



Silvia Barrero:
"Más que
aportar dinero
se trata de
generar
sinergias"

Cura de tiempo

¿Puede convertirse un ex miembro de la guerrilla colombiana en un emprendedor? Coca-Cola Femsa propone la respuesta.

David Cornejo

En 2007 Coca-Cola Femsa celebró sus 80 años en Colombia. Fue un evento nostálgico con músicos tocando los jingles de los años 40, 50 y 60. El entonces CEO José Antonio Fernández Carbajal, en visita desde México, se reunió en privado con el presidente de Colombia en ejercicio, Álvaro Uribe. "Le pregunté qué podía hacer Femsa por Colombia y sin dudar me dijo que ayudar con el proceso de reintegración" de los combatientes de la guerra civil de baja intensidad, recuerda Fernández para **AméricaEconomía**.

La respuesta de Uribe marcaba tanto una oportunidad como un desafío: Coca-Cola se convertiría en la primera empresa privada en colaborar con el gobierno en los procesos de paz iniciados en 2003, los que buscaban el retorno de los desmovilizados a la legalidad de forma sostenible. De hecho, la compañía ya había recibido meses

antes la invitación a participar. Sin embargo, Femsa tenía no pocos reparos por haber sido por años víctimas de atentados por parte de grupos guerrilleros colombianos. “El resentimiento que trajo consigo el conflicto armado les impedía darse una oportunidad de acercamiento”, dice Fernández Carbajal. “Las décadas de violencia, secuestro, terrorismo, nublaban cualquier consideración”, agrega el CEO.

Tras barajar varias de las opciones propuestas por el gobierno, el acuerdo tomó la forma de un programa en que colaboradores de la empresa donarían voluntariamente su tiempo para capacitar en emprendimiento y nuevos negocios a antiguos miembros de las guerrillas como las FARC y el Ejército de Liberación Nacional. (ELN) y de derecha como las AUC (Autodefensas Unidas de Colombia). El proyecto se denominó Banco de Tiempo.

En ese momento ya existía un movimiento de desmovilización en el país, pero el problema era la reinserción social. “Necesitaban un empleo, pero ninguna empresa quería contratar desmovilizados”, explica Francisco Larlysse, académico de Egade y coautor del paper “La contribución de Coca-Cola Femsa a la paz” (2012), de las escuelas de negocios IESA de Venezuela y Egade de México. Esta visión de transformar a desmovilizados en emprendedores fue clave para la reinserción. “Más que aportar dinero se trata de generar sinergias”, dice Silvia Barrero, gerenta de Asuntos Corporativos de Femsa, oficina que junto con Recursos Humanos fue la encargada de gestionar el proyecto en la compañía.

Campaña secreta

Pese a los temores iniciales, la iniciativa avanzó rápido. Primero, se comenzó una campaña comunicacional interna de dos semanas basada en la intriga: se colocaron anuncios en lugares co-

mo puertas de oficinas o espejos de los baños con la frase “dos horas de tu tiempo a la semana por un mejor país”. Así introdujeron el tema en las conversaciones de pasillo.

Y sumando charlas explicativas se logró que el primer programa piloto tuviese 60 inscritos, cuando lo esperado eran 20 voluntarios. Incluso entre los primeros interesados uno había sido secuestrado personalmente y otro tuvo a su padre cautivo.

Entonces, una de las metas de estos

La compañía inicialmente tuvo reparos de colaborar, por haber sido víctima de los grupos armados colombianos. “Décadas de violencia nublaban cualquier consideración”, dice el CEO Fernández Carbajal.

voluntarios era encontrar cómo transmitir el conocimiento empresarial a ex guerrilleros, de forma práctica y útil. Por eso se formaron equipos por tipo de profesión: los de mercadotecnia diseñaron sus módulos, los abogados el suyo, etc.

Así se llegó a conformar un programa de estudio completo, con sesiones de dos horas a la semana por seis meses. Se diseñaron clases en temas financieros, de mercadeo, legales y de negocios. “Les entregamos manejo de comunicación y de audiencias que les permitieran tener un diálogo fluido y no lleno de prejuicios”, dice Barrero.

Así lograron presentar sus conocimientos en forma precisa y entendible. “Además desarrollaron capacidades como liderazgo, expresión oral y otras consecuencias positivas que no se tenían previstas”, agrega Gerardo Lozano, académico de Egade y también coautor del paper de 2012.

Taller de fuego

Una de las alumnas del Banco de Tiempo es Andrea* (por seguridad cambiamos su

nombre). Durante su infancia aprendió a confeccionar ropa observando a su madre. En una zona sin electricidad, le ayudaba sosteniendo la vela durante el trabajo de costura de las noches. Ya de adulta, separada y con tres hijos, creó un taller de costura en su barrio en los años 90. Allí fue reclutada por grupos paramilitares de las Autodefensas de Colombia para fabricarles uniformes. “Me dijeron que era ropa para el ejército y yo pensé que eran simples prendas militares”, comenta. Tras meses de

confeccionarles ropa le informaron que debía trasladarse con ellos porque le iban a poner un taller en la selva. Ahí supo con quiénes trabajaba y que no podía escapar.

Al principio la dejaban visitar a sus hijos, incluyendo una su niña de meses de edad. Pero finalmente le exigieron dedicación completa. “Me dijeron que le quitara el seno (dejara de amamantar) a mi hija porque tenía que irme a trabajar con ellos y sería difícil la separación”, agrega. Así vivió siete años con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), donde se encargó de fabricarles portafusiles, morrales, bolsos de asalto, chalecos y otras confecciones. Logró salir sólo cuando el grupo al que pertenecía se desmovilizó mediante un pacto con el gobierno.

Pero la reinserción no fue simple. Tras rehacer su taller, una reagrupación del grupo paramilitar la buscó para nuevos trabajos. Y al negarse se lo quemaron. Tuvo que cambiar de ciudad varias veces hasta llegar a Bogotá, donde pudo trabajar con más tranquilidad.



El Banco de Tiempo cierra un círculo entre víctimas y victimarios de la violencia en Colombia.

y largo plazo”, agrega la académica de IESA.

Como el objetivo principal del Banco de Tiempo es la reinserción, Coca-Cola Femsa ofrece a los egresados convertirse en proveedores de la compañía con sus emprendimientos. Hoy cuentan con

35 microempresarios surgidos de los talleres en su cadena productiva, proveyendo a la compañía de textiles, estibas de madera

o artículos de promoción. Uno de ellos es la mencionada Andrea, quien pasó de hacer trajes para los paramilitares a ropa para Coca-Cola. “Todos quienes participamos

teníamos un proyecto en mente para aplicar”, comenta. “Yo no sabía de lo jurídico, de mercadeo, cómo llegar al cliente, cómo entregar los productos. Y eso lo aprendí”.

Así fue como ella pudo salir de un círculo trágico, gracias a que tanto el Estado como los privados enfrentan el problema. Hoy el Banco de Tiempo,

En esta ciudad fue invitada a participar del Banco de Tiempo.

Piedras en el camino

La primera clase comenzó con sentimientos encontrados entre los primeros voluntarios y los desmovilizados: cada uno esperaba el rechazo o juzgamiento por parte del otro. Sólo cuando las sesiones avanzaron se superaron los miedos, especialmente con el boca a boca que difundían los resultados dentro de la compañía.

Seis meses después se graduaron los primeros desmovilizados y para 2012 el programa ya funcionaba en ciudades como: Bogotá, Medellín y Barranquilla. Y este año se sumarán otras ocho urbes colombianas.

A pesar de esta duración en el tiempo, mantener el proyecto no fue ni es fácil. Por momentos hubo ausentismo

entre los desmovilizados, lo que incluso provocó el cierre de cursos en algunas ciudades y dudas respecto a la posibilidad de lograr cambios con este programa.

Según Rosa Amelia González, coautora del paper de 2012, estos inconvenientes se deben en parte a una visión de corto plazo propia del estilo

“Cuando estás acostumbrado a arriesgar tu vida, tu esperanza no es muy larga; y como empresario necesitas pensar a mediano y largo plazo”, dice Rosa Amelia González, académica de IESA.

de vida que constituyó la vida anterior de los desmovilizados. “Cuando estás acostumbrado a arriesgar tu vida, tu esperanza no es muy larga; y como empresario necesitas pensar a mediano

rebautizado Aportando Tiempo, sigue reuniendo a las varias caras de un conflicto, cicatrizando heridas. Dos horas a la semana que pueden cambiar para bien muchas largas vidas. ■