en materia de comunicación Panaca ha decidido desmentir el temor de muchas empresas que prefieren no divulgar ampliamente el hecho de que contratan desmovilizados, y por el contrario prefiere documentar este exitoso proceso porque cree que el empresario es una pieza clave para un exitoso proceso de paz y que además quiere que Colombia crea y conozca el valor del capital humano que hay detrás de cada desmovilizado; la desmovilización sin inclusión y movilización no es la solución, por esto el posconflicto será exitoso sí y solo sí existe una movilización social que lo acoja y lo aproveche, lo cual no se logra sino abriendo los brazos, perdonando, enseñando y acompañando

Cabe anotar que Panaca es la única empresa que le ha apostado a un proyecto con estas características, un lugar donde el excombatiente se forme íntegramente para un oficio, bajo un entorno seguro y con la verdad de su condición como elemento fundamental para la aceptación. “*el desmovilizados solo pide una oportunidad y promete nunca fallar a ella*”. (Ballén, 2015c).

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADAS DESDE EL ENFOQUE DE LA RSE PARA EL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA.

Para mostrar la efectividad de las políticas de comunicación organizacional implementadas en los grupos empresariales objeto de análisis, Grupo Éxito y Panaca S.A.; frente a las políticas públicas de RSE, se debe entender que las áreas de comunicación al interior de las organizaciones juegan un rol fundamental para el manejo y control, esencial para facilitar los medios de comunicación que involucran el conflicto.

Los cambios en la sociedad ocurren de manera espontánea y sin previo aviso en la vida cotidiana de las personas, en la que operan múltiples procesos de comunicación, desde la comunicación emisor y receptor mencionado anteriormente hasta la sociedad del conocimiento¹⁰ que deben considerarse a la hora de abordar el tema de la estrategia respectiva.

Al igual que los conflictos en las sociedades y los países, las organizaciones sufren en sí mismas un conflicto inherente al cambio; ya sea un cambio de jefe, un replanteamiento de visión o tan solo un cambio de horario, esto puede generar una crisis que al igual que los conflictos requiere de un buen manejo entre los canales y los medios de comunicación.

¹⁰ “La teoría se elabora alrededor de la idea de que el conocimiento abstracto es un factor central para el crecimiento económico y para el desarrollo social de las naciones. La tecnología y el desarrollo de la ciencia son parte fundamental de este proceso”. La sociedad del conocimiento: una revisión teórica de un modelo de desarrollo posible en América Latina. Adriana Marrero, Uruguay.

La solución para atenuar los efectos de la crisis solo es posible si se logra cerrar la brecha entre la información que la organización recibe por terceros, la gestión de estrategias y la apropiación social de la información, de manera que esta información se convierta en conocimiento y éste a su vez se traduzca en decisiones y acciones sociales concretas. De ahí la importancia de que las acciones de comunicación estén ligadas a las estrategias para prevenir y enfrentar la crisis.

Es bueno entender que el rol de la comunicación para prevenir crisis o la comunicación para la gestión del riesgo no es materia nueva. Desde hace muchos años las organizaciones han estado interesadas en encontrar soluciones para las situaciones que de una u otra manera las afectaba y alteraba el curso normal dentro de ellas. Es así, como empezaron a analizar las amenazas y la vulnerabilidad que la crisis genera, encontrando que no tenían herramientas establecidas que logren anticipar o mitigar los resultados de las crisis.

Sin duda alguna la vinculación de reintegrados a la vida civil y laboral es una posible situación que genere crisis o desequilibrio en la estructura organizacional, ya que esta situación conlleva en sí misma un reto para las empresas. Es importante anotar que esta situación no se limita a las relaciones empleador-empleado, sino que abarca un tejido social más amplio de interacciones entre actores y sectores, que incluyen las relaciones con el Estado.

Desde la premisa de (Rubistein, 2015) de que los interesados en la resolución de conflictos, en lugar de enfocarse en la gestión temporal de los intereses de unos pocos, deberán entender que los cambios sustanciales en la construcción social

son algo necesario para resolver los conflictos arraigados por años en una sociedad.

Por esto, uno de los grandes retos que tienen los comunicadores en este sentido, es el ayudarle a la población vulnerable a reconocer, valorar los recursos, las fortalezas que le aporta su tejido social y a activar esos recursos y esas fortalezas como expresiones de su propia capacidad de recuperación o resiliencia.¹¹

Como se ha dicho el conflicto es una situación inherente a cualquier sociedad, surge porque alguno de sus integrantes tiene intereses o metas diferentes que con frecuencia se oponen a la de los demás. Que sea innato implica que los conflictos sean inevitables, sin embargo la manera en cómo se enfrentan puede cambiar. Bajo este punto de vista (Burton, 2015) habla de promover las ventajas de solucionar conflictos y la estrategia para evitarlos y no solo comprometerse a solucionarlos ya que esto no produce ninguna acción efectiva a lo que él llama el proceso de la decisión- acción de las partes.

Es aquí donde entran las distintas teorías de resolución y transformación de conflictos. La teoría de transformación de conflictos (TTC) surge como una respuesta a los vacíos encontrados a la hora de resolverlos. Diferentes académicos han aportado a esta teoría. No existe una única definición, sin

¹¹ La resiliencia según el proyecto “ ‘comunicación de la gestión del riesgo apoyado por la Unión Europea, Fortalecimiento de las capacidades locales para la reducción de riesgos y la preparación para desastres en la Costa Ecuatoriana’ es la capacidad que tiene un sistema social para reconstituir la red o el tejido social después de que éste ha sido afectado como consecuencia de la materialización de una amenaza; es decir, después de que se ha producido un desastre” (2007, p.7)

embargo se acoge la definición de Lederach en el Libro *El pequeño libro de la Transformación del Conflicto*, en donde alude que:

“La transformación del conflicto es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivo que reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas” (Lederach, 2009, p.5).

Jean Paul Lederach ha establecido que al irse desarrollando un conflicto van cambiando las actitudes y acciones de las partes involucradas, y de igual manera, modificando inversamente tanto actitudes como acciones, éste puede solucionarse. De esta manera, al cambiar la percepción que las partes tienen de sí mismas y sus intereses, así como del otro, puede llegarse a una solución.

En esto se involucran varios factores, los cuales pueden ser estructurales, políticos, económicos, sociales y/o culturales del entorno en el que surge el conflicto. Éste a su vez se transforma porque hay cambios en el contexto que se desarrolla o en su misma estructura.

Otra teoría pertinente es la violencia estructural y paz positiva de Johan Galtung. Ésta establece que el conflicto viene por la desigualdad en las instituciones sociales y que el ser humano no es violento por naturaleza. Este tipo de violencia suele presentarse en situaciones de desigualdad de recursos y es la causante de

la violencia directa. Para superar este tipo de violencia Galtung sugiere cuatro pasos: confrontación, lucha, *decoupling* y *recoupling*.¹²

Para avanzar en la línea de reflexión y establecer relación entre lo propuesto por los académicos y lo que es materia de la comunicación, es necesario establecer que la comunicación proviene del latín *Communis*, que significa común. Es precisamente esto lo que las áreas de comunicación en las organizaciones deben generar. Establecer algo común, un mensaje común, un trato común, condiciones comunes.

La comunicación humana adquiere diferentes modos, técnicas y aun herramientas según el propósito y el contexto en que se ubica. Para que se establezca la comunicación debe darse una conjugación entre, al menos, tres elementos claves: Orador, Discurso y Público. Los teóricos modernos, como David Berlo, generalizaron estos componentes y establecieron el modelo Emisor, Mensaje, Receptor y la consecuente retroalimentación. En este modelo adquieren también especial relevancia elementos complementarios como, entre otros, la codificación, decodificación, ruido, errores o contaminación en el canal escogido.

Si bien esta teoría parte de los objetivos de la comunicación inherentes al ser humano, John Burton (1979) sostiene que las causas últimas de todo conflicto profundo radican en necesidades humanas no satisfechas o no suficientemente satisfechas.

¹² *Decoupling* se refiere a cortar vínculos estructurales entre represores y oprimidos para contruir su autonomía y empoderarlos. *Recoupling* es el proceso por el cual los derechos humanos, la equidad, la solidaridad y la participación reemplazan a la represión, la explotación y la fragmentación; construye estructuras nuevas, incluyentes y menos violentas.

“Existen unas necesidades humanas básicas de carácter universal, ontológico. Pero, a diferencia de la corriente predominante que, admitiendo el carácter ontológico de las necesidades básicas, considero que éstas se hallan, en mayor o menor grado y que son culturalmente condicionadas” Citado en, (Kehl, 1993, p.207).

Burton analiza las necesidades humanas generales considerándolas conjuntos de motivaciones que determinan los comportamientos y las acciones humanas. Distingue tres tipos de motivaciones: *“Las que se precisan para el desarrollo de la especie humana, las culturalmente específicas, y las que responden a deseos y anhelos ‘(wishful – thinking desires)’*”, en otras palabras, las motivaciones universales, culturales y transitorias. Citado en, (Kehl, 1993, p.208).

La teoría expuesta sobre las necesidades humanas básicas como causas profundas del conflicto social, responde a una corriente de pensamiento bastante aplicable al conflicto actual, ya que se parte de ahí para ejecutar una estrategia de comunicación que contemple las necesidades humanas y que acerque a reintegrados con la población civil.

Teniendo esto claro, se han estudiado los casos del Grupo Éxito y Panaca en la implementación o no implementación de estrategias de comunicación en el proceso de posconflicto con la vinculación de excombatientes dentro de sus organizaciones.

El Grupo Éxito tal como se ha mencionado en el capítulo anterior desde el año 2006 es colaborador de la ACR en procesos de vinculación a la vida laboral de personas vinculadas con el conflicto colombiano. Este programa del Grupo denominado “*Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación*”¹³ consiste en una alianza con el Sena, brindando capacitación a los excombatientes en áreas específicas y posteriormente analiza las hojas de vida y los resultados de la formación académica para de manera posterior vincularlos con un contrato de aprendizaje de un año.

De acuerdo a entrevista realizada para este análisis a la Dra. Luz Ángela Zuluaga, coordinadora de atención a la población vulnerable del departamento de Gobierno y Responsabilidad Social del Grupo Éxito, hizo evidente la documentación de los procesos que han avanzado como organización en el apoyo y atención a la población vulnerable del país.

A la pregunta si ¿Ha establecido Grupo Éxito una estrategia de comunicación organizacional para la etapa de posconflicto? El Grupo Éxito manifiesta que no tiene ni tendrá una estrategia de comunicaciones para este caso. La organización hace hincapié en el hecho de ser muy prudentes con el trabajo que se realiza con la población vulnerable, argumenta que la prudencia en el ambiente laboral es total, en los casos en que se ha vinculado excombatientes, estos llegan a la organización con las mismas condiciones que cualquier otro trabajador, pero se realiza un acompañamiento especial junto con un asesor de la ACR, en donde solo el jefe inmediato y la coordinación de atención a la población vulnerable tengan conocimiento de sus antecedentes o características personales.

¹³ Para mayor información consulte: www.emprenderpaz.org/descargas/EXITO_BBs_PPs.pdf

La política interna de la organización consta de un trabajo personal con el excombatiente, guardando su imagen y ofreciéndole las mismas oportunidades que a sus compañeros. La organización considera innecesaria una estrategia de comunicaciones interna o externa sustentados en la premisa “lo que hace tu mano derecha que no lo sepa la izquierda”¹⁴, consideran que el trabajo ha obtenido los resultados esperados y que no son necesarias las expresiones públicas cuando el éxito ha radicado en las buenas prácticas, la formación y el acompañamiento personal.

Teniendo en cuenta que ya se ha documentado a través de los medios de comunicación la presencia estratégica del Grupo Éxito en el desarrollo de los procesos de vinculación a la vida laboral de los reinsertados, se les preguntó ¿Cuáles han sido los retos que como organización han enfrentado para el desarrollo de estos procesos? Sin lugar a dudas el temor frente al clima laboral ha sido algo que ha inquietado a la organización. Los jefes y compañeros de este tipo de población no saben cómo enfrentar esta situación que parece algo complicada debido a los antecedentes personales de los excombatientes, sin embargo tras superar los primeros meses de trabajo ha encontrado que la relación es de igual a igual entre los empleados.

Basados en la experiencia que el Grupo Éxito tiene en procesos de vinculación de población vulnerable, la compañía ve el futuro de vinculación de los más de 12.000 excombatientes como un proceso que debe ser motivado al interior de las organizaciones, siendo más incluyentes y tomando precauciones ya que es una situación nueva pero necesaria para avanzar en la construcción de un proceso de

¹⁴ Respuesta dada en entrevista para esta investigación por la Doctora Luz Ángela Zuluaga, coordinadora de atención a la población vulnerable del departamento de Gobierno y Responsabilidad Social del Grupo Éxito.

paz sostenible y duradero. Es importante que las empresas gestionen una alianza con los mecanismos que desde el Estado se están dando, como la alianza con la Agencia Colombiana para la Reintegración y aun la creación de departamentos con personal especializados para el manejo de población vulnerable.

El Grupo Éxito pretende seguir trabajando con la misma estrategia que desde el 2006 lleva gestionando y que ha dado los resultados esperados.

Experiencias como la del Salvador indican que la desmovilización y la reinserción pueden afrontar crisis por desacuerdos entre las partes, el clima de polarización, excesiva politización del proceso o reticencia de actores locales a los programas de reinserción. Son precisamente estos síntomas los que han enfrentado los dos grupos empresariales objeto de estudio, los que han sabido mitigar desde las áreas de formación y apoyo psicológico.

Paralelo se expone la iniciativa del Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria Panaca, como ya se ha dicho anteriormente desde Diciembre del 2012 el dueño y empresario Jorge Ballén Franco ha querido apoyar la iniciativa del gobierno nacional y de las instituciones del Estado, en los procesos de reintegración y vinculación de excombatientes a la vida laboral. El parque, ha creado el Centro de Estudios de la Cultura Agropecuaria, CECA, cuyo enfoque es capacitar a este tipo de personas con la metodología del aprender haciendo.

Esta metodología ha dado los frutos que los empresarios y el país quieren ver, personas reintegradas de manera exitosa, empezando con un proyecto piloto de

formación con nueve desmovilizados y que hoy día crece a los 40 en primera y segunda etapa de formación, quienes luego de vivir la experiencia de afrontar la vida laboral han encontrado su proyecto de vida y muchas de ellas deciden crear sus propias empresas.

En entrevista con Ivan Dario Santa Cruz Acosta, Director de la fundación FundaPanaca, fundación a través de la cual se ejecutan todos los proyectos educativos y de formación integral del parque Panaca y de la Hacienda La Soria, dependencia de la filial Panaca, encuentra este proceso gratificante ya que ha sido un espacio de reintegración y de paz donde se ha puesto a disposición las aulas vivas para formar campo, formar paz, desarrollar conciencia para crecer como personas y brindar una nueva expectativa a la agricultura colombiana.

Los buenos resultados que ha traído este tipo de metodología a Panaca, han sido debido al correcto uso de las herramientas que los excombatientes traen arraigadas desde el combate, como las técnicas de adoctrinamiento y la disciplina, que junto con la voluntad, el amor y la pasión se logran crear nuevos proyectos de vida.

Este propósito va de la mano con los retos que la Agencia Colombiana para la Reintegración tiene propuestos para este año. El primero de ellos, es reducir la estigmatización por parte de la sociedad colombiana hacia la población desmovilizada. Es indudable que parte de los fracasos en los procesos de reintegración tienen que ver con este punto. No todas las empresas hoy día se atreven a dejar a un lado los paradigmas y la estigmatización con respecto a personas que ya sea por voluntad propia o porque fue la guerra la única opción

que conocieron, se atreven a perdonar y dar una segunda oportunidad. Bajo la perspectiva de (Guaqueta, 2005) llevar a los excombatientes a ser parte de una comunidad es garantía de mayor éxito, ya que se les está vinculado a formar y construir un tejido social común. *“Sin embargo, las comunidades, no siempre están dispuestas a acoger a los desmovilizados por prejuicios, desconfianza o resentimientos. Por ello es útil diseñar programas que involucren a más beneficiarios, incluyendo otras poblaciones vulnerables”*(Guáqueta, 2005, p.6).

El segundo, tiene que ver con lograr la estabilidad jurídica para las personas desmovilizadas y el proceso de reintegración. Tercero, profundizar en la regionalización de la política de reintegración y el cuarto, innovar en acciones que componen el proceso de reintegración.

Es allí donde se pretende que las empresas, la sociedad, el Estado, los entes de regulación y control den un paso hacia adelante. Sin lugar a dudas, Colombia es un país en proceso de cambio, la firma del acuerdo de paz y finalmente la sostenibilidad de una paz duradera depende de las estrategias que todos los colombianos y primeramente el Estado aporten para innovar en procesos que dirijan al país a ser más competente en materia de reinserción.

De allí que Panaca estableció convenios entre la USAID como desarrollador estadounidense, la OIM, Organización Internacional para las migraciones y la ACR. Se parte de un proyecto piloto con 40 personas en proceso de reintegración diseñado para implementar un proyecto de reintegración orientado al sector rural en contextos controlados a través de la metodología del aprender haciendo. El

segundo convenio fue para validar el modelo de reintegración y formación con énfasis agropecuario.

Desde que estas personas salen de las aulas de formación hacia las diferentes regionales para continuar su proyecto de vida, la ACR provee un acompañamiento psicosocial especializado a los que se les llama Psicólogo Reintegrador grado uno, dos y tres siendo el tercero el grado especializado en acompañamiento clínico. El reinsertado siempre va a estar acompañado y la ACR siempre estará apoyando a la empresa para guiar a sus nuevos empleados en su proyección de vida y aspectos por mejorar.

La ACR brinda acompañamiento durante todo el proceso y mientras que el reinsertado esté vinculado podrá obtener no solo ayudas médicas o psicológicas sino también económicas cuando ellos se registran y cumplen con los seguimientos planeados por la agencia. Además si están estudiando esto trae beneficios para el proyecto de reintegración.

Al estar vinculados con Panaca en este proceso ellos tienen derecho a un acompañamiento por las áreas de Recursos Humanos, Salud ocupacional, de todas las áreas técnicas, operativas y educativas que son transversales para los colaboradores del parque Panaca y de la Hacienda la Soria.

Según la Fundación Ideas para la Paz en su informe número uno *“Desmovilización y reintegración en el Salvador: Lecciones para Colombia, la generación de empleos directos para desmovilizados”* típicamente enfrenta el

escepticismo de la grande y mediana empresa por la falta de calificación de los excombatientes y porque los empresarios temen por su seguridad personal. Además, como ha ocurrido en El Salvador, no es fácil encontrar soluciones de empleo en países de menor desarrollo económico.

Por lo tanto, en consideración a que emplear a personas de diferentes condiciones, víctimas del conflicto, reinsertados, personas con discapacidad, etc., supone para las empresas un reto, a su vez es una oportunidad para aumentar diferenciación en el mercado en ventas y competitividad, y mejorar su reputación; se encontró que tanto el Grupo Éxito como Panaca S.A. no tienen una estrategia original del departamento de comunicaciones. A pesar de que sus resultados están documentados en medios de comunicación y nominados a premios por la paz, sus departamentos de comunicación encuentran fácil apoyarse en los buenos resultados obtenidos hasta el día de hoy y no crean estrategias de socialización que ayuden a aceptar que la mayoría de desmovilizados son también víctimas no solo por la experiencia del conflicto armado sino también por las condiciones de vida precarias y carencia de oportunidades.

Se cree que desde la perspectiva de los comunicadores organizacionales se puede lograr facilitar acciones de comunicación competentes e innovadoras para la construcción de paz. Hacer de sus políticas de comunicación un punto de inserción para vincular y facilitar el diálogo de paz como estrategia de oportunidad y perdón para la transformación social.

En Colombia, existen hoy día condiciones favorables para lograr una participación más activa del sector empresarial, que sin lugar a dudas uno de los mayores

responsables en el proceso de reinserción y vinculación a la vida civil de los excombatientes sea efectivo.

“Cuando el sector privado participa en la construcción de paz hay mayor probabilidad de éxito en los programas del post-conflicto. En El Salvador, el empresariado y su interés por acabar con el conflicto para tener un clima estable para los negocios fue definitivo para llegar a los Acuerdos de Paz”.

(Guaqueta, 2005, p.23)

La perspectiva del autor hace evidente la responsabilidad de los empresarios en acogerse a programas de vinculación a la vida laboral, es así como la sociedad completa aporta valor y recursos para los procesos de reinserción. Además, se hace necesaria una campaña de comunicación de Desmovilización, Desarme y Reintegración, DDR, por un equipo de alto nivel con acceso presidencial, dirigida a los empresarios. Ésta debe no sólo hacer pedagogía sobre DDR sino presentar opciones y modelos sobre cómo puede el sector privado ayudar a generar empleo y lograr la reincorporación integral de los desmovilizados.

Como guía para ejecutar un mensaje apropiado en los tiempos del DDR, no se puede dejar de lado los principios establecidos por la oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos que junto con el tratado del profesor John Ruggie han dado una importante guía para el desarrollo responsable del Estado y las empresas para la población vulnerable.

La guía publicada en 2011 por las Naciones Unidas, “*principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos, puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’*”; menciona los principios rectores que

se basan en el reconocimiento de: “ a) *Las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales*”; esto ligado a la necesidad de cumplimiento de los actores involucrados, Estado y Sociedad, de los derechos humanos, lenguaje que crea común acuerdo entre las partes y “b) *El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos*” (Naciones Unidas, 2011, p.1).

Estos principios deberán aplicarse a todo Estado y a todas las empresas, independientemente el tamaño, sector, ubicación, propietarios y estructura; deberán entenderse como un todo coherente en términos de su objetivo para mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas y los derechos humanos con el fin de obtener resultados en las poblaciones afectadas.

Es responsabilidad mundial respetar los derechos humanos, lo constituye una norma de conducta aplicable a todas las empresas, dondequiera que operen. Es por esto que la Carta Internacional de Derechos Humanos contiene una lista oficial de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos; que incluye:

“a) el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, b) el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, a la que vienen a sumarse los principios relativos a los derechos fundamentales de los ocho convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, conforme a la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo” (Naciones Unidas, 2011, p.15).

Estas se usan como marco para evaluar el impacto de las actividades de las empresas en materia de derechos humanos con el fin de transmitir un mensaje claro y unánime que acoja a todas las empresas del territorio colombiano que se rijan por conceptos esencialmente trascendentes en este tiempo. La responsabilidad social empresarial ha ido evolucionado con un enfoque completo de los derechos humanos, las empresas de hoy día buscan dar cumplimiento a una serie de indicadores de RSE, en especial la norma ISO 26000 y el marco Ruggie de las Naciones Unidas mencionado anteriormente, con el fin de comprometerse con sus consumidores, cada vez más informados, en estrategias éticas como las establecidas por los derechos humanos; generando así una alta cuota de valor agregado.

El mito de que el Estado es el único responsable del desarrollo de un país queda desmentido ante el concepto cada vez más mencionado de empresas y derechos humanos, expresión que ha tomado fuerza debido a la multiplicación de estrategias dentro de las organizaciones. Estas a su vez han visto necesaria la creación de departamentos propios de esta área, que según Víctor Rodríguez Rescia tiene dos propósitos:

“1. Mejorar hacia adentro el enfoque de administración y compromisos con obligaciones sociales, laborales y tributarias y, 2. Para proyectar hacia la comunidad apoyos con proyectos para favorecer causas sociales o de otra naturaleza que fortalezcan capacidades comunitarias e institucionales con visión de desarrollo.” (Rescia, 2014, pp.9-18).

Estas nuevas propuestas son contundentes cuando se analizan como políticas públicas en derechos humanos, que logran cumplir con fines de desarrollo y

mejoramiento de las condiciones que el empleador y el Estado basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos¹⁵.

Es importante acercarse a este tema ya que los grupos empresariales objeto de estudio, Grupo Éxito y Panaca S.A. han basado sus metodologías de apoyo a la población vulnerable en este tratado que junto a lo establecido por la norma ISO 26000 establecen como prioridad la protección de los derechos humanos.

La norma ISO 26000, bajo el título *La guía de responsabilidad social*, brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las estructuras organizacionales.

Las empresas que trabajan bajo la metodología de esta norma, deben cumplir con los estándares que la ISO determina para la Responsabilidad Social, definida como *“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente”* (ISO, 2010, Cap. 2, Apdo. 2.18). Debe ser entendido que la guía deja muy claro en su esencia, que los objetivos y alcances están basados en la orientación y no en la certificación o imposición. De hecho, la ISO 26000 afirma que *“cualquier oferta de certificación de la Norma ISO 26000, o petición para obtener una certificación conforme a la Norma ISO 26000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional”* (p.8).

¹⁵ Para mayor información, consultar: www.un.org/es/documents/udhr/

La ISO 26000 hace especial énfasis en el compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos, debe existir independientemente de la capacidad o disposición del Estado en el cual opera la organización, para cumplir con sus propias obligaciones en materia de derechos humanos. Al igual, recomienda a las organizaciones conocer la normativa internacional, mencionada anteriormente, la cual los llevará al correcto cumplimiento de ambientes empresariales que vinculen y no rechacen, que cumplan y no desacaten para así tener poblaciones satisfechas y productivas.

Según Meg Greenfield *“los medios de comunicación poseen, en estos momentos, las herramientas para incidir en la política y estructura social con igual o mayor fuerza que los gobiernos”* (Greenfield, 2001, p.142) para este caso se establece que las empresas como productoras de mensajes y contenidos para sus públicos; así como lo menciona Greenfield estas son capaces de incidir, afectar aun la estructura social, es decir, a la estructura que rodea sus organizaciones.

Se pretende que desde la estructura organizacional se logre evitar el conflicto o la continuación del mismo desde el núcleo de la comunicación, es decir, el mensaje. Creando un mensaje reconciliador, efectivo e incluyente que aporte a la construcción de una paz estable y duradera.

EL MENSAJE COMO CATALIZADOR DEL CONFLICTO

Durante los últimos cincuenta años Colombia ha intentado darle fin al conflicto por diferentes vías de las armas, la defensa militar y la negociación. Desde el gobierno del Presidente Belisario Betancur (1982-1986), donde se acordó el cese al fuego con las FARC, el ejército popular de liberación, el movimiento M-19 y el ejército de Liberación nacional o ELN. Se abrieron mesas de negociaciones sobre los grandes problemas del país y se plantearon reformas políticas sobre la situación agraria, urbana, legislativa, así como los derechos humanos. Seguido el Presidente Virgilio Barco (1986-1990) quien no quiso negociar sino legitimar la imagen del Estado y deslegitimar cada vez más a la guerrilla, con el ideal de mostrar al Estado como representante de la ciudadanía y a los grupos guerrilleros con menos poder. La estrategia se resumió en el lema “mano tendida; pulso firme”. Luego el Presidente Cesar Gaviria (1990-1994) quien presidió la Asamblea Nacional Constituyente, promovió la constitución de 1991, promovió reformas que marcaron la implementación de cambio neoliberales donde nombró el Ministro de Defensa Civil como parte de un proceso para organizar y tener control civil en la reorganización de operaciones militares; también presidió los procesos de paz parciales que culminaron con la participación de unos grupos guerrilleros en la Asamblea Constituyente. Después el Presidente Ernesto Samper (1994- 1998) quien restauró la concepción política del conflicto armado colombiano. Finalmente el Presidente Andrés Pastrana (1998- 2002) este periodo marco el abuso de las FARC del propósito de la zona de distensión en San Vicente del Caguán, Caquetá y donde las Fuerzas Militares los acusaron de utilizar la zona para fortalecerse militar, política y financieramente.

Ahora, la historia reciente con el Presidente Álvaro Uribe y el actual Presidente de Colombia Juan Manuel Santos quien inició en el 2012 los diálogos con las FARC

con el propósito de que, una vez estos se concretaran, serían refrendados por los colombianos.

Este breve recuento lleva a poner la mira sobre las alternativas que unos y otros han dado para solventar esta situación de conflicto de la cual todo un país sufre.

En materia de comunicación, un estudio del Centro de Comunicación política de la Universidad Externado de Colombia, en alianza con la Universidad de Wisconsin Madison del 2014 encuestó a cierto grupo de colombianos y les preguntó ¿Cuál es el camino ideal para la paz? A los que el 64% respondió que el diálogo es el camino ideal para ponerle fin a la guerra, el 27% respondió que el Gobierno debe apostar por la vía militar y el otro 9% está indeciso. Ahora bien para el escenario de posconflicto la misma población encuestada contestó que el 64% no está de acuerdo con la participación de los ex guerrilleros de las FARC en política, el 15% apoya la participación en política de los ex guerrilleros y el 21% restante está indeciso. Esto se decidirá el próximo Octubre 2 cuando Colombia por vía del referendo avale el acuerdo de paz con las FARC.

Estos estudios nos llevan a concluir que los colombianos creen que el diálogo es la forma para alcanzar la paz sin embargo, no estarían dispuestos a ceder en todas las áreas que componen la sociedad, entre ellas la posibilidad de ejercer cargos públicos. Entonces, ¿Cómo crear desde el diálogo nuevas formas de pensamiento?

Un conjunto cada vez más numeroso de psicólogos sociales entre ellos, Hovland, Lewin, Festinger y Janis, se interesan por la comunicación masiva y, con ellos, la

mass communication research toma un giro psicologista desde donde se replantea el concepto de masa, siendo esta ya no una audiencia homogénea sin opinión la cual recibe el mensaje sin cuestionarlo sino como el autor le llama un conglomerado de individuos con diferentes personalidades, lo que los hace reaccionar de maneras distintas a los estímulos del mensaje debido a sus experiencias psicológicas personales. Además, este a su vez menciona la “*Redimensión del poder asignado a los medios: en donde los medios masivos tienen, en efecto, una altísima capacidad persuasiva, pero su influencia suele limitarse al refuerzo de opiniones ya existentes y no a la inculcación de nuevas formas de pensar*”. Citado por (Madriz, 1993, p.7).

Bajo la misma línea de pensamiento, los medios de comunicación comprenden la capacidad que la masa tiene para captar mensajes y por ello han creado espacios no solo informar y comunicar mensajes, sino que a su vez estos han ido mucho más allá siendo canales de trasmisión de culturas, ideologías y formadores de pensamiento. Los acontecimientos relacionados con la violencia siempre han sido fuente de información para ellos, por esta razón estos tienen una alta responsabilidad en tiempos donde el lenguaje y el enfoque del mensaje empiezan a cambiar, liderando el rol de la opinión pública relacionada con la construcción de paz y las diferentes formas de violencia.

Por esto, este capítulo pretende plasmar estrategias de comunicación para la empresa privada frente a un acuerdo de paz definitivo con las FARC.

En materia de comunicación organizacional es importante establecer dinámicas donde el desarrollo del mensaje, sea una práctica diaria que se ejerza de manera

responsable y que este a su vez sea incluyente, participativo y por sobretodo una herramienta para que las empresas aporten desde su interior al desarrollo de una construcción social diferente.

Tal como se ha mencionado en el capítulo anterior, la vinculación de reintegrados a las empresas y a la sociedad y el cambio que afronta el país en víspera de una paz estable y duradera es una situación que genera desequilibrio a la estructura inicialmente planteada y formada con el pasar de los años. Colombia, es un país sociológicamente¹⁶ acostumbrado al conflicto. Mensajes, noticias, información multiplataforma nos rodean y crean dentro de la psicología social un adoctrinamiento¹⁷ a este tipo de mensajes.

Lo que esta investigación propone es generar estrategias que logren mitigar los mensajes negativos de la guerra y logre a partir del mensaje cambiar la mentalidad y disposición del ser humano al respeto definitivo de los derechos humanos.

Según Capriotti, la comunicación organizacional parte de la idea de que todo tipo de comunicación que se da en la empresa tiene la capacidad de transmitir su identidad, este la define como *“la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos, es decir, todo lo que la empresa dice de sí misma”* (Capriotti, 1999).

¹⁶ Lazarsfeld la ilustra como “aquella interesada en definir qué variables del contexto social influyen en la cualidad de recepción de los mensajes de la comunicación masiva y en la efectividad persuasiva de los mismo”. Citado en (Madriz, 1993,p.10).

¹⁷ Se hace referencia a esto de acuerdo a la perspectiva de la *mass communication research*.

Otra definición que propone Van Riel es que la comunicación corporativa es la base para las relaciones efectivas con los públicos.

“Un instrumento por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, debe estar armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.” (Riel, 1997, p.120).

Precisamente estos dos teóricos hablan de la importancia de generar un mensaje que identifique a la organización con lo que el Estado propone. Unanimidad en el mensaje puede lograr coherencia en la manera en que las prácticas laborales se ejerzan con efectividad ya que esto será ayuda para que los empleados tengan un mismo mensaje de responsabilidad social.

Para avanzar a una estrategia de comunicación organizacional en tiempos de pos conflicto, esta investigación se basa en el modelo que se ha llamado *Paradigma del siglo XXI*, propuesto por Joan Costa.¹⁸ El modelo está apoyado sobre cinco vectores estratégicos: Identidad, Acción, Cultura, Comunicación e Imagen.

Lo particular que propone este modelo es que los cinco vectores que rigen la dinámica global de la empresa, son en su totalidad intangibles; por lo tanto requieren de ser gestionados como tales. Este, hecho demuestra que el paradigma del siglo XXI es completamente universal y flexible, contiene en sí

¹⁸ Joan Costa es español y, en sus propias palabras, “De formación autodidacta, es comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo. Es uno de los fundadores europeos de la Ciencia de la Comunicación Visual. Consultor corporativo, asesor de empresas en diferentes países. Profesor universitario y autor de más de 30 libros” (www.joancosta.com)

mismo una capacidad de adaptación a las circunstancias para cualquier organización.

En su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Joan Costa ilustra el paradigma de la siguiente manera:

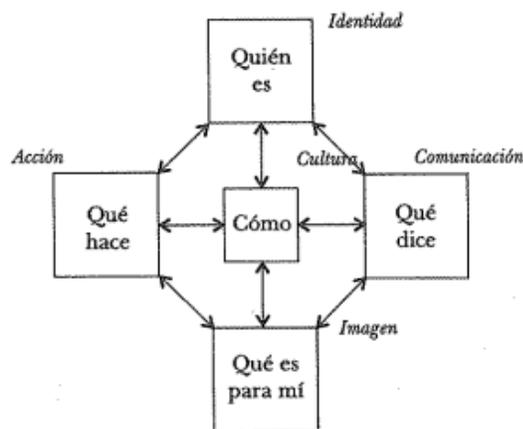


Figura I. Paradigma del siglo XXI, Joan Costa, p. 195

Según el diagrama, ¿Quién es? La empresa, equivale a su identidad; ¿Qué hace? Se expresa en actos, decisiones y acciones; ¿Qué dice? Se traduce a los mensajes que la empresa comunica; ¿Qué es para mí? Lo que la empresa representa en su imagen y finalmente el paso que converge a todos los demás ¿Cómo? Que representa el medio por el cual se genera la cultura organizacional de dicha empresa.

Para el desarrollo de mensajes y estrategias de comunicación competentes para el pos conflicto la empresa privada debe radicalizarse en el quién es. La identidad

corporativa según el mismo autor en su libro *El Dircom Hoy*, identifica el vector identidad como “*el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su auto equilibrio, y el potencial en su desarrollo futuro*” (Costa, 2010a, p.64). Una empresa con identidad clara, comunica efectivamente no solamente a sus stakeholders o públicos externos sino también a sus empleados. Es precisamente este vector el que logra impactar las vidas de trabajadores ya que sabe a conciencia cuál es su misión y aporte para la sociedad.

Hoy día la mayoría de las organizaciones tienen un amplio sentido de responsabilidad social. Como se ha mencionado en esta investigación, cada vez es mayor el impacto sobre la sociedad que las empresas pretenden ofrecer. En un mundo globalizado es casi imposible pensar en la idea de construir una empresa isla que no converja ni aporte a sus nichos de impacto. Las empresas que hoy día constituyen el sector empresarial colombiano, están determinadas a cumplir con los estándares de impacto y compromiso social.

La identidad es el principal elemento diferenciador y se parte de allí para construir resultados. Desde la identidad se logra generar una cultura que en este caso afecte la manera en que Colombia asuma el pos conflicto. Es pues la identidad un instrumento estratégico de primer orden.

Dentro de esta idea, se debe hacer consciente al comunicador organizacional y a los altos directivos de empresa la profundidad y el valor real que contiene la identidad para las organizaciones.

Etimológicamente, la palabra identidad viene del latín *idem*, que significa idéntico y allí la dualidad del término porque la organización debe ser idéntica a si misma lo que la hace totalmente diferente a las otras. Este concepto ayuda a establecer que las estrategias de comunicación aquí contenidas pueden ser aplicables en términos generales a cualquier organización privada pero manteniendo la particularidad de cada una de ellas.

El éxito de implementar una estrategia de comunicación en tiempos de pos conflicto radica en el cómo la organización reutiliza los elementos que ya contiene y los enfoca en todo un mensaje de responsabilidad, incluyente y que permite prevenir el conflicto ahora y a futuro.

Dentro del vector identidad surge la otra cara, que corresponde a la identidad subjetiva. Según el autor *“la subjetivación de la identidad procede sin embargo, no únicamente de lo que la empresa es y hace objetivamente, si no de otro parámetro, lo que dice que comprende lo que es y hace”* (Costa, 2010b, p.199). En este sentido lo que dice es todo aquello que es evidente, su información, comunicados, promesas de servicio, a través del flujo de mensajes y comunicaciones con diversos públicos. Es el cómo el que verdaderamente tiene el efecto transformador de los qué. ¿Cómo comunicar un mensaje reconciliador y abierto a la reintegración de excombatientes sin perder la identidad empresarial?

De la identidad se pasa al siguiente vector denominado: imagen. Joan Costa dice que las primeras marcas comerciales existieron por la necesidad de identificar. Si bien hoy día el concepto de imagen ha evolucionado y ha crecido a grandes dimensiones, las empresas están dentro de esta expansión. Se preocupan de la

percepción en medios, la percepción de sus públicos y aun de sus propios empleados. Esto surge de una necesidad humana, el reconocimiento.

El paradigma del siglo XXI lo explica de la siguiente manera: *“Lo más significativo que debe buscarse no es solamente, como muchas veces se piensa, llegar a saber qué imagen tenemos, en comparación con nuestros competidores principales, sino porqué. Cómo se ha construido esa imagen que hoy tenemos”* (Costa, 2010b, p.212). Vuelve al interrogante del cómo y hacia dónde quiere ir. El sector privado empresarial hoy tiene un norte, la idea central del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos frente al sector empresarial y la construcción de paz es lograr de cada empresa un lugar de perdón, libre de temores e incluyente con la población reintegrada. Dejando claro para los empresarios la ruta donde deben proyectarse.

La manera para llegar allí de una manera efectiva es la comunicación. El comunicador organizacional debe ser visto no solo como aquel profesional orientando a apoyar el logro de los objetivos y a contribuir a la toma de decisiones directivas, sino como aquel mediador entre la organización, la sociedad y el entorno. Lo que a su vez conlleva una responsabilidad amplia en la generación de cambios y transformaciones para las empresas, los países, las personas y la sociedad en su conjunto, con una clara incidencia en lo social, lo económico, lo político, lo ambiental, lo tecnológico, entre otros factores.

Todas estas herramientas sin duda alguna harán que la imagen que proyecten las organizaciones ya no se quede en una pequeña esfera de impacto, sino que por el

contrario todas las proyecciones de las empresas generen un mensaje común con lo que el país vive. Lo que afectará la percepción de las empresas en la sociedad.

El siguiente vector es la acción. ¿Qué hace la organización en tiempos de pos conflicto? La acción está ligada al vector comunicación y a los objetivos que se ha planteado desde inicio del documento.

Muchas empresas se han propuesto la creación de programas de reincorporación a la vida civil como plan de acción a la política del gobierno nacional de DDR, pero esto no es ni ha sido suficiente. Los empresarios deben ser capaces de rediseñar y reformular sus objetivos empresariales. Esto significa que las organizaciones colombianas deben apostarle a un cambio de mentalidad que genere oportunidades no solo de empleo sino de herramientas que construyan seres humanos más justos. Para lograr este cometido, hay que abandonar las prácticas que conllevan a la obtención de dinero. Esta es una visión egoísta, que reduce el futuro social, dado que las empresas cumplen funciones económicas, sociales y, también, ambientales.

Entender el quehacer de las empresas de hoy día debe ser no solo para el beneficio de unos pocos sino que la empresas de hoy y de mañana deben actuar como agentes de transformación social que implica tener una visión objetiva de la construcción del mensaje para prevenir crisis.

En este vector también es importante señalar que la empresa es un organismo que emprende acciones. Estas se manifiestan en actos, operaciones y acciones

propias de cada una de ellas. Las acciones llevan a las empresas a actuar, dejando una huella física, material o psicológica sobre una sociedad, un país.

Joan Costa en su libro *La Comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*, reconoce tres ideas sobre la acción. La primera ya mencionada la acción, la segunda la reacción definida como “*la respuesta de la empresa a una situación de duda, a un estímulo o a una presión interna o externa*” (Costa, 1999, p.28) como se ha mencionado en esta investigación, la vinculación de reintegrados es una posible situación de crisis, a lo que la empresa debe reaccionar anticipadamente con una cultura de comunicación que parta del mensaje y que logre mitigar los miedos, los prejuicios y así genere un entorno más justo y responsable con todos los empleados. El tercero es la proacción, esto se refiere a que “*la empresa interviene como causa de un proceso con el fin de transformar una situación*” (1999, p.28). El éxito de esta acción se basa en tener en cuenta los mecanismos de origen social. Es decir, que la organización debe conocer las causas internas y también las que afectan desde el exterior de la empresa.

La acción es inseparable de la comunicación, precisamente este es el siguiente vector que propone el paradigma del siglo XXI. Cuando estos dos vectores están fortalecidos en la dinámica empresarial, logran potenciar la cultura organizacional.

La comunicación es el vector que logra conectar todos los elementos al interior de la organización. Este funciona como un catalizador para prevenir y solventar cualquier situación que enfrente la organización. Un buen manejo en las políticas de comunicación puede llevar a las empresas a reconocerse efectivos en su

entorno, impactando positivamente todos los públicos con los que tiene relación. Las empresas pueden tener identidad clara, correcta percepción, estrategias y acciones efectivas pero si la comunicación es deficiente, todos fallan.

Es por esto, que esta investigación parte de la idea de un país en transformación, pero que si no logra capacitar o enseñar a todos los sectores que componen la sociedad colombiana en volcar el mensaje de negativo a positivo, en las estrategias para mitigar el conflicto presente y futuro a partir del mensaje y las buenas prácticas de comunicación, de nada vale el esfuerzo de una negociación de paz.

Hoy día las empresas en Colombia deben preguntarse ¿Cómo comunicar a sus empleados la apertura a personal reintegrado sin generar crisis? ¿Cómo afrontar los temores a un nuevo paso en las políticas de vinculación laboral?

Es evidente que las respuestas a estos interrogantes parecen ser nada fáciles, pero se debe partir en crear mensajes de humanización, que incrementen la empatía, está definida como “*sentimiento de identificación con algo o alguien*”. (RAE). Es claro que la deslegitimación de la violencia y la construcción de una sociedad en paz depende de la formación que dentro de las empresas se logre dar para la construcción de un lenguaje común que generen empatía, útil como competencia ciudadana central para la convivencia pacífica.

Es necesario mencionar que la comunicación organizacional tiene dos vertientes que son igualmente importantes en tiempos de pos conflicto. Una es la

comunicación interna, ésta es la que permite el alineamiento entre las áreas de una organización. Sin la comunicación interna la organización no podría saber de las acciones y resultados de las áreas que las componen. De aquí parte el éxito o el fracaso de lo que los públicos perciban sobre el impacto de la estrategia de DDR.

La segunda es la comunicación externa, ésta es la que reúne los mensajes que emite la organización, y está dirigida a crear buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización. De la comunicación externa parte la idea de la imagen y la reputación con los *stakeholders*. Un correcto manejo puede lograr mayor competitividad y efectividad.

Es por esto que en materia de comunicación, las empresas deben adoptar medidas que impacten las políticas relacionadas con los derechos humanos, esto puede variar, desde simples compromisos formales entre jefe y empleado en el caso de los reintegrados, hasta la publicación de informes oficiales sobre nuevas políticas dentro de las organizaciones. Es importante que el Estado aliente a las empresas y si es posible exija este tipo de comunicación, con el fin de promover el respeto de los derechos humanos por las empresas.

Es fundamental comunicar de manera apropiada los nuevos pasos que desde las organizaciones se dan para la construcción de paz. Comunicar cambio nunca será fácil, pero si efectivo para evitar alterar el orden dentro de las empresas.

El informe de Principios Rectores de las Naciones Unidas y el Marco Ruggie es claro en advertir a los empresarios el posible riesgo de una comunicación asertiva:

“Cualquier disposición sobre lo que constituye una comunicación adecuada debe tener en cuenta los posibles riesgos para la seguridad de las personas y las instalaciones; los requisitos legítimos de confidencialidad comercial; y las diferencias en cuanto a tamaño y estructura de las empresas. Los requisitos de presentación de informes financieros deben precisar que el impacto sobre los derechos humanos puede ser en algunos casos "sustancial" o "importante" para los resultados económicos de la empresa” (Naciones Unidas, 2011, p.23).

Los vectores incluidos en esta investigación se logran unir en un solo resultado y es unas buenas prácticas que lleven a la organización a tener buen manejo de cultura organizacional.

El último vector converge a los demás en la manera como ésta se representa generando la cultura organización. Según Joan Costa *“la cultura es la transformación activa y viviente de la identidad en la energía que guía la conducta global de la empresa”* (Costa, 2010), el cómo de una organización es lo que en esencia la diferencia de las otras.

Para estos tiempos de cambio y transformación social, la empresa debe imprimir en su personalidad al igual que en la de sus empleados una cultura abierta y dispuesta al cambio. Audaz para ponerle frente a la discriminación, a los temores existentes por la vinculación de aquellos que vienen de la guerra pero que ahora deciden por empezar a construir país.

Las empresas deben crear una cultura experimentada realmente con todos sus públicos de impacto. Buscar el mensaje que logre unir y crear un sentido común que aporte a las organizaciones. Se debe tener en cuenta que los empresarios deben ser abanderados en apropiar las prácticas de RSE y de derechos humanos para logren transmitir a cada empleado las nuevas dinámicas que llevaran no solamente a las empresas sino al Estado a ser constructores de paz.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo, establecer estrategias de comunicación en la empresa privada con respecto al posconflicto colombiano ante un posible acuerdo de paz entre las FARC y el Gobierno Nacional. Esto quiere decir que desde la mirada de la comunicación social se hizo frente al posconflicto en la implementación de estrategias que involucren las empresas y sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con el fortalecimiento de la paz.

Para mostrar esto, primero se analizaron los casos de éxito y fracaso en la participación del sector privado empresarial en conflictos armados, desde la comunicación, para un futuro proceso de reintegración con las FARC. Para ello, se recurrió a las organizaciones que trabajan de primera mano en el acompañamiento de los reintegrados a la vida civil y laboral. Concluyendo que esto no se trata de un tema nuevo que requiere de la integración y el compromiso de todos los sectores de la sociedad.

Si bien es cierto no hay una fórmula preestablecida para que los procesos de reinserción sean exitosos y que además las estrategias deben ser particulares para las condiciones del país, el empleo surge como la clave que ofrece medios de subsistencia alternativos a la guerra.

De esta idea se partió para analizar grandes grupos empresariales como el Grupo Éxito y Panaca S.A. el primero de ellos, trabaja con estas estrategias desde el 2006 siendo aliado estratégico de la Agencia Colombiana para la Reintegración. La estrategia de la cadena de almacenes ha sido nominada a los premios

Emprender Paz de 2011 y ha logrado buenos resultados. El objetivo de esta estrategia, es brindar formación y empleo a personas que han sido afectadas por el conflicto, apoyando así programas de atención social del gobierno colombiano.

Por otro lado, Panaca S.A. desde el 2003 creyó en la idea de crear un centro de formación bajo la metodología aprender- haciendo, creando espacios de cordialidad y sobre todo confianza en las personas que se vinculan a sus programas.

Jorge Ballén fundador del parque, cree que los empresarios son una pieza clave para un exitoso proceso de paz y que además quiere que Colombia crea y conozca el valor del capital humano que hay detrás de cada desmovilizado.

Ante este escenario, se concluye que Colombia lleva un proceso avanzado en materia de reinserción y reintegración, con iniciativas altamente calificadas para la implementación en las empresas privadas. Sin embargo, hoy día no todos los empresarios quieren asumir el reto de vincular reintegrados y aportar a su formación personal y profesional. Los dos casos de estudio de esta investigación muestran que si es posible dar buenos resultados cuando desde las directivas de las organizaciones dan el espacio para que esto suceda. Son mayores y más gratificantes los resultados que este proceso trae a las empresas que las dificultades y temores que se puedan enfrentar.

Como segundo objetivo esta investigación pretendió mostrar la efectividad de las políticas de comunicación organizacional implementadas en los grupos

empresariales objeto de análisis, Grupo Éxito y Panaca S.A.; frente las políticas públicas de RSE.

Para ello, se quiso dar a entender el rol de las áreas de comunicación al interior de las organizaciones como un elemento fundamental para el manejo y control, esencial para facilitar los medios de comunicación que involucran el conflicto.

Este principio se analizó bajo la perspectiva de las políticas de RSE, la Norma ISO 26000 y el Marco Ruggie de derechos humanos, ya que desde ahí comprobamos que la comunicación de estrategias para la transformación social por medio del mensaje son claves para los tiempos del posconflicto. Las normas mencionadas establecen la responsabilidad de las empresas en aportar desde el interior de las organizaciones mensajes que vinculen y prevengan actuales y futuros conflictos.

Desde la teoría de la comunicación, se analizaron diferentes puntos de vista que los académicos como Lederach, Johan Galtung y John Burton advierten para los procesos de transformación del conflicto, el cual es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades para crear procesos constructivos.

Teniendo en cuenta que los dos grupos empresariales objeto de esta investigación tienen documentados sus logros en materia de reinserción y vinculación de reintegrados a la vida laboral, se dio una mirada a las estrategias de comunicación y como resultado de las entrevistas realizadas, se determinó que ninguna de las dos compañías tiene o tendrá una política de comunicación frente a estos casos.

Esto se basa en que las organizaciones han encontrado que desde sus estrategias de formación han conseguido los resultados esperados con casos de éxito de empleados que hoy desarrollan sus propios proyectos de vida.

Por último, el tercer capítulo presentó un plan actual en cuanto a estrategias de comunicación se refiere, para la empresa privada frente a un acuerdo de paz definitivo.

Se analizó como recurso fundamental para un proceso de DDR exitoso el dialogo y la construcción de mensajes efectivos que prevengan el conflicto. Para ello esta investigación se basó en el paradigma del siglo XXI propuesto por el comunicólogo Joan Costa que propone cinco vectores estratégicos: Identidad, Imagen, Acción, Comunicación y Cultura.

Identidad como la herramienta que defina la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad y su capacidad adaptativa. Se determinó que una empresa con identidad clara, comunica efectivamente no solamente sus stakeholders o públicos externos sino a sus empleados. El siguiente vector, la imagen vista desde la percepción obtenida por los públicos de la organización luego de emitir mensajes; traducidos en comunicados de prensa, informes, comerciales, vallas publicitarias, entre otros. La acción es el siguiente vector estratégico que permite determinar una buena estrategia en tiempos de posconflicto. En este vector es importante señalar que la empresa es un organismo que emprende acciones. Luego, la comunicación que responde al interrogante, ¿Qué dice la organización? Este es fundamental y sobre el cual gira esta investigación ya que se cree necesaria la implementación de mensajes

constructores de paz, incluyentes que permitan a la organización aportar al lenguaje de una paz sostenible y duradera. Todos estos vectores se reúnen en el último de ellos denominado, cultura organizacional. Aquí convergen todos ellos para determinar el cómo de las políticas de DDR.

La conclusión de esta investigación es que las empresas privadas de Colombia deben no solo escuchar el mensaje de la reinserción y del proceso de paz desde una postura lejana y ajena a ellos, sino que por el contrario debe nacer desde los dueños de empresa la iniciativa de integrar de manera efectiva todas las áreas de la organización en una doctrina de paz, que haga de las empresas nichos que fomenten la construcción de un nuevo lenguaje justo y de respeto a los derechos humanos.

Se cree que desde la comunicación organizacional se puede lograr un vehículo no solo que logre apoyar el cumplimiento de objetivos sino que ayude a que los mensajes emitidos desde el Estado y la sociedad converjan con los aportes y las estructuras empresariales.

Sea que el próximo dos de Octubre se elija el sí o el no que determine el futuro del conflicto colombiano, esta iniciativa desde ser ejecutada desde el hoy, entendiendo que las decisiones que se tomen en el hoy determinaran los resultados del mañana.

Bibliografía

- Alexandra Guáqueta, Y. O. (2007). *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. . Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.
- Ángela Maria Puentes, Á. J. (2009). *Reinserción Económica y Sector Privado en Colombia Serie Informes 9*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Ballén, J. (2 de Agosto de 2015). El Patrón de la Paz. (M. E. Arango, Entrevistador)
- Capriotti, P. (Agosto de 1999). Comunicación corporativa una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 30-33.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Centro de Memoria Histórica. (2013). *Los orígenes, las dinámicas y el crecimiento del conflicto armado*. Bogotá: Centro de Memoria Histórica.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Costa, J. (2010). *El Dircom Hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa punto com.
- Emprender paz. (2011). *Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación*. Bogotá: Emprender paz.
- Fundación Ideas para la paz. (2014). *Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensión del fenómeno y factores de riesgo*. Bogotá: Fundación Ideas para la paz (FIP).
- Greenfield, M. (2001). *Washington*. New York: Public Affairs.
- Guáqueta, A. (2005). *Desmovilización y reinserción en El Salvador lecciones para Colombia*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- ISO. (2010). Norma ISO 26000. *Responsabilidad social*.
- Kehl, S. (1993). *Cuadernos de Trabajo Social 4-5*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro transformación de conflictos*. Bogotá: Good Books.

- Lozano, M. P. (2010). *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).
- Madriz, M. F. (1993). Mass communication research: ¿todos los gatos son pardos? *Anuario Ininco*, 151-172.
- Ministerio del Trabajo. (4 de abril de 2014). Decreto 681. Bogotá, Colombia.
- Naciones Unidas. (2011). *Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*. New York: Naciones Unidas.
- Rescia, V. R. (2014). Responsabilidad social empresarial y derechos humanos: un nuevo paradigma de corresponsabilidad. *Revista de Derecho Empresarial*, 9-18.
- Rivera, M. E. (2003). *La construcción del posconflicto en Colombia enfoques desde popularidad*. Bogotá: Fescol-Cerec.
- Tom Woodhouse, H. M. (2015). *The Contemporary conflict resolution reader*. UK: TJ International Ltd., Padstow, Cornwall.
- Van Riel, C. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.

Webgrafía

CIDH. (2004). *Informe sobre el proceso de desmovilización en Colombia*. Obtenido de OEA/Ser.L/V/II.120: <http://www.cidh.org/countryrep/colombia04sp/informe4.htm>

Calderon, C. (2009). *Teoría de los conflictos de Johan Galtung*. Revista Paz y Conflictos. N° 2. Obtenido de: http://www.ugr.es/~revpaz/tesinas/rpc_n2_2009_dea3.pdf

Fernandez, C. (1998). *Rol de la comunicación en la gestión integral de protección y seguridad*. Chile. Ministerio del Interior, Oficina Nacional de emergencia. Obtenido de: <http://repositoriodigitalonemi.cl/web/bitstream/handle/2012/319/ONE0299.pdf?sequence=1>

Grajales, M. T. (15 de Enero de 2016). *El Pais*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/panaca-lugar-donde-reinsertados-farc-encontraron-nueva-oportunidad>

Proyecto DIPECHO. (2007). *La comunicación social en la gestión del riesgo*. Ecuador. Obtenido en: <http://dipecholac.net/docs/files/258-la-comunicacion-social-en-la-gestion-de-riesgo.pdf>

Revista Dinero. (9 de Mayo de 2012). *Dinero.com: Economía*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/cada-reinsertado-farc-costara-158-millones/159034>

Revista Dinero. (18 de Septiembre de 2013). *Pais*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/mecanismos-para-financiar-paz/184436>

Villalobos, M. (2001). *Estrategia de comunicación para construir una cultura de prevención*. Revista EIRD- ONU. N°2. Obtenido de: http://www.eird.org/esp/revista/No2_2001/pagina10.htm



AGRADECIMIENTOS

Agradezco por su tutoría y experiencia a Nicolás Botero, quien fue la persona que me guió durante todo mi proceso como estudiante y profesional y quien me dio las herramientas necesarias para lograr ser mejor persona y mejor profesional cada día.

Por último sólo puedo darle gracias a Dios porque hoy puedo decir que él me dio la habilidad para terminar con gran éxito esta investigación. ¡A Él sea la Gloria!



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios, el cual me ha dado la capacidad para lograr concretar esta investigación. A mi familia, la cual me ha apoyado e impulsado para cumplir cada paso en este proyecto y para lograr concluir todos los objetivos que me he planteado a lo largo de mi carrera profesional.