



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**El pos acuerdo un elemento para la
inclusión laboral a desmovilizados, desde
el enfoque de la Responsabilidad social
empresarial.**

John César Morales

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias y Administración.
Manizales, Colombia.
2019.**

El pos acuerdo un elemento para la inclusión laboral a desmovilizados, desde el enfoque de la Responsabilidad social empresarial.

John César Morales.

Trabajo de investigación como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración.

Director: PhD. Jaime Andrés Vieira Salazar.

Línea de Investigación: Responsabilidad Social

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias y administración.
Manizales, Colombia.
2019.

Resumen.

La presente investigación se fundamenta en el acuerdo de paz alcanzado con las FARC en el año 2016 en Colombia y la necesidad de vincular todos los sectores del país es su implementación. Desde este punto de vista, los empresarios e industriales pueden aportar desde la óptica de la responsabilidad social empresarial en muchas áreas, siendo la inclusión laboral para la población en proceso de desarme y desmovilización de todos los grupos armados que así lo decidieron, un aspecto de vital importancia si se quiere generar condiciones para la no repetición. El presente estudio realiza un análisis de las posibilidades económicas del acuerdo, de la necesidad de reincorporar al sistema económico, productivo, social y político del país a quienes aceptaron los términos del acuerdo de paz, y planea una serie de acciones y componentes que las empresas pueden si así lo decidiesen implementar como aporte desde la óptica de la Responsabilidad social empresarial.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, acuerdo de paz, conflicto armado, recuperación económica, inclusión laboral, desarme y desmovilización.

Abstract.

The post agreement is an element for the labor inclusion of demobilized people, from the perspective of Corporate Social Responsibility.

This research is based on the peace agreement reached with the FARC in 2016 in Colombia and the need to link all sectors of the country is its implementation. From this point of view, entrepreneurs and industrialists can contribute from the perspective of corporate social responsibility in many areas, being the labor inclusion for the population in the process of disarmament and demobilization of all armed groups that decided to do so, an aspect of vital importance if you want to generate conditions for non-repetition. The present study analyzes the economic possibilities of the agreement, the need to return to the economic, productive, social and political system of the country to those who accepted the terms of the peace agreement, and plans a series of actions and components that companies They can if they decide to implement it as a contribution from the perspective of Corporate Social Responsibility.

Keywords: Corporate social responsibility, peace agreement, armed conflict, economic recovery, labor inclusion, disarmament and demobilization

Contenido.

	Pág.
Resumen	III
Lista de figuras	VII
Lista de tablas	VIII
Lista de símbolos y abreviaturas	X
Introducción	1
1. Marco referencial	5
1.1 La responsabilidad social empresarial: evolución y construcción histórica del Concepto	6
1.1.1 Orígenes de la RSE, etapa filantrópica	6
1.1.1.1 Principales teóricos y evolución del concepto de la RSE	9
1.1.1.2 Etapa clásica	9
1.1.1.3 Etapa del interés social	11
1.1.1.4 Etapa de la ética y la integración	12
1.1.1.5 Etapa ecologista y de desarrollo sostenible	14
1.1.1.6 Etapa del interés normativo e institucional	16
1.1.1.7 Etapa de la ciudadanía corporativa	18
1.1.1.8 Etapa heterónoma y de presión social	21
1.2 Economía y empresarios en tiempos de conflicto armado	27
1.2.1 El empresario, la responsabilidad social empresarial y el conflicto	33
1.2.2 Los conflictos armados en el vecindario	37
1.2.3 El valor del empleo en la recuperación económica después del conflicto Armado	47
1.3 El pos acuerdo en Colombia: perspectivas y posibilidades desde la óptica Empresarial y la responsabilidad social empresarial	48
1.3.1 El acuerdo de paz	48
1.3.2 Cifras del conflicto y el proceso de reintegración	52
1.3.3 Anatomía de los acuerdos	57
1.3.4 Las oportunidades empresariales en el marco del acuerdo	66
2. Perspectivas, posibilidades y acciones de inclusión laboral a desmovilizados a Implementar por las empresas en el marco del pos acuerdo en Colombia	70
3. Conclusiones y recomendaciones	75
3.1 Conclusiones	75
3.2 Aportaciones e implicaciones para la gestión	79
3.2 Recomendaciones y futuras líneas de investigación	81
Bibliografía	82

Lista de figuras.

	Pág.
<u>Figura 1. Esquema de la RSE</u>	7
<u>Figura 2. Fases del proceso de negociación y recuperación económica post conflicto</u>	43
<u>Figura 3. Interrelación de los empresarios y otros líderes en la construcción de paz en el post Conflicto</u>	45
<u>Figura 4. Líneas de inclusión y rehabilitación socio económica en el post conflicto</u>	47
<u>Figura 5. Dimensiones del proceso de reintegración ARN (2019)</u>	55
<u>Figura 6. Ruta de atención a desmovilizados en proceso de reintegración ARN (2019)</u>	55
<u>Figura 7. Línea de tiempo de los procesos de DDR</u>	56
<u>Figura 8. Ubicación de las zonas para la implementación de los PDET en el marco del Post acuerdo</u>	57
<u>Figura 9. Esquema de la RSE bajo el esquema de la virtud corporativa</u>	70

Lista de tablas.

	Pág.
Tabla 1. Etapas evolutivas del concepto de la RSE.....	25
Tabla 2. Economía, actores, motivaciones y actividades durante un conflicto armado.....	34
Tabla 3. Comparativo entre los conflictos internos de Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Perú.....	39
Tabla 4. La RSE en la construcción de paz: contenido y alcance.....	44
Tabla 5. Las cuatro fases de acceso al mercado del trabajo.....	47
Tabla 6. Cronología de los intentos por consolidar la paz en Colombia.....	49
Tabla 7. Premisas enfrentadas sobre el acuerdo de paz con las FARC.....	50
Tabla 8. Normatividad aprobada por el Congreso de la República en relación con los Acuerdos de paz con las FARC.....	51
Tabla 9. Cifras oficiales del conflicto armado en Colombia periodo 1982 – 2013.....	52
Tabla 10. Cifras de desmovilizados en el país año 2001- 2019.....	54
Tabla 11. Punto uno del acuerdo Reforma rural integral, instrumentos de ejecución y su Correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión Instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).....	59
Tabla 12. Punto dos del acuerdo Participación en política, instrumentos de ejecución y Su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión Instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).....	60
Tabla 13. Punto tres del acuerdo cese al fuego y hostilidades y dejación de armas, Instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo Sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al.....	61
Tabla 14. Punto cuatro del acuerdo drogas ilícitas, instrumentos de ejecución y su Correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión Instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).....	62
Tabla 15. Punto cinco del acuerdo víctimas, instrumentos de ejecución y su Correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión Instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).....	63
Tabla 16. Punto seis del acuerdo implementación y verificación, instrumentos de Ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la Dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).....	64
Tabla 17. Posibilidades empresariales y de emprendimiento en el marco del Acuerdo de Paz.....	67

[Tabla 18. Componentes e iniciativas para la inclusión laboral en el marco de la RES...](#)71

Lista de símbolos y abreviaturas.

Abreviaturas.

<u>Abreviatura</u>	<u>Término.</u>
AA 1000	Norma técnica de aseguramiento en sostenibilidad.
ARENA	Alianza republicana nacional salvadoreña.
ARN	Agencia para la reincorporación y normalización Colombia.
ART	Agencia para la renovación territorial Colombia.
AUC	Autodefensas unidas de Colombia.
BACRIM	Bandas criminales organizadas.
BANIC	Grupo económico banquero y financiero Nicaragua.
CACIF	Comisión de asociaciones gremiales Guatemala.
CEH	Comisión para el esclarecimiento de la verdad Guatemala.
CODA	Comité operativa para la dejación de armas Colombia.
CNOC	Coordinación de organizaciones campesinas Guatemala.
COIN	Estrategia de contrainsurgencia americana.
ComprometeRSE	Estrategia de Responsabilidad Social Colombia.
CONARA	Comisión nacional para la reconstrucción de áreas afectadas El Salvador
COSEP	Consejo superior para empresas privadas Nicaragua.
CSR	Red europea de negocios y Responsabilidad social empresarial.
DDR	Desmovilización, desarme y reintegración Colombia.
DINCOTE	Agencia nacional contra el terrorismo Perú.
ETHOS	Indicadores de responsabilidad social empresarial.
FARC	Fuerzas armadas revolucionarias de Colombia.
FMNL	Frente Farabundo Martí para la liberación nacional El Salvador.
FSLN	Frente radical de izquierda sandinista para la liberación nacional Nicaragua.
GEIN	Grupo de inteligencia especial Perú.
GRI	Iniciativa de reporte global.
IARSE	Norma argentina de responsabilidad social empresarial.
ISAE 3000	Norma internacional de encargos de aseguramiento.
ISO 26000	Norma técnica para aseguramiento en responsabilidad social empresarial.
JEP	Justicia especial para la paz Colombia.
MRTA	Movimiento revolucionario Túpac Amaru Perú.

OCDE	Organización para la cooperación y el desarrollo.
OIT	Organización internacional del trabajo.
ONUSAL	Misión de las naciones unidas para El Salvador.
PATR	Plan de acción para la transformación territorial Colombia.
PDET	Plan de desarrollo con enfoque territorial Colombia.
PELLAS	Grupo económico agroindustrial Nicaragua.
PNC	Plan nacional de cooperación El Salvador.
PNUMA	Programa de las naciones unidas para el medio ambiente.
PPED	Población en proceso de desmovilización.
REAP ONUDI	Norma técnica de responsabilidad compartida.
REL	Recuperación económica local.
RES	Responsabilidad social empresarial.
SA 8000	Norma técnica de certificación en derechos laborales.
SGE 21	Sistema de gestión ética y responsabilidad social empresarial.
UNO	Unión nacional opositora Nicaragua.
URNG	Unidad revolucionaria nacional guatemalteca.

Introducción.

El país, a través de la firma de los acuerdos de paz con las FARC en 2016, abrió una perspectiva que busca la reconciliación y construcción de una convivencia estable y duradera. Independientemente de la postura que se tenga frente a los mismos, estos representan un aporte a la reducción de los niveles de violencia política en los últimos 50 años en Colombia. Paralelo, el Estado ha adherido a la iniciativa de la ONU en relación con el logro de los objetivos de desarrollo sustentable, agenda 2030, y ha alcanzado la inclusión en la organización para la cooperación y el desarrollo OCDE, un grupo de países que tienen como premisa la aplicación y ejecución de buenas prácticas tanto políticas, económicas, comerciales, sociales y desarrollo sostenible.

El tema de la reconciliación y el establecimiento de un nuevo tejido social, ha dejado de ser una responsabilidad exclusiva del gobierno nacional. La sociedad civil en pleno, reclama acciones simultáneas y concurrentes entre todos los estamentos del país, incluidos por supuesto los industriales y empresarios. El escenario que se vislumbra incluye, por un lado, aprovechar las oportunidades que generan los acuerdos en relación con el desarrollo territorial, desde la perspectiva empresarial; y por el otro, la aplicación paulatina de las buenas prácticas que la OCDE irá asesorando e implementando a todo el aparato tanto público como privado. Esta coyuntura pondrá en la escena un estado de cosas en la que el país es técnicamente amateur: acuerdos de paz con énfasis en desarrollo territorial, el establecimiento de buenas prácticas a todo nivel con estándares internacionales, la sustentabilidad como principio de toda actividad económica y la participación activa de todos los actores incluidos, por supuesto, los empresarios e industriales en la búsqueda de una convivencia pacífica a partir del desarrollo.

Es por esto que, no solo porque los acuerdos representen oportunidades de negocio e inversión, a partir de, por ejemplo la ampliación de la frontera agrícola o el potencial agro industrial, sino porque el país necesita arrojarse de solidaridad y asumir un papel integrador entre lo que algunos llaman el país político y el país nacional, que Colombia se convierte en un laboratorio interesante, al ser el único país del hemisferio que ha alcanzado y firmado un acuerdo de paz en la última década, a la par de ser el único país adscrito a la Organización para la cooperación y el desarrollo OCDE que viene de vivir un conflicto interno de tal magnitud, y no obstante, haber logrado mantener unos estándares de crecimiento y estabilidad macro económica. Los empresarios a través de la teoría de la RSE, en el marco de la sustentabilidad y las buenas prácticas promovidas por la OCDE, son llamados a ser

parte fundamental de este proceso de inclusión, renovación y ampliación del sistema productivo nacional, desde la perspectiva del desarrollo territorial que sustenta el acuerdo de paz firmado con la guerrilla de las FARC.

Tal vez el reto más difícil, en esta coyuntura, sea justamente vincular la sociedad civil representada por todos los actores y fuerzas vivas, en el proyecto de construcción de esta paz estable y duradera que pregonan los acuerdos. Además de lograr la inclusión de miles de excombatientes, no solo de la guerrilla de las FARC, sino de los diferentes grupos armados al margen de la ley que de una u otra forma han visto en este acuerdo la posibilidad de reincorporarse a la vida civil, al igual que generar un clima de confianza y de reconstrucción del tejido social para la población víctima, que bien sea por el daño directo o indirecto han generado más de doscientas mil muertes y cerca de seis millones de desplazados internos que necesitan arraigarse y volverse a sentir parte del territorio.

Dos son los procesos sensibles dentro de este marco. De un lado, la inclusión y el arraigo tanto para víctimas como victimarios, y del otro la confianza entre quienes no fueron o no se sintieron parte activa del conflicto. Ambos procesos dejaron de ser responsabilidad exclusiva del Estado. Si bien aspectos como la seguridad y el monopolio en el uso exclusivo de las armas debe seguir siendo estatal, la corresponsabilidad a la hora de abrir espacios y tender puentes para la inclusión a todo nivel (laboral, social, económico), pareciera ser un tema país en la que todos los ciudadanos de una u otra forma deben participar. Esta reconfiguración del país, pactada en los acuerdos plantea la formulación de 16 planes de acción para la transformación regional (PATR), en donde deben formularse los planes de desarrollo con enfoque territorial (PDET), en 16 subregiones del país (principalmente aquellas zonas que vivieron con mayor rigor el conflicto). Se presume que de allí debe salir la hoja de ruta para el desarrollo nacional basado justamente en la inclusión y articulación de proyectos de alcance regional y de amplio impacto social y económico buscando atacar las causas o raíces que generaron el conflicto social en Colombia. Es allí donde se hace necesaria la concurrencia de toda la sociedad, pues es ineludible e insoslayable que si no se abren espacios para la reincorporación alrededor de un proyecto productivo o laboral, difícilmente se podrán alcanzar los niveles de inclusión y tolerancia social que el país necesita para dar el salto al desarrollo armónico, incluyente, sustentable, legal y ético. Como los principios rectores de la OCDE en relación con las buenas prácticas empresariales, conjunto con la agenda 2030 en relación con la sustentabilidad en todos los procesos productivos y humanos se constituyen en marco de referencia para el gobierno nacional, éstas consideraciones deben también ser no solo asumidas sino promovidas y apropiadas por el sector empresarial al momento de relacionarse con su entorno y contribuir a la solución

conjunta de las demandas sociales que deriven en una apertura a los miles de colombianos que esperan la posibilidad de reiniciar su proyecto de vida y reincorporarse a la vida civil.

Desde este punto de vista la investigación se plantea la siguiente pregunta: **¿El acuerdo de paz permite el concurso del empresariado nacional, a través de la Responsabilidad Social Empresarial como mecanismo para la vinculación laboral a personas en proceso de desarme y desmovilización, con miras a contribuir a generar unas condiciones de estabilidad y convivencia?** Para ello, se realizó un trabajo descriptivo de los alcances del acuerdo de paz y las posibilidades empresariales que el mismo plantea. El objetivo general de la investigación es determinar, desde la perspectiva de la RSE, las posibilidades y acciones de inclusión laboral a desmovilizados que las empresas pueden desarrollar en el marco del pos acuerdo y su impacto en el aporte a la consolidación de unas condiciones que permitan la convivencia y la paz como fundamento del desarrollo. Como objetivos específicos se tienen los siguientes:

- Efectuar una revisión sistemática de la literatura sobre RSE, el acuerdo de paz con las FARC y el papel de los empresarios en procesos similares.
- Elaborar un análisis a los alcances del acuerdo de paz con las Farc, determinando las posibilidades para el empresariado y las necesidades de fortalecer el balance social especialmente en las zonas de mayor impacto del conflicto en relación con la inclusión integral a los desmovilizados, especialmente desde el vínculo laboral.
- Plantear acciones de inclusión laboral a desmovilizados que desde la perspectiva de la RSE puedan ejecutar la empresas en el marco del pos acuerdo.

De esta forma, se presenta en el primer capítulo, un análisis teórico mediante la evolución histórica del concepto y alcances de la responsabilidad social empresarial desde sus orígenes hasta la fecha, a partir del planteamiento de unas etapas secuenciales que en su conjunto terminan con definir y establecer la tendencia actual de la RSE. Se incluye un análisis de las características y condiciones de una economía en conflicto, del papel de los empresarios bajo una economía en conflicto, además de un análisis de los principales conflictos armados que se han presentado a nivel continental los cuales sirven de enfoque para entender el conflicto colombiano y sobretodo el papel de los empresarios e industriales no solo en el conflicto como tal sino en la solución del mismo. Se analizan los casos de Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Perú. Se incluye un análisis teórico del proceso post conflicto, los retos de la reconstrucción económica centrándose en el valor del empleo como mecanismo para recomponer el tejido social. Se analiza el proceso de la firma de los acuerdos de

paz con las FARC, como ha sido su implementación con sus pros y sus contras, al igual que se hace una cronología de los intentos previos por alcanzar acuerdos de paz con sus logros y fracasos. De la misma forma, se realiza un análisis a los alcances del acuerdo, su estructura y sus mecanismos de implementación realizando un cruce con los objetivos de desarrollo sostenible y los enfoques de la RSE planteados por Garriga et al (2004). En este capítulo se presenta también un análisis de las posibilidades empresariales en el marco del acuerdo junto con los mecanismos y estímulos gubernamentales para su aprovechamiento.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se presentan algunas acciones a través de varios componentes que las empresas a través de la RSE pueden implementar para la vinculación en inclusión laboral no solo a desmovilizados sino a cualquier tipo de población en condición de vulnerabilidad. Por último, se presentan las conclusiones, los aportes para la gestión y las futuras líneas de investigación.

1. Marco Referencial.

Se describe el marco conceptual del tema central de la presente investigación qué es la Responsabilidad Social Empresarial a través de la evolución histórica de su concepto mediante las diferentes corrientes administrativas y autores que han aportado a la construcción del mismo, desde su etapa primigenia hasta los tiempos actuales. De la misma manera, se describen algunos elementos teóricos del funcionamiento de una economía local bajo situaciones de conflicto, teniendo en cuenta el papel del empresario y la responsabilidad social empresarial en una economía de guerra. Se construye una visión panorámica de los principales conflictos armados en el hemisferio, identificando el papel del sector empresarial en cada uno de los países analizados, como contexto para entender el conflicto armado local y la forma como interactuaron, no solo en la guerra, sino en la construcción de la paz a través de los diferentes acuerdos alcanzados. Es pertinente presentar además, un análisis del proceso de reconstrucción económica local con base en el valor del empleo y la generación de emprendimientos como condición sine qua non para la reinserción de los alzados en armas y la construcción de condiciones para una paz estable y duradera.

Posteriormente, se construye un análisis estructural a los acuerdos de paz alcanzados con las FARC en 2016, no sin antes analizar el camino legal y procedimental que el mismo tuvo desde las posturas tanto a favor o en contra. A esta altura se entrecruzan los elementos constitutivos del acuerdo a través de los instrumentos previstos con las metas de desarrollo sustentable previstos en la agenda 2030 por la Organización de Naciones Unidas ONU, y la clasificación de la Responsabilidad social empresarial propuesta por las investigadoras Garriga y Méle. Como elemento conector se plantea además, una matriz de posibilidades empresariales que se vislumbran en el marco del acuerdo de paz junto con la normatividad legal prevista por el gobierno como incentivo a los empresarios para aportar a la construcción de unas condiciones que permitan un desarrollo integral. La presente investigación contempla un estudio de campo realizado en una de las denominadas zonas de mayor impacto del conflicto armado ZOMAC, que pretende identificar la relación entre la posición que los empresarios de un sector económico (confecciones), tienen frente al acuerdo de paz y su disposición a aportar en el marco de la Responsabilidad Social a la vinculación laboral de población en proceso de desarme y desmovilización. Por último, se plantean algunas acciones estratégicas que los empresarios a nivel general pueden aplicar si quisiesen a través de la RSE vincularse a procesos de apoyo a emprendimientos o generación de puestos de trabajo para estas personas.

1.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN Y CONSTRUCCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO.

1.1.1 Orígenes de la Responsabilidad social empresarial, etapa filantrópica

La Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE, ha sido desde los albores de la teoría administrativa, una cuestión presente entre los empresarios y los teóricos de la época. Taylor (1981), a pesar de su posición ultra racional y económica, entendía la importancia de la justeza en la remuneración, al asignar a cada empleado lo que éste producía, buscando una compensación acorde con la capacidad de cada cual. Fayol (1984), planteaba sus principios administrativos como fundamento para organizar las empresas, hacerlas más productivas y trasladar dicha productividad a la sociedad. Mayo (2014), con sus estudios sobre la importancia del factor humano en el rendimiento, sentó las bases para el posterior desarrollo humanista del trabajo y la necesidad que deben tener las organizaciones por el bienestar de su cliente interno.

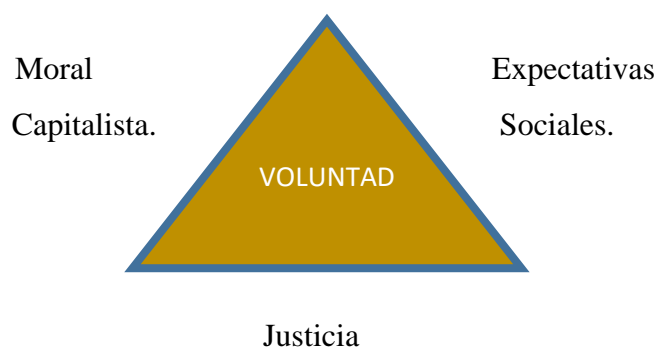
Esta secuencia centrada en tres de los más influyentes investigadores y teóricos de la administración, terminaron confluyendo casi que sin saber en los algunos de los pilares básicos de la RSE: justicia laboral, productividad y rentabilidad, clima y ambiente del cliente interno. No se puede dejar de lado que el modelo económico de occidente de corte eminentemente capitalista ha priorizado y establecido una cierta moral capitalista que privilegia la renta y la plusvalía como fundamento de la generación de empresa. La idea de constituir empresa y explotar algún recurso económico se ha sustentado en la necesidad ineludible de generar utilidad a los inversionistas y proveer nuevo capital, en una espiral rentística que ha permitido el desarrollo económico. Con el tiempo, otros aspectos han llegado a enriquecer el concepto de RSE, la cual como sistema social asociado a la operación económica no ha podido permanecer impermeable a influencias como el ecologismo, el feminismo, la globalización, el animalismo, el humanismo radical, la cibernética, los cambios de modelos políticos y últimamente la masificación y velocidad de rotación de la información, entre otros.

En la relación económica y social entre empresarios y consumidores, siempre ha existido la tensión de la compensación. El Estado como agente garante y regulador ha diseñado mecanismos para mediar entre ambas partes, poniéndose en el centro de las obligaciones y los deberes de cada quien. El sistema de impuestos, la legislación proclive a la búsqueda de eliminación o disminución del daño social, las reglas de juego en la operación económica y el dominio exclusivo sobre ciertas actividades

colectivas así lo demuestran. Hay un espectro central o vacío social, que son las expectativas y demandas de la sociedad generalmente asociadas a carencias, y dos lateralidades fundamentales: de un lado los generadores de capital y riqueza a través de sistemas productivos, y del otro lado los generadores de trabajo y consumidores de capital representados en bienes y servicios. Es el ciclo básico de la economía. En sociedades como la colombiana, el Estado ha sido incapaz de solucionar todas las demandas sociales y dicha tensión siempre latente ha empezado a tocar directamente a los productores de capital (empresarios), desde la óptica de un grupo de consumidores cada vez más exigente y selecto a la hora de adquirir bienes y servicios.

Es claro que no es obligación de los empresarios eliminar las carencias o faltantes que la sociedad reclama. Ellos cumplen con la parte de su contrato social: generan empleos, pagan impuestos, ponen a disposición de las personas bienes y servicios de calidad y últimamente tratan de disminuir o eliminar el daño colateral asociado a sus actividades de explotación de recursos. El tema toma evidentemente una connotación de libre albedrío o de voluntad a la hora de decidir dar o no, más allá de sus aportes legales, a la solución de alguna problemática sensible que afecte bien sea su entorno o a sus consumidores. Ser responsable implica cumplir y respetar lo que el Estado establece, la cuestión gira en torno a cuando ese mismo Estado no es capaz de mantener el equilibrio de la tensión social y ambas partes: empresarios y consumidores sienten la necesidad de empezar a hacer algo más. Justo en el límite en que se ubica la responsabilidad y aparece la demanda social, se genera entonces la voluntad. No solo de ser responsable per se, sino de aportar algo más allá de lo que se está obligado a dar. La RSE se basa en la voluntad.

Figura 1. Esquema de la RSE.



Fuente: creación propia del autor.

La real academia de la lengua española define voluntad como el acto con que la potencia volitiva admite o rehúye una cosa, queriéndola o aborreciéndola o repugnándola. Es la elección de algo sin precepto o impulso externo que a ello obliga. La empresa es epicentro de esa voluntad que está

delimitada por la moral capitalista que no es más que la obligación de compensar a los inversionistas con renta de capital. De otro lado, están las expectativas sociales de sus clientes o relacionados, y el sistema de justicia que la obliga a actuar responsablemente. El tema es que dicha voluntad también ha venido mutando con el paso de los años, ha ido siendo influenciada por las demandas y los movimientos sociales y ha venido tomando nuevas dimensiones y tamaños. La voluntad de las empresas ha venido siendo fuertemente presionada hasta el punto que lo volitivo se ha vuelto en cierta medida instrumento de mercadeo y posicionamiento social. Ya no basta con ser socialmente responsable, hay que ir más allá. Cortina (2009) afirma que “la responsabilidad social no consiste en mera filantropía, no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas, sino en diseñar las actuaciones de la empresa de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella” (pág. 3).

Es necesario también analizar la etimología de la responsabilidad. Preziosa (2005) establece que “la palabra responsabilidad deriva del verbo latino *respondeo* que significa responder y a su vez por el sufijo *abilis* que indica la condición de ser capaz” (pág. 10). Por lo tanto ser responsable significa que se tiene la capacidad de respuesta y responsabilidad es entonces la capacidad de dar respuesta de manera permanente. Más adelante expone que la responsabilidad parece ser una cualidad propia solo de sujetos racionales. Ello se manifiesta en actos que son frutos de su racionalidad y voluntariedad diligente y de la posibilidad de considerar los medios por utilizar para cumplir ciertos fines. La responsabilidad incluye el reconocimiento de la autoría de los hechos, la provisión de las consecuencias y la elección certera de los actos de los que se derivan las mejores consecuencias (Scarinci, 2004). En la RSE como se verá más adelante (Preziosa, 2005) aparecen dos elementos básicos: una cosmovisión implícita o explícita que fundamenta normativamente como ha se der el comportamiento del empresario en la sociedad y una invitación al cambio de comportamiento empresarial con acciones voluntarias que vayan más allá de la ley.

En la evolución histórica del concepto de la RSE, ha sido ineludible la presencia del elemento volitivo. Éste ha venido mutando o adaptándose a la manera también como las carencias sociales han ido cambiando. Aunque es confuso el estadio de tiempo exacto en que se empezó a acuñar el término o expresión de RSE, una serie de hechos históricos permite ubicar en una línea de tiempo los albores teóricos de la misma. La década de los cincuenta es el mundo de la post guerra. El mundo dividido entre dos bloques económicos y políticos: occidente capitalista y Europa oriental comunista. Los panoramas de ambos bloques desde el punto de vista económico y social eran muy similares: desolación, destrucción, economía de la post guerra, inestabilidad, pobreza, baja capacidad

de compra, sistemas de producción incipientes. Solo Estados Unidos había logrado capitalizar a su favor la crisis y se erigió como la primera potencia económica mundial. Hablar de RSE tiene que ver entonces con la primera y segunda guerra mundial en Europa y Norte América: de la necesidad de reconstruir lo que estaba arrasado y de empezar a hacer un uso más eficiente y racional de los recursos, pero sobre todo del papel que las corporaciones nacientes empezaron a jugar al trabajar de la mano con los gobiernos en rearmar la economía de la época.

1.1.2 Principales teóricos y evolución del concepto de la RSE.

1.1.2.1 Etapa clásica

Howard R. Bowen (1953), en su libro *Responsabilidades Sociales del Empresario*, sentó lo que para muchos son los fundamentos de la RSE. Estipuló las relaciones que deben darse entre empresariado y gobierno para el diseño de políticas públicas que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo humano. A esta altura es importante recalcar que el término de RSE o la idea como tal de corresponder al apoyo de ciertas actividades no surgieron como generación espontánea. En la historia de la humanidad existían previamente acciones de corte altruista que sin necesidad de responder a un orden sistemático vislumbraban la necesidad de aportar o colaborar con ideas que se basaban generalmente en la filantropía o en la caridad cristiana. En los Estados Unidos los grandes capitales que emergían producto de su sistema de producción en serie, la reciente explotación petrolera y la muy expandida agricultura empezaron a ser fuente importante en el surgimiento de universidades, hospitales, escuelas. Hacer aportes es un tema arraigado entre los norteamericanos.

Entre otros se recuerdan las enormes cantidades de recursos donados por Peter Cooper a mediados del siglo XIX, fundador de la Cooper Unión New York dedicada a la educación superior técnica gratuita. Bernice Pauahi Bishop, gran terrateniente de las islas Hawái quien donó gran cantidad de tierras para la construcción de escuelas y colonias dirigidas a niños pobres. Andrew Carnegie, industrial del acero que construyó, dotó y donó más de 300 bibliotecas públicas. John D. Rockefeller, magnate petrolero, que fundó el Instituto Médico Rockefeller y transfirió enormes cantidades de dinero para la investigación científica y médica. Madam C.J. Walker, primera mujer negra en hacerse millonaria, donó recursos para la causa afroamericana. J.P. Morgan, industrial del acero, benefactor e impulsor de la creación del museo de arte metropolitano de New York, hizo además grandes aportes al desarrollo cultural. Andrew Mellon, empresario maderero y del carbón, estableció la galería nacional de arte de Washington. Alfred P. Sloan, presidente de la General Motors Co. Fundador del instituto Sloan-Kettering de investigación del cáncer en Nueva York. Son múltiples los nombres que se podrían sumar y que se instalan en una línea de tiempo entre 1850 y 1945, tiempo cercano a

los albores de la estructuración teórica de lo que posteriormente se reconoció como RSE. Lenkowsky (2007) manifiesta que “con frecuencia, los filántropos invierten en atención en salud, educación, desarrollo económico, derechos humanos y más de lo que los gobiernos aportan, porque son incapaces de hacerlo o son cortos de vista y no lo abordan” (pág. 48). Como resultado, hombres, mujeres y niños de todo el mundo ahora se benefician de la generosidad de personas a las que nunca conocieron.

Sea cierto o no manifestar que la RSE es una evolución casi que ineludible de la filantropía, y que en éste amor al prójimo, subyace la moral cristiana o en este caso la moral luterana y calvinista americana, estas manifestaciones de extrema generosidad, siguen obedeciendo al carácter de la voluntad. Sin dejar de lado el hecho, de la fuerte presencia e influencia que han tenido los sectores empresariales en la construcción del Estado y en la idea de gobierno. El poder del dinero desemboca en el poder político y en los sistemas administrativos de los gobiernos. Los amores, odios, acercamientos y distancias que se generan en la puerta giratoria de los industriales y empresarios en los cargos de poder político, han contribuido al revanchismo que promueve gran parte de los procesos electorales y que de una u otra forma han alimentado la idea de paragobernar desde la idea de la RSE. Los empresarios luchan contra el gobierno de turno desde la trinchera de desenmascarar sus carencias o deficiencias frente a temas generalmente de alta sensibilidad social y construyen o aportan a la disminución o eliminación de dichas situaciones posando como adalides del progreso y el desarrollo social. Levitt (1958) había sentenciado que el trabajo del gobierno no son los negocios, y que el trabajo de los negocios no es el gobierno. La RSE en cierto modo ha sido hija de esas confrontaciones.

La década del cincuenta también está enmarcada por el surgimiento de la Organización de las Naciones Unidas, y la división entre el mundo capitalista y el mundo comunista con dos potencias en la cabeza de cada uno de los bandos: Estados Unidos capitalista y la Unión Soviética comunista. La guerra fría surge en la división conceptual y política del manejo de la economía. La división alemana, estableció el surgimiento de la OTAN (organización del tratado del atlántico norte) y el pacto de Varsovia. Los Estados Unidos con su política de reconstrucción del mundo occidental de la post guerra, se ha convertido en la gran fábrica del mundo, ha establecido unos sorprendentes sistemas de producción en serie, ha logrado unos altos stocks de mercancías, víveres y elementos que mercadear, a la par que ha desarrollado una amplia franja de población de clase media alta, pero el país sigue siendo despoblado en términos comparativos con su tamaño frente Europa, el bloque comunista soviético y China. A una fuerte cultura de generación de capital y a unos grandes inventarios, surge

una gran inquietud empresarial: ¿a quién mercadear? No resulta entonces difícil entender que la RSE en esta década está asociada eminentemente a la idea instrumental que hace ver a las empresas como unas simples generadoras de utilidades que buscan compensar el riesgo y el trabajo de sus inversores.

1.1.2.2 Etapa del interés social

El concepto fue evolucionando de una manera no muy clara. Davis (como se cita en Carroll, 1999, p. 271), integró la idea de la RSE a la posibilidad de la rentabilidad para las empresas en el sentido que ésta podría representar beneficios económicos a largo plazo para la compañía. Aunque para el autor la RSE aún representaba una idea nebulosa, concilió el concepto de beneficio social y económico para las compañías que la implementaban. En la denominada la ley de hierro de la responsabilidad, estableció una relación directa entre el poder de la corporación y el poder social. En la misma línea Frederick (1960), introdujo la idea que “los empresarios deben supervisar el funcionamiento de un sistema económico que cumpla con las expectativas de los ciudadanos, yendo más allá de la mera idea de generar utilidades” (pág. 54). Ambos autores introducen, entonces, la teoría de la RSE al campo de la causa y efecto de las decisiones empresariales y establecen una línea directa casi que bidireccional entre las corporaciones y la sociedad, justo en una década en que el mercadeo y la publicidad empezaron a jugar un papel determinante dentro de la ley de oferta y demanda, y activó al ciudadano como un consumidor con derechos y opiniones frente a los bienes y servicios que adquiriría. La década del sesenta pone la RSE en la óptica de la sociedad de consumo.

A la relación entre empresa y sociedad que empezaba a discutirse con respecto a la RSE, Mc Guire (como se cita en Carroll, 1999, p. 271), plantea la idea que la compañía no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino que además tiene intereses y responsabilidades por la sociedad que van más allá de dichas obligaciones y se instalan en el campo de la política, el bienestar de la comunidad, la educación, la felicidad de los empleados, en fin en todo el mundo social. Mc Guire amplía de una manera novedosa el concepto de RSE y sienta las bases para un intervencionismo corporativo en temas sensibles de la década a nivel político y social como los movimientos libertarios de 1968, la guerra de Vietnam, el famoso episodio del escándalo del *watergate* y la llegada del hombre a la luna. Grandes capitales de dinero privado empezaron a participar de proyectos de investigación científica y en el desarrollo de nuevas tecnologías que luego fueron incorporadas a los productos de las grandes corporaciones y representaron enormes utilidades a la par que colateralmente contribuían al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. La RSE empezaba a tomar un carácter estratégico.

Estos temas de participación en los grandes desarrollos científicos por parte de las corporaciones, empezaron a generar una nueva tendencia en la teoría de la RSE, basada en los intereses de las grandes compañías. Davis (1967), supuso la necesidad de considerar el efecto de las decisiones y acciones empresariales en toda la sociedad y que el meollo de la RSE surge de la preocupación de las consecuencias éticas de los ejecutivos que pueden afectar los intereses de otros. Se introduce el concepto de la ética no tanto en los negocios en sí, sino en las calidades morales de los tomadores de decisiones y en los intereses propios de las corporaciones. La confrontación ética entre el deber ser de la empresa como generadora de utilidades y el impacto de sus acciones en la sociedad empezó a ser analizado a la óptica de la RSE, la cual pasó a ser mediadora entre los intereses de los inversionistas y las expectativas de los consumidores.

Walton (1967), había reconocido la intimidad de la relación entre la corporación y la sociedad ya que los altos ejecutivos deben tener en cuenta esas relaciones pues tanto la Corporación como los grupos asociados persiguen sus objetivos respectivos. Introduce el concepto de stakeholders, el cual fue posteriormente ampliado y desarrollado por Freeman (1999). Igualmente, define que la RSE incluye un grado de voluntarismo que es opuesto a la coerción y que el costo involucrado o social no puede ser medido en términos de retorno económico. El final de la década del sesenta, presenta un panorama convulsionado frente al activismo social. La sociedad se ha vuelto más sensible, participativa y espera más, no solo de los gobiernos sino de cada uno de los actores sociales que ellos consideran deben aportar en el desarrollo.

1.1.2.3 Etapa de la ética y la integración

En la década del setenta estos preceptos estuvieron aún muy arraigados. Si bien aún el concepto de RSE seguía teniendo una fuerte tendencia instrumental que privilegiaba la generación de utilidad por encima de cualquier otro fin social y económico de las compañías (Jensen et al, 1976). La postura eminentemente capitalista propuesta por Johnson (1971) y Friedman (1974), empezó a ser fuertemente confrontada. Esta es quizás la década de mayor crecimiento de las grandes corporaciones americanas y de su influjo universal, pero a la vez la que empezó a enfrentar las mayores demandas sociales por parte de una ciudadanía claramente participativa. En este orden de ideas, Johnsons (como se cita en Carroll, 1999, p. 273) afirmó que una compañía es socialmente responsable no solo por obtener mayores ganancias, sino por tener en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidad de influencia y hasta el gobierno. Equipara los objetivos de la compañía con los objetivos de la comunidad y define que es necesario que los ejecutivos analicen la multiplicidad de intereses que afecta la función empresarial. A través de la organización, las

empresas buscan llevar a cabo programas de RSE para aumentar sus utilidades en el largo plazo. Las ideas de la RSE sufrieron un inusitado auge. Las empresas empezaron a asumir responsabilidades más amplias para con la sociedad.

De la misma manera, la literatura comenzó a clasificar y establecer los diferentes tipos de RSE. El comité de desarrollo económico de los Estados Unidos –CED- había planteado en 1970 la primera clasificación conocida. Se definieron tres tipos de acciones de RSE que las empresas podían implementar. Cada una de estas acciones denominadas círculos. Un primer círculo interno, que incluye las responsabilidades básicas claves para la ejecución de las empresas y su desarrollo económico: la generación de utilidades. Un segundo círculo intermedio que incluye no solo la función económica de la empresa, sino también un conocimiento de los valores y prioridades sociales; por ejemplo, con respecto a la conservación del medio ambiente, la contratación y las relaciones con los empleados, las expectativas de los clientes para obtener un producto justo, entre otras. Por último, un tercer círculo externo que describe las responsabilidades que las empresas deben asumir para contribuir en el mejoramiento continuo de su entorno social y su área de influencia (Carroll, 1999, pág. 284).

En esa misma óptica, Carroll (1971) presentó los que serían los primeros intentos teóricos por clasificar los conceptos de RSE. Para el autor la RSE estaba conformada por cuatro estadios durante los cuales las organizaciones iban madurando o trasegando en el devenir mismo de su crecimiento económico, lo que se conoce como Pirámide de Carroll. En primer lugar, se encuentra la dimensión económica (de generación de utilidades para los socios); en segundo lugar, la dimensión legal (cumplimiento y acatamiento de normas); en tercer lugar, la dimensión ética (cumplir con los principios y acuerdos éticos de la sociedad); y, por último, la dimensión discrecional o filantrópica (acuerdos voluntarios para contribuir a las demandas de la sociedad). Posteriormente, Sethi (1975), establece “una división entre lo que él denominó obligación social, responsabilidad social y sensibilidad social” (pág. 58). La obligación social es la respuesta a las fuerzas del mercado y las restricciones legales; a esta la llamo etapa obligatoria: un criterio únicamente económico y legal. La responsabilidad social implica elevar el comportamiento corporativo a un nivel en que sea congruente con las normas sociales, los valores y las características de su desempeño: a esto lo llamo etapa política. Y por último, la sensibilidad social que no es más que la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales, está la definió como etapa social.

Fitch (1976) reconoció la RSE como el intento serio de resolver los problemas sociales causados en su totalidad o en parte por las mismas empresas. Las empresas para ser socialmente responsables deben identificar y definir un problema social y luego a partir de una serie de análisis decidir cuál atacar primero. Zenisek (1979) apuntó a establecer un concepto de RSE con un mayor soporte teórico y empírico y procedió a dar una definición basada en una noción que ajustaba dos componentes: la ética empresarial y las expectativas sociales del sector económico privado. Esta década aportó al desarrollo de la teoría de la RSE elementos conceptuales que la sacaron de su costra meramente instrumental de generación económica y de utilidades. Introdujo el valor de la ética en la toma de decisiones empresariales y centró la discusión en el impacto de dichas decisiones frente al daño producido por la actividad comercial propia de las compañías, sin olvidar que los albores de la década siguiente enfrentaría al mundo a una nueva discusión: el tema ambiental.

1.1.2.4 Etapa ecologista y de desarrollo sostenible

La década de los ochenta inicia con la implementación del término desarrollo sustentable (PNUMA, 1980). En 1987, la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, presentaron el documento llamado Nuestro Destino Común y lo definió como aquel que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras por satisfacer sus propias necesidades. Previamente, Meadows et al (1972) habían publicado el primer informe del club de Roma, los Límites al Crecimiento, en el que ponían de manifiesto la teoría del crecimiento exponencial de la población frente al agotamiento paulatino de los recursos y la necesidad de establecer parámetros y conductas de consumo razonable. Si la industrialización, la contaminación ambiental, la producción de alimentos y el agotamiento de los recursos siguen las proyecciones actuales de crecimiento de la población mundial, la tierra en el curso de los próximos cien años vería seriamente agotada su capacidad de subsistencia para la vida. Esto desencadenaría en una disminución tanto de la población como de la capacidad económica.

En marzo de 1985 se adoptó el Convenio de Viena, en el cual las Naciones convinieron: "...adoptar medidas apropiadas para proteger la salud humana y el medio ambiente contra los efectos adversos resultantes o que puedan resultar de las actividades humanas que modifiquen o puedan modificar la capa de ozono". El Convenio de Viena empezó a regir desde el 22 de septiembre de 1988. El principal cometido del convenio es alentar la investigación, la cooperación entre los países y el intercambio de información. En septiembre de 1987, se iniciaron las discusiones que posteriormente terminaron con la entrada en vigor el Protocolo de Montreal, sobre las sustancias que agotan la capa

de ozono. El Protocolo de Montreal tuvo por objeto establecer los mecanismos que los signatarios del Convenio de Viena debían implementar para limitar la producción y el consumo de las sustancias que agotan la capa de ozono con mayor importancia, desde el punto de vista comercial y ambiental. Todo esto confluyó en la primera gran cumbre de la tierra en Rio de Janeiro (1992), tal vez el evento ecológico y de protección del medio ambiente más importante realizado en la época, al cual asistieron más de 108 presidentes y primeros ministros del mundo. Aunque la cumbre por sí sola no respondió efectivamente a todas las problemáticas analizadas debido entre otras cosas a la disparidad de intereses entre países desarrollados y en vías de desarrollo, fue el primer acercamiento global que se constituiría en el eje central de la discusión ambiental en las décadas siguientes.

Paralelo a la inevitable influencia de la cuestión ambiental para las compañías a nivel global, se consolida la idea que la RSE debe constituir grupos en la sociedad distintos a los accionistas. Jones (1980) definió que para esto era “necesario llevar a cabo dos facetas: una primera establece que la obligación debe ser voluntariamente aceptada y otra que define la obligación como amplia y más allá del deber tradicional de los accionistas a otros grupos sociales” (pág. 60). Fue uno de los primeros autores en definir la RSE como un proceso a implementar, argumentando que es muy difícil encontrar un consenso que se constituya como un comportamiento social responsable estándar. La idea de entender la RSE como un proceso voluntario que se asume, y que en cierta medida se construye de acuerdo a las características, no solo de la compañía, sino de su área de influencia y de la naturaleza de los grupos de interés involucrados en toda la cadena de la empresa se fortalece en la década de los ochenta.

Drucker (1984) actualizó su idea meramente utilitarista de la RSE, entendiendo que la rentabilidad y la responsabilidad son nociones compatibles. Estableció la idea de convertir las responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. Para él, la RSE debe convertir un problema social en un beneficio, no solo económico, sino en una capacidad productiva, en una competencia humana, en trabajo bien remunerado y en posterior riqueza. El progreso económico se construye de la mano de la comunidad y de los grupos de interés. Drucker concilió la RSE como un equilibrio entre lo voluntario de la acción social y la posible generación de capital a partir de enfrentar las demandas sociales. En cierto modo, rescata la RSE del concepto meramente filantrópico y la instala como un asunto estratégico no solo desde el punto de vista de la rentabilidad sino de la rentabilidad social que posteriormente se convertiría en lo que otros teóricos llamaran efecto resplandor. Esta nueva concepción de la RSE fue ampliada por Epstein (1987), quien denominó “proceso de política social corporativa a la institucionalización dentro de las organizaciones empresariales de los tres aspectos

fundamentales que la constituyen: ética de los negocios, la responsabilidad social y la sensibilidad social” (pág. 110).

1.1.2.5 Etapa del interés normativo e institucional

La década del noventa representa para la evolución del concepto de la RSE una masificación universal a partir del apogeo de la globalización y las corporaciones mundiales que empiezan no solo a implementar procesos de responsabilidad social en sus compañías, sino que inician un proceso de transferencia administrativa y de gestión a todos los países en donde hacen presencia. Simultáneamente, se inicia el proceso por intentar estandarizar y normalizar los métodos de aplicación de la RSE, más allá de pretender constituirse en políticas de obligatorio cumplimiento, sino como una guía de aplicación por parte de las empresas. Aparecen conceptos como ciudadanía corporativa y reputación corporativa que se constituyen en una evolución superior de la teoría de RSE. Desde los noventa la RSE ha tomado un nuevo curso buscando avanzar hacia una normativa que determina la acción responsable dentro de las políticas de las empresas transnacionales (Echaide, 2009).

A través del desarrollo de los tratados de libre comercio, las normas de la Organización mundial del comercio OMC y el pacto global promovido por la ONU, se ha desarrollado una especie de nuevo derecho comercial global, una *lex mercatoria* apartada de toda normatividad internacional que respete los derechos humanos, las constituciones políticas de los Estados y los derechos fundamentales sean individuales o colectivos (Hernández, como se cita en Echaide, 2009, p. 139). La globalización y la internacionalización abogan por la creación de un canon universal, y es así en éste orden de ideas, que surgen las normas ISO a mediados de los ochenta, siendo las más conocidas la norma ISO 9000 y 9001 que establecen una normalización de estándares de producción y calidad. La ISO 14000 empezó a estandarizar parámetros ambientales y más recientemente la ISO 26000 pretende hacer lo mismo con la RSE.

La ISO 26000 no es una norma y no es obligatoria, se mantiene fiel a su carácter voluntario. Surge en el marco de un gobierno global, el cual es mencionado y clasificado dentro de la misma entre el sector público cuya legitimidad está dada por el consentimiento popular y la *accountability* democrática. El sector voluntario que se legitima en las misiones sociales y el sector privado cuya legitimidad deriva de la entrega de bienes y servicios para consumo y la creación de valor. Con la ISO 26000 no se busca establecer responsabilidades sino dirigir la filantropía como nueva forma de marketing de la empresa (Echaide, 2009, p. 145). Esta contiene siete temas fundamentales que la RSE debería implementar para presentarse ante la sociedad como una compañía socialmente

responsable: gestión del medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, temas de consumidores, involucramiento de la comunidad y prácticas operacionales justas (ISO, 2014, p.9).

Las organizaciones en entornos específicos tratan de promover su legitimidad a través de la adopción de procesos institucionales semejantes con las tres variables de tendencias isomorfas (emulación, imitación, comparación), referidas como coercitivos (alienación con reglas, normas y leyes); miméticas (seguimiento de mejores prácticas, modas de gestión); y normativas (alienación con estándares establecidos por autoridades académicas o profesionales (Vives, 2014). La RSE no puede estar descontextualizada en relación con el entorno en que se desenvuelven las compañías, especialmente en Latinoamérica, donde el panorama e incluso las reglas de juego jurídicas se encuentran en permanente debate. Campbell (2007) enfatiza que las presiones y condiciones económicas son las que más afectan la posibilidad que las empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, actúen de manera responsable. Vogel (2005) indica además que “estas presiones también surgen de las relaciones que se establecen con las stakeholders” (pág. 19). Algo que denominó el mercado de la virtud y se refiere al ecosistema que rodea la compañía y apoya o regula su comportamiento, entre otras: las mismas instituciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, las redes sociales, los gobiernos, los consumidores, proveedores, clientes, dirigentes, empleados, sindicatos, etc.

Ante este auge bien sea por moda administrativa o no, las empresas han empezado a generar la conciencia de autoevaluarse y presentar informes de su gestión social responsable, como mecanismo para organizarse internamente en la práctica responsable, crear conciencia interna, armonizar estrategias y objetivos. Aunque parece ser que el proceso obedece más porque las grandes corporaciones internacionales lo hacen, y se ha puesto de moda ser socialmente responsable, más que por el resultado de un análisis de costos y beneficios por hacerlo (Vives, 2014). Dada la presión social creciente sobre la voluntad de las compañías, producto de sociedades y consumidores más informados, la empresa opta por iniciar su proceso de RSE. Surgen variedad de instrumentos y mecanismos para la implementación, seguimiento y medición de las políticas de responsabilidad social con énfasis en lo corporativo, entre otros la herramienta REAP de la ONUDI, especialmente diseñada para países en desarrollo. La guía ESADE, el pacto global, los indicadores GRI, y a nivel latinoamericano herramientas como ETHOS, IARSE, ComprometeRSE etc.

El pacto global es un proceso diseñado por la ONU, que promueve la incorporación de diez principios considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial, agrupados en cuatro áreas: derechos humanos (apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, no ser cómplice de abusos de los derechos humanos); ámbito laboral (apoyar los principios de libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva, eliminar el trabajo forzado u obligatorio, abolir cualquier forma de trabajo infantil, eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación); medio ambiente (apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, promover mayor responsabilidad medio ambiental, alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente); anticorrupción (la empresa deberá trabajar contra la corrupción en todas las formas, incluidas extorsión y criminalidad) (ONU, 2010).

El Global Reporting Group –GRI- es otro de los mecanismos diseñados para presentar resultados de gestión integral responsable. A través de lo que se conoce como la triple cuenta de resultados (sociales, ambientales y económicos), las empresas entran en sintonía con los requerimientos actuales. Debido a la proliferación de normas, herramientas y mecanismos para implementar, evaluar y medir el impacto de las políticas de RSE, Berbel et al (2007) han planteado una clasificación en cuatro dimensiones o niveles. En el nivel uno aparecen las directrices y compromisos de carácter universal, como las declaraciones de compromiso que adquieren los países en el marco de la ONU, la OIT, la OCDE, el CSR Europa y el Pacto Mundial entre otros. En el segundo nivel están las guías de producción y metodologías de evaluación de información y acciones de la RSE, como las normas ISAE 3000, AA1000, la guía GRI y el índice CRE de Colombia, entre otros. En el tercer nivel ubican las normas o criterios de gestión y ajuste en la implementación de la RSE, constituidos por aquellos requisitos o criterios que deben ser cumplidos por las empresas para lo cual deben dar respuestas y aportar evidencias de cumplimiento, como la SA8000, SGE21 y la ETHOS, entre otros. Por último, en el cuarto nivel las técnicas y herramientas para medir y gestionar responsablemente la RSE. Aquí se incluyen listados de indicadores para realizar balances sociales y cuadros de mando como herramientas de gestión, tal es el caso del índice NASCO (INA) europeo.

1.1.2.6 Etapa de la ciudadanía corporativa

Wood (1991), presentó una propuesta de clasificación de la RSE asociada a tres principios básicos que se relacionan con la pirámide de Carroll. Los temas económicos, legales, éticos y discrecionales, los definió como principios de legitimidad social (nivel institucional), responsabilidad pública (nivel organizacional) y discreción gerencial (nivel individual). De la misma manera redefinió el concepto de sensibilidad social en tres grupos denominándolos: evaluación ambiental, gestión de grupos de

interés y gestión de problemas. Por último, llamó temas de preocupación a los resultados del comportamiento corporativo. Carroll (1991) acuñó los términos de ciudadanía corporativa y actuación social corporativa en el marco del nuevo milenio.

El nuevo milenio trajo sin duda una expansión de la conciencia humana y una compartimentación sin par de los intereses de las personas, apareciendo una gran cantidad de grupos y subgrupos sociales. La irrupción y masificación de internet y sus inherentes redes sociales, lograron aumentar la exposición pública de las empresas, las personas y las organizaciones de toda índole, especialmente las de orden no gubernamental. Waddock (2004) estructuró la teoría alrededor del concepto de ciudadanía corporativa definiéndola como los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implementación, gestión y evaluación de su conducta corporativa, la cual se sustenta en cuatro aspectos: el comportamiento corporativo, la ética corporativa, las relaciones corporativas y la política de ciudadanía corporativa. Es importante aclarar que la década del noventa representa el fin de la era de la Unión soviética, y la prácticamente desaparición de la influencia comunista a partir de la reunificación de las dos Alemanias y por consiguiente una activa participación de la sociedad en la vida pública.

El concepto de ciudadanía corporativa intenta dar respuesta a las cada vez más claras y directas demandas sociales. La ciudadanía corporativa, en cierto modo, legitima la organización frente a la sociedad, representada por la supervivencia de la empresa dentro de su entorno o área de influencia, dentro de las normas o límites establecidos no solo por la ley sino por la misma comunidad. Villafañe (2012) plantea que la legitimidad social es un nuevo contrato social entre la compañía y la sociedad. La sociedad puede revocar dicho contrato de muchas maneras; por ejemplo: dejando de adquirir sus bienes o servicios. A esto lo denominó reputación corporativa.

Bauman (como se cita en Toca, 2017, p. 396) introduce cuatro elementos a la teoría de la RSE que se enmarcan fundamentalmente en el concepto de los países en vías de desarrollo: daños colaterales, responsabilidad, igualdad social y solidaridad. Los daños colaterales los definió como aquellos efectos destructivos que no fueron tomados en cuenta cuando se planeó la acción o bien se advirtió y se ponderó la posibilidad de dichos efectos, pero a pesar de todo se consideró que el riesgo valía la pena dada la importancia del objetivo. No obstante, las empresas son responsables totalmente de los efectos colaterales producto de su actividad económica, cuando aun siendo estos predecibles insisten en el desarrollo de la misma y por tanto son culpables por los efectos colaterales de permitir que sucedan, cuando podrían haberlo evitado (Toca, 2010).

La responsabilidad desde el punto de vista ético, hace que todos seamos responsables de todos. Un mundo global es un lugar en el que el *desiderátum* de la responsabilidad moral y los intereses de la supervivencia coinciden y se funden (Bauman, 2007). La responsabilidad por el otro es incondicional con respecto a la humanidad, a los seres vivos y el medio ambiente y encarna acciones de prevención y precaución. De otro lado, la igualdad social es el valor constitucional centrado en la justicia, el trato justo y la distribución igualitaria y equitativa de beneficios a la sociedad en general (Ricucci, 2009). El tema de la desigualdad se vincula casi exclusivamente a lo económico y se asocia con las amenazas a la ley y el orden establecido, dejando de lado los riesgos que implica para el bienestar social (salud mental y física de la población, calidad de vida, compromiso político, lazos comunitarios). La desigualdad es producto de la tendencia de encapsular la parte de la población situada en el extremo inferior de la distribución social de riqueza e ingresos en la categoría imaginaria de clase marginal no perteneciente a ninguna clase y en consecuencia no pertenece a la sociedad (Bauman, 2011). Por último, la solidaridad que es un valor humano que lleva a otra persona a ayudar a otra u otras, que se encuentra necesitada sin esperar nada a cambio. No se justifica que las empresas impacten negativamente a la sociedad y que sin embargo permanezcan indiferentes ante los daños producidos o que no sientan ningún tipo de culpa ni de compromiso. En concreto la irresponsabilidad e indiferencia de las compañías contribuyen a la desigualdad es decir al aumento de sus víctimas colaterales vulnerables o marginales e inermes ante la miseria y el dolor (Toca et al, 2017).

La misma evolución de la humanidad y el progreso tecnológico ha propuesto un escenario distinto, en donde factores como el humanismo radical y la búsqueda de la libertad y las nuevas relaciones de trabajo han permeado este concepto (Tsoutsoura, 2004). Recientemente Garriga et al (2012) plantearon que el campo de la RSE es “aún confuso y poco claro, por cuanto puede confundirse con caridad corporativa o en el peor de los casos con lobby político a favor del establecimiento de normas y leyes que beneficien cierto tipo de industria” (pág. 51).

Definen cuatro teorías que enmarcan la RSE: teorías instrumentales en las que se supone que la corporación es un instrumento para la creación de utilidad siendo este es su único fin, y, por tanto, solo el aspecto económico es importante en la interrelación entre empresa y sociedad. En un segundo lugar están las teorías políticas, relacionadas con el poder de la empresa y el uso de éste para influir en la sociedad. Luego aparecen las teorías integradoras que analizan la integración de las empresas con las demandas o necesidades sociales, argumentando que el negocio depende de la sociedad para su continuidad y crecimiento e incluso para la existencia del mismo. Por último, están las teorías éticas, que tienen que ver con la relación existente entre las empresas y la sociedad basadas en

valores, lo cual obliga a las compañías a aceptar responsabilidades éticas por encima de cualquier otra consideración (Garriga & Méle, 2004, p. 52).

Otros autores plantean tres enfoques clave y ofrecen otra perspectiva: la teoría de la responsabilidad ética, los deberes corporativos de autocontrol y altruismo y el fortalecimiento expansivo de las políticas públicas y los derechos de las partes interesadas. La teoría de la responsabilidad económica aboga por la creación de riqueza en el mercado sujeto sólo a una política pública minimalista y quizá a una ética empresarial habitual. Podría decirse que la RSE está ligada con el grado de desarrollo de las naciones y que la misma ha surgido en el seno de los países poderosos económica, social y políticamente hablando. Por ejemplo, la unión europea publicó el *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), en el que propone fomentar prácticas correctas de las empresas, velar por la coherencia entre las políticas nacionales y los estándares internacionales, fomentar la relación entre empresa e interlocutores sociales, promover instrumentos de evaluación, animar a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en relación al desarrollo sostenible, crear foros multi stakeholders e incorporar prácticas de responsabilidad social en la gestión de gobierno.

También se define la RSE como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, así como para la construcción del bien común (Vega, 2014).

1.1.2.7 Etapa heterónoma y de presión social

Las presiones externas para que las empresas mejoren su desempeño integral (social y ambiental), se deben entre otras, al aumento de normas y estándares técnicos, producto de consumidores cada vez más informados y exigentes. A la conformación de grupos de personas con filiaciones e intereses comunes, como los animalistas o los ambientalistas. Las redes sociales y los medios de comunicación cada vez más poderosos e inmediatos, sobre todo por la exposición y la conectividad que, prácticamente, hoy todas las personas tienen y el carácter viral de las noticias y los eventos y por último a políticas gubernamentales más exigentes. La vulnerabilidad de las empresas a daños en su reputación por conductas irresponsables ha aumentado, de la misma manera que las compañías que no actúen de manera responsable con sus accionistas o desconozcan los derechos humanos en la

cadena de abastecimiento. Esto ha generado una tendencia cada vez mayor a presentar su desempeño social integral a la sociedad (Toca, 2017).

En los últimos años, ha tomado fuerza el concepto de que la RSE es un instrumento para mejorar la imagen de la compañía y tener una buena reputación, lo que algunos llaman el efecto resplandor (Barnea et al, 2010). En la medida en que la sociedad perciba un producto o servicio de determinada empresa como amigable, mayor será su representatividad e imagen positiva. La reputación corporativa se refiere a las evaluaciones acumulativas de una compañía que hacen sus stakeholders con respecto a que tan bien están cumpliendo con sus expectativas (Kim et al, 2019). Sobre la base de la teoría de la identidad organizacional, la identidad de una organización es el punto de anclaje para la construcción de su reputación e imagen (Sageder et al, 2018). Un factor clave que diferencia la reputación, de los resultados de la reputación es que el enfoque de las percepciones y los sentimientos con respecto a la reputación, es siempre la organización, es decir en qué medida se confía, admira o respeta la organización o en qué medida se cree (Money et al, 2017). La génesis volitiva de la RSE ha pasado de una voluntad autónoma en cierta medida a una voluntad heterónoma, en la medida en que las compañías entienden y saben que la reputación y buen nombre están siendo sometidas permanentemente al escrutinio público.

La RSE ha migrado a un estadio de valor supremo para las compañías sustentado en sus actuaciones y en las percepciones que los clientes y no clientes tienen no solo de los productos y servicios que ofertan sino de sus relaciones con la sociedad. Discusiones como las enfermedades asociadas al consumo de azúcar, grasas saturadas, exceso de carbohidratos, han puesto las empresas de alimentos y bebidas en el ojo del huracán, sin dejar de lado las leyes que producto de la opinión pública han ejercido una presión sin precedentes como por ejemplo las leyes de control al consumo del tabaco. Las empresas no son receptoras pasivas de su perfil público, más bien desempeñan un papel activo en la producción y gestión de su reputación (Lloyd-Smith, 2019). Los consumidores tienen a menudo percepciones mixtas acerca de una empresa. Asocian a una compañía con una reputación positiva en una dimensión específica, pero en otras no (Kim et al, 2019). La reputación es inherentemente subjetiva, ya que se basa en la percepción (Vercic et al, G2018). De ahí que la organización funcione como un mensajero y como tal el impacto de su mensaje en el comportamiento de sus grupos de interés puede o no estar mediado por su reputación y otros factores (Money et al, 2017).

Un cambio drástico que empieza a configurarse tiene que ver con el acceso a la información. Se ha pasado de un acceso programado, restringido y controlado por los grupos económicos dueños de los

medios de comunicación, a un acceso libre. El acceso a la información ha pasado de ser un asunto de menú del día para convertirse en un plato a la carta en donde el usuario (que ya no es televidente) decidirá que consume, donde lo consume y lo mejor del caso que guarda y que desecha (Jarvis, 2000). El efecto de manipulación de masas probablemente se mantenga por poco tiempo, los filtros informativos serán cada vez más difíciles de mantener y las empresas de contenido personalizado dominaran la escena. Cada persona puede ser un periodista de cualquier evento con el uso de su celular e incluso transmitir en vivo de una manera más desprovista y menos maquillada que lo que sucede en la actualidad. Las empresas formulan estrategias de comunicación, a través de un proceso de mensajería proactiva y posicionamiento alrededor de sus marcas (es decir productos, servicios y personas). Esto asegura que un suministro continuo de información llegue a todas sus partes interesadas (Blackburn et al, 2018). La industria de las comunicaciones en todos sus factores está a la vanguardia del cambio sin precedentes en todo el mundo lo que requiere que la organización sea más transparente con sus grupos de interés (Money et al, 2017).

Es esta una etapa de exacerbación del humanismo radical. La búsqueda de la libertad como bien supremo de autonomía y realización personal. Las personas buscan más tiempo libre para el desarrollo de sus personalidades a partir de la vivencia de sus hobbies y pasiones. Paradójicamente el mundo se ha hecho más abundante en opciones, pero más secular más individual. La gente se atomiza en torno a cada vez más actividades. Conceptos como familia han cambiado dramáticamente en los últimos veinte años. La idea del trabajo también, el ser humano se hace más inconforme y propenso a la mutabilidad. El concepto de oficina tradicional pasó a convertirse en la oficina virtual, un celular y un portátil conectan las personas desde cualquier lugar en el mundo y la información fluye como un activo intangible de incuestionable valor. Hoy día es más valiosa una empresa como Google que una como Ford, y las aplicaciones del conocimiento son más funcionales y rentables que los llamados activos fijos de otrora.

Otro aspecto relevante es la relación entre las prácticas sociales y ambientales corporativas y el rendimiento financiero de las empresas. En la medida en que se haga un mayor aporte en el mejoramiento de las buenas prácticas ambientales en el entorno de la empresa, mayor será su impacto financiero (Orlitzky et al, 2003). Aunque la RSE no tiene que ver únicamente con temas ambientales, hoy día es un tema altamente sensible para la sociedad. Existe evidencia de la relación existente entre el impacto del capital invertido en responsabilidad ambiental y el flujo de caja de las compañías (Bhandari et al, 2017), lo cual pone en la palestra y en vigencia la importancia del tema dentro del marco de la RSE. En este punto, la investigación vincula la agenda 2030, en relación con

los objetivos de desarrollo sostenible, y se insertan claramente con los puntos uno (reforma rural integral) y cuatro (cultivos ilícitos) de los acuerdos de paz con las FARC, centrándose en la necesidad del desarrollo armónico con el medio ambiente, los cuales se analizarán posteriormente.

La RSE también puede ser percibida como un mecanismo para regular y mejorar las relaciones entre las empresas y sus shareholders y stakeholders, en la medida en que es casi ineludible que surjan conflictos de intereses entre las partes (Jo et al, 2016). De ahí que la teoría de las buenas prácticas provista por la OCDE a través de uno de sus beneficios al ser país miembro – la transferencia de conocimientos- sea referente en la presente investigación, en relación con la ética empresarial. Toma fuerza en la teoría administrativa algo que tiene que ver con la llamada economía de la empatía o la manera como las empresas deben tener altos estándares de exigencia y un fuerte compromiso con su ecosistema de actuación y su marco de acción. Preguntas que cambian de ¿cuánta utilidad se obtuvo? Al ¿cómo se obtuvieron dichas utilidades?, y que marcan un cambio conceptual en la naturaleza económica de las compañías y las sitúa en un escenario más amable y compatible con todo su entorno. Incluso con lo que algunos llaman la inteligencia moral - que tiene que ver con las motivaciones que subyacen en las actuaciones de las personas (Vílchez, 2002), o con las prácticas éticas de los empresarios.

Tabla 1. Etapas evolutivas del concepto de la RSE.

Etapas del desarrollo del concepto de la RSE	Estadio de tiempo	Elementos centrales	Contexto influyente	Principales teóricos
Etapa Filantrópica.	Hasta mediados de siglo XX	Donaciones de producto de cercanías ideológicas, generalmente de corte personal.	Primera y segunda guerra mundial. Gran depresión económica de 1929.	Berle y Means (1932).
Etapa clásica.	Década del cincuenta 1950 – 1960.	La propiedad y la generación de renta de capital a partir de las utilidades como eje central de las empresas.	Economía de la post guerra. División socio política entre capitalismo y comunismo. Surgimiento de USA como gran potencia económica mundial. Plan Marshall.	Bowen (1953). Friedman (1962).

			Comienzo de la guerra fría, división del mundo entre el mundo comunista y capitalista.	
Etapa del interés social.	Década del sesenta 1960 – 1970	Ampliación de la concepción de empresa al influjo de la sociedad o área de influencia de la misma. Necesidad de insertarse en el contexto social.	Movimientos libertarios y culturales, hipismo, primavera del 68, rechazo a la guerra de Vietnam, surgimiento del feminismo, sociedad participativa.	Davis, Frederick, Mc Guire, Walton.
Etapa de la ética y la integración	Década del 70 1970 – 1980	Surgimiento del concepto de stakeholders. Primeros intentos por establecer los grupos de interés.	Desarrollo de la revolución cibernética. Desarrollo del concepto de stakeholders y shareholders, origen de la integralidad horizontal y vertical. Teoría de la firma y de la agencia.	Johnsons, Carroll, Sethi, Fitch, Zenisek.
Etapa ecologista y del desarrollo sostenible ambiental.	Década del 80 1980 – 1990	Surgimiento del movimiento ambientalista. Implementación del PNUMA. Protocolos de Viena y Montreal.	Surgimiento del concepto de sustentabilidad, movimiento ecologista, Green peace, desastre de Chernóbil, amenaza nuclear, fin de la era soviética, reunificación alemana.	Jones, Epstein, Meadows.
Etapa del interés normativo e institucional	Década del 90 1990 – 2000	Propensión a la normalización y la estandarización de modelos y parámetros de conducta responsable empresarial.	Globalización e internacionalización de las corporaciones. Apogeo del neo liberalismo económico, fortalecimiento de la globalización.	Echaide, Vives, Hernández.
Etapa de la ciudadanía corporativa	Primera década del siglo XXI.	Empoderamiento de la ciudadanía, surgimiento de movimientos y auge de las redes sociales.	Impacto de las redes sociales y comunicación mundial. Surgimiento de nuevas economías emergentes.	Carroll, Waddock, Garriga, Méle, Tsoutsoura.

Etapa heterónoma y presión social.	Nuevo milenio En la actualidad.	Propensión a la construcción de la reputación corporativa, presión de la ciudadanía corporativa sobre el actuar empresarial.	Sociedad híper informada, acceso masivo a redes sociales de comunicación, formación de grupos de intereses y particularidades con presión social.	Barnea, Rubin, Kim, Sageder, Vercic.
------------------------------------	------------------------------------	--	---	--------------------------------------

Fuente: creación propia a partir de revisión bibliográfica.

1.2 ECONOMÍA Y EMPRESARIOS EN TIEMPOS DE CONFLICTO ARMADO.

Cuando en un país o territorio se presenta algún tipo de conflicto armado interno o guerra civil, las condiciones sociales y económicas sufren alteraciones que modifican la manera como las personas producen, comercializan y subsisten. Generalmente se presenta una fuerte reducción del PIB, lo cual constriñe la inversión social lo que repercute en el nivel de bienestar de la población. Los inversionistas privados y los capitales tienden a buscar zonas más seguras o incluso emigran fuera del país y el gasto público es usado principalmente por el gobierno, en la búsqueda por mantener la seguridad y reducir la amenaza para la población civil. El consumo de las familias disminuye, la demanda interna se contrae y los mercados se estancan trayendo con ello reducción en las ventas de productos y servicios por parte del sector empresarial (Restrepo, 2006). La guerra golpea principalmente los mercados rurales, ya que la producción y la actividad comercial se estanca, el flujo de productos y mercancías se obstruye y las instituciones financieras cierran o congelan los capitales. Esto presupone que, las líneas que permiten vincular los propietarios de grandes capitales con sus empleados y con los proveedores de insumos se ven interrumpidas (Wood, 2008).

La prestación de servicios públicos y privados especialmente dirigidos a la población más vulnerable también se debilita. Las personas residentes de las áreas en conflicto, por lo tanto, recurren cada vez más a la producción familiar de alimentos y servicios. En el clima de incertidumbre, desconfianza y polarización en tiempos de guerra, las redes sociales tradicionales de ayuda mutua también pueden debilitarse (Wood, 2008). La mayoría de la literatura cuantitativa codifica un evento de guerra civil si causa al menos 1,000 muertes relacionadas con la batalla (civil y militar) por año o en el transcurso del conflicto (Koc-Menard, 2007).

Por guerra civil, se entiende un enfrentamiento violento de masas entre nacionales de un mismo país, en el interior del mismo y con características como las siguientes: presencia de dos fuerzas armadas, una de las cuales es el ejército nacional o quien haga de sus veces. No es necesaria la igualdad de fuerzas, pero sí el carácter sostenido de las batallas. Encuentros violentos con permanencia temporal y en consecuencia la creación de mandos unificados de territorio liberado o zonas de refugio, con apoyo de población civil; el internacional reconocimiento de beligerantes a los insurgentes que les da acceso a foros y el reconocimiento de los gobiernos. Por último, para que la situación de guerra civil se constituya son importantes el espacio, el tiempo, la calidad de los enemigos y el apoyo (Rivas, 2006, p. 15).

Existen otros costos no calculados por la economía que son fundamentales para la estabilidad y el bienestar de un país: la pérdida de legitimidad del Estado, la progresiva privatización de la seguridad y la justicia, los impactos migratorios (desplazamiento forzado interno), la violación de los derechos humanos, generando con ello retrasos en los procesos de desarrollo (Restrepo, 2006). El conflicto altera la manera como se produce, aleja inversiones en las actividades intensivas de capital, concentra la industria y la población en las ciudades, agravando la inequidad entre regiones. En medio de ese panorama los empresarios y hombres de negocio, que generalmente están ligados al poder político tienen que ineludiblemente asumir cualquier tipo de rol que les permita sobrevivir y salir lo más ilesos posible en sus actividades económicas. En el nivel más básico, el conflicto armado interno lleva al agotamiento de los recursos de los factores productivos de un país o región (trabajo, capital humano y físico), mediante el asesinato, la mutilación, el desplazamiento de individuos, así como la destrucción de la infraestructura, equipos productivos y bienes del hogar (Costalli et al, 2017).

Cuando los conflictos armados trascienden lo político, se instalan en lo económico. Las armas que antes se utilizaban para resolver problemas políticos e ideológicos pasan a tener un uso económico. El objetivo de tomar el control político generalizado, pasa a la consolidación del poder económico y político en zonas de recursos naturales importantes y presencia de riquezas (Richani, 2003). En la génesis de los conflictos del hemisferio tiene que ver un fuerte componente la inequitativa distribución de la riqueza representada básicamente por la tenencia de la tierra. Muchos movimientos insurgentes y guerrilleros surgen de ésta lucha, apoyados por gobiernos extranjeros. Países como Nicaragua, El Salvador y Guatemala en centro américa quedaron sumidos en un conflicto armado fomentado por gobiernos extranjeros pro soviéticos en el marco de la denominada guerra fría. Estos conflictos y su posterior negociación se tratarán posteriormente. En la escalada del conflicto y debido al cambio en los mecanismos de financiación de la guerra, representada entre otras variables por la caída de la Unión Soviética, la reducción de la ayuda y financiamiento internacional y el consecuente carácter anacrónico que toman muchos de estos conflictos, la guerra empieza entonces a financiarse de manera autónoma por los recursos generados en los propios territorios.

Rangel (1997), plantea tres modalidades de apropiación económica que surgen al interior de un conflicto armado: el predatorio (representado fundamentalmente por el secuestro), el parasitario (las llamadas vacunas, boleteo y extorsión) y el simbiótico (mecanismos de inserción e integración en las economías regionales como el narcotráfico, la minería ilegal entre otros). Esto afecta a la población en general, teniendo su mayor incidencia en las personas acaudaladas o que tienen reconocimiento y poder tanto a nivel social, económico y político. Algunas veces los empresarios

empiezan a establecer tipos de negociaciones que les permitan seguir sus actividades económicas e industriales o en el peor de los casos, inician proceso de búsqueda de seguridad fomentando el uso de ejércitos privados.

Collier (1999) identifica cinco situaciones que la guerra civil o el conflicto armado que impiden el desarrollo económico: “...la destrucción de recursos, la interrupción de la actividad social y económica, el desvío de recursos al esfuerzo de la guerra, la sustitución y la desinversión de capital” (pág. 2). Durante la guerra civil, los recursos generalmente pasan de la actividad económica productiva a la actividad destructiva. Estos recursos desviados actúan para detener el progreso durante el conflicto y a menudo se utilizan para destruir la infraestructura necesaria para el crecimiento posterior (Minhas et al, 2017). El cierre de las empresas y el éxodo de capitales al exterior afectan las variables microeconómicas asociadas a la oferta y la demanda de bienes y servicios, que bien sea por su escasez o ausencia total tienden a presionar procesos especulativos e inflacionarios. El carácter emprendedor puede tener una faceta productiva y otra improductiva; los empresarios cambian de dirección de una economía a otra en la forma en que varían las reglas de juego. Al estas cambiar cambian los objetivos de las compañías (Baumol, 1996).

La respuesta del Estado generalmente está asociada a su capacidad para tratar de mantener el normal funcionamiento de la región o país que se encuentra en conflicto, principalmente desde sus indicadores económicos y sociales.

Al respecto Buhaug (2010) expone que el “pegamento que evita que un Estado se desintegre es la capacidad del régimen para evitar el desorden generalizado en el territorio. Esto se logra a través de una combinación de lealtad y coerción. La mezcla exacta entre las dos varía según cada país o conflicto. Algunos confían en un extenso uso de la fuerza armada, policía secreta o vigilancia pública. Otros ponen su fe en el reconocimiento de la legitimidad de un sistema político justo, y por ultimo algunos incluso tienen acuerdos que prohíben un ejército permanente”. (pág. 111).

De la misma manera, la necesidad de inversiones y desarrollo en el sector privado por parte de los líderes políticos, para lograr la consolidación del Estado y la estabilidad (la manera como se depende del capital), les otorga a los empresarios un fuerte poder, que las élites políticas muchas veces desconocen. A su vez, la habilidad de los empresarios de ejercerlo depende de la forma en que ellos puedan contrarrestar las diferencias internas a través de la negociación, la disuasión, la intimidación o la segregación de la población más vulnerable (Spalding, 2017).

Otros elementos que influyen en el desarrollo del conflicto son: la capacidad militar, el tamaño del país, la institucionalidad, la capacidad de extracción de recursos, el tamaño de la fuerza rebelde; los cuales inciden en la duración y crudeza del mismo (Buhaug, 2010). Las afectaciones en la economía local se pueden medir desde el punto de vista de sus costos directos, generados por daño a la infraestructura física, pagos por secuestro y extorsiones, abigeato, costos asociados al desplazamiento interno, por el uso de minas antipersonales y armas no convencionales y el gasto asumido en defensa y seguridad, y de otro lado por sus costos indirectos, los cuales están asociados principalmente a pérdidas en la productividad (pérdida de capital humano, productividad en las tierras, disminución o desvío de la inversión, fuga de capitales, incertidumbre en las reglas de juego, intercambio y contratos) entre otros (Álvarez et al, 2008).

En las relaciones de causalidad entre economía y conflicto, la existencia de grandes inequidades en la distribución de los recursos genera tensiones sociales y disturbios políticos. Además en el caso de los países en vías de desarrollo la afinidad social sirve como una base estructural para la formación potencial de grupos y potenciar los conflictos. Esta diversidad social se mide principalmente a través de dos índices: el de fraccionamiento y el de polarización (Zergawu et al, 2018). El índice de fraccionamiento, es la medida clásica de la diversidad social y el índice de polarización mide la existencia de profundas divisiones en la sociedad. La manera y el papel que asuman los empresarios dentro del conflicto se ve influenciada por estos indicadores y la forma como el conflicto divide la sociedad, ya que la idea de que la guerra civil es impulsada por la codicia rebelde, tan particularmente atractiva en los noventa, se desvirtúa por la complejidad de los conflictos, especialmente los étnicos y religiosos (Ballentine et al, 2005). Las élites movilizan las redes sociales existentes, particularmente familiares y cercanos, para contrarrestar a los enemigos que vulneran sus intereses - no sólo las organizaciones insurgentes sino también los rivales- que buscan obtener ventaja en el contexto desorganizado de la guerra (Wood, 2008).

Koc-Menard (2007) plantea cuatro explicaciones en relación de porqué los rebeldes obtienen apoyo en algunas regiones: la privación relativa, la disponibilidad de financiamiento, las capacidades contrainsurgentes y el pluralismo político. La privación relativa tiene que ver con carencias fundamentales en determinada región, como por ejemplo saneamiento básico. La disponibilidad de recursos está asociada a la riqueza o abundancia de recursos en la zona o región. Las capacidades contrainsurgentes se relacionan con la contra ofensiva, si una organización enfrenta fuerzas débiles de oposición, asegurará el apoyo de una minoría activa y por último, el pluralismo político, si un

grupo armado o insurgente opera en una zona donde hay poco pluralismo ideológico y político puede asegurar más fácil el apoyo y el adoctrinamiento, (pág. 177).

Bove et al (2017) postulan que después de la guerra podría surgir un régimen político menos depredador. La mayoría de las guerras suelen estallar en países con Estados disfuncionales que no solo no pueden proporcionar bienes y servicios públicos básicos como infraestructura y escuelas, sino que, también pueden ser un obstáculo importante para el desarrollo económico. Los gobiernos opresores y explotadores pueden de hecho deprimir el desarrollo por debajo de un nivel alcanzable sin ningún gobierno. La magnitud del impacto económico de la guerra civil es claramente una función de la intensidad de los combates y la consiguiente devastación física. Las características sociales de los países devastados también juegan un papel importante, ya que la guerra erosiona la confianza de una sociedad altamente fraccionada pagando un precio alto, pues dependen en gran medida de las relaciones comerciales, interétnicas o interregionales (Costalli et al, 2017).

La desigualdad rural afecta la probabilidad de conflicto a través de dos vías causales: agravios económicos y acción colectiva (Thomson, 2016). Una medida de la desigualdad total en la tenencia de la tierra genera más efectivamente las quejas del campo económico. Un coeficiente de Gini de concentración de la propiedad de la tierra es detonante para la propensión de la población rural a la acción colectiva. La producción rural predomina en los países en desarrollo que también son los lugares más comunes de las guerras civiles. En tales países la propiedad de la tierra constituye el factor más importante que influye en la condición social y el bienestar económico de los hogares rurales, esto hace que una distribución desigual de la tierra sea una fuente importante de quejas y por lo tanto de malestar potencial (Thomson, 2016). En contraste con el patrón general de supresión de la mayoría de los mercados, los procesos del conflicto pueden alimentar los mercados de tierras. Los propietarios pueden estar dispuestos a vender si el uso productivo de sus propiedades es improbable, si los pagos de alquiler son bajos o inexistentes, y si los compradores están dispuestos a pagar un precio aceptable (Wood, 2008).

La experiencia de la violencia puede erosionar la confianza generalizada aunque mejora la participación socio política ya que los dos son fenómenos distintos. La confianza generalizada equivale a la voluntad de cooperar con extraños a pesar del riesgo de la explotación, mientras que la participación socio política puede ocurrir entre redes de amistad, parentesco o región y puede coexistir con la desconfianza, la exclusión y la discriminación hacia foráneos (Costalli et al, 2017). Cuando las guerras surgen en países con dependencia de uno o varios recursos naturales se pueden

presentar diferentes situaciones que afectan su economía. Al respecto Aytac et al (2014), identifican tres mecanismos de rentas de recursos naturales los cuales pueden ejercer un efecto perjudicial sobre la gobernabilidad:

“el primero lo han denominado efecto impositivo, en la medida en que las rentas aumenten por los recursos naturales (petróleo, minerales entre otros) lo suficiente como para constituirse en una parte significativa de sus ingresos, el Estado se libera de la necesidad de gravar a la población, con lo cual la gente pierde el sentido de la responsabilidad tributaria. Un segundo mecanismo lo llamaron efecto del gasto, los gobiernos que se financian a través de rentas de recursos naturales, tendrán más recursos para comprar la oposición, y el tercer mecanismo lo denominaron efecto de represión, sugiere que las rentas de los recursos brindan a los gobiernos más recursos para reprimir. Estos efectos no son mutuamente excluyentes, pueden ocurrir simultáneamente” (pág. 77).

1.2.1 El empresario, la responsabilidad social empresarial y el conflicto armado

Sin lugar a dudas, es distinto el papel que un empresario debe y puede asumir en un escenario de conflicto a otro de calma. Las expectativas sociales cambian y se convierten en presiones y necesidades vitales para la sociedad especialmente las comunidades ligadas al área de influencia del conflicto y de las actividades comerciales de la empresa. Las empresas con actividades en países o regiones en guerra deben ser especialmente cuidadosos a la hora de evitar ser cómplices de violaciones de derechos humanos o de participar directa o indirectamente en el conflicto a través de por ejemplo proporcionar apoyo logístico a alguna de las partes en conflicto ya sean gubernamentales o grupos armados de oposición (Lozano et al, 2010). En situaciones de desplazamiento por ejemplo, las personas que huyen de la guerra pueden ser perseguidas, padecen condiciones desesperadas que amenazan su integridad, vienen de ser refugiados, o habitar en condiciones de pobreza y marginalidad. Los migrantes y las personas que buscan asilo por lo tanto carecen de capacidades cruciales para estar saludables (Eckenwiller, 2018).

El tema de la fuga de cerebros y la emigración hábil, ha recibido una atención considerable en los últimos años. La emigración de mano de obra calificada e instruida perjudica a los países en desarrollo en donde el capital humano escasea. Una de las principales causas de la fuga de cerebros ha sido la inestabilidad que a menudo resulta del conflicto civil a medida que el conflicto armado

interno reduce los retornos esperados de la inversión educativa. Una persona educada tendrá un mayor incentivo para emigrar (Christensen et al, 2018). Muchos conflictos contemporáneos son generados por disputas sobre recursos económicos, entonces las guerras de recursos deberían ser más susceptibles de resolverse y los conflictos sobre problemas de identidad tan indivisibles como la religión, ideología o etnias tenderían a complejizarse cuando son menos los capacitados para afrontarlos y solucionarlos (Ballentine et al, 2005).

De ahí que, las empresas deben conocer los riesgos que implica para su reputación el hacer negocios con determinadores o élites que según datos o información de la agencia de las naciones unidas, no solo fueron responsables de graves violaciones a los derechos humanos durante el conflicto, sino que también pueden tener determinados intereses en discriminar o reprimir de manera desproporcionada algún territorio o etnia en el periodo post bélico (Lozano et al, 2010). Prácticas como el desplazamiento y el trabajo forzado, el apoyo económico o logístico, el encubrimiento y el aprovechamiento de situaciones para obtener beneficios económicos son reprochables y pueden en determinado generar al empresario problemas legales. Así pues, para la RSE, es necesario estudiar la posibilidad de la compañía de cometer crímenes perpetrados en el conflicto, a la hora de evaluar los riesgos derivados de sus actuaciones en entornos de guerra (Lozano et al, 2010).

Cada conflicto tiene su propia historia, dinámica y grupos involucrados. Sin embargo, los intentos de poner fin a la guerra y evitar su repetición se deben hacer varias preguntas relacionadas con los actores claves, su participación, las motivaciones e incentivos que tuvieron para hacer la guerra o la paz e incluso quien controló los medios generadores de violencia (Ballentine et al, 2005). En la siguiente tabla se analiza el comportamiento de estas preguntas bajo tres escenarios: la economía directa del conflicto, la economía en la sombra y la economía de quienes lo afrontan directamente:

Tabla 2. Economía, actores, motivaciones y actividades durante un conflicto armado.

	La economía de combate	La economía en la sombra	La economía de afrontamiento
¿Quién? Actores clave	Comandantes, emprendedores del conflicto, combatientes, proveedores de armas y material.	Proveedores de dinero, sector transporte, empresarios, traficantes de drogas, actores ocultos: camioneros y cultivadores de narcóticos.	Familias pobres y comunidad.
¿Por qué? Motivaciones e incentivos para hacer la guerra o la paz.	Para financiar el esfuerzo de la guerra o lograr objetivos militares, la paz tal vez no sea de su interés ya	Para obtener beneficios al margen de un conflicto. La paz podría ser de interés si alienta la inversión a largo plazo y	Para hacer frente y mantener las bases de bienes a través de actividades de bajo riesgo o para sobrevivir

	que puede conducir a una disminución del estado de poder y los combatientes de la riqueza pueden tener un interés en la paz si existen fuentes alternativas de medios de vida disponibles.	la actividad empresarial lícita. La paz requiere alternativas a la economía sumergida, de lo contrario una economía de guerra criminalizada se convertirá en una economía de paz criminalizada.	a través de la erosión de activos. La paz podría permitir a las familias ir más allá de la subsistencia.
¿Cómo? Actividades clave o productos básicos.	Impuestos a actividades económicas lícitas e ilícitas, dinero, armas, equipo y mercenarios de otros países, partidarios no estatales, bloqueos económicos de la disidencia, desmonte de activos, saqueos, manipulación de las ayudas.	Contrabando de productos de alto valor, extracción masiva de recursos naturales, falsificación de moneda y de sistemas de cambio, manipulación de la ayuda.	Empleo de diversas estrategias de subsistencia para disminuir el riesgo, agricultura de subsistencia, comercio menor y pequeñas empresas, asalariado en labores agrícolas, migración laboral y remesas, redistribución a través de redes familiares, asistencia y rehabilitación humanitaria.

Fuente: Goodhand (2004), en Ballentine et al (2005).

Ubicar a los empresarios en lo que se denomina economía en la sombra en medio del conflicto, es en cierta forma una medida clara del papel que las compañías juegan en tiempos del mismo. Presionados por ambas o cualquiera de las partes involucradas, el dilema ético surgido los enfrenta a la subsistencia y permanencia de sus operaciones. De allí que Prandi et al (2010) planteen que “las políticas empresariales a través de la RSE en los ámbitos sociales y económicos que estén dirigidos a la construcción de paz deben tener dos objetivos: el primero es económico enfocado a crear nuevos puestos de trabajo o formas de subsistencia y/o emprendimiento para la población afectada y el segundo que es el social, dirigido a atender la exclusión social surgida por el conflicto en sí” (pág. 39). De igual manera, para alcanzar estos objetivos las empresas deberían propender por la siguiente línea de acción: formación técnica y en valores como los derechos humanos y la consolidación de la paz. Emplear o sub contratar a grupos de personas involucrados en el conflicto mediante un acompañamiento y atención permanente y directa, y por último forjar alianzas con las comunidades locales y sus organizaciones políticas, sociales y económicas para apoyar su desarrollo comunitario (Prandi et al, 2005).

En medio de un conflicto armado interno o guerra civil, la economía tiende a tomar dos posiciones. Al respecto, Aytac et al (2014) las denominaron “economía contractual y economía clientelista, ambas difieren en la forma en que los individuos obtienen sus valores económicos” (pág. 74).

Cuando el capital fluye a través de los contratos existe una dependencia generalizada de un tercero, a saber el Estado; los individuos desarrollan interés en que el Estado actúe como un responsable de contratos confiable, imparcial y creíble. Por el contrario, cuando la economía se basa en redes clientelistas es propensa a coadyuvar en el fortalecimiento de regímenes autoritarios, ya que las personas que se benefician otorgan a los líderes una lealtad clientelista ya que dependen y se benefician económicamente de ellos. Los clientes son leales a las personas, no al Estado. La *economización* del conflicto aumenta aún más el riesgo del mismo, creando la necesidad de un medio para mitigarlo, a través de la obtención de recursos fuera del alcance y control del Estado (Liebenberg et al, 2015). El carácter autoritario del gobierno en el tema económico en las sociedades inmersas en conflictos tienen dos objetivos principales: uno que busca bloquear el acceso a los rebeldes a recursos económicos y financieros; y otro que busca asegurar que los grupos clientelistas leales sean los principales beneficiarios de los flujos financieros en la zona de conflicto (Lewis et al, 2018).

Los problemas económicos generados por la desigualdad, aumentan la probabilidad de conflicto de una manera lineal, aumentando las percepciones de privatización relativa, los beneficios potenciales de la redistribución y por lo tanto la recompensa potencial a la rebelión violenta (Thomson, 2016). La desigualdad aumenta tanto el costo (y el riesgo) de mantener una autocracia como el costo de la democratización para las élites. La capacidad de las élites gobernantes para usar el aparato coercitivo del Estado para sofocar las revueltas es el factor clave porque determina la fuerza relativa de los efectos opuestos de la desigualdad (Houle, 2016). La desigualdad es un concepto simétrico: abarca tanto el privilegio relativo, como la privación relativa (Hillesund et al, 2018). La incapacidad para implementar de manera efectiva un contrato social dentro de los parámetros de control estatal, que a su vez mejore el acceso desigual a los recursos, parece promover un mecanismo de reclamo debido al desarrollo desigual y el aumento exponencial del riesgo de conflicto (Liebenberg et al, 2015).

La desigualdad económica horizontal se refiere a las diferencias en la riqueza generalmente ponderadas por la producción económica o los índices de propiedad de bienes y capital (Hillesund et al, 2018). De ahí, que la creación de estructuras paralelas a través de la explotación de recursos económicos y militares crean una relación simbiótica entre la aplicación de la violencia y la capacidad de lograr objetivos económicos, lo que a la postre deriva en la *economización* del conflicto con el objetivo de asegurar la acumulación primitiva (Liebenberg et al, 2015). En respuesta a esta política de control, los rebeldes buscan alternativas de financiamiento incluyendo el crimen organizado, lo cual lleva a que los actores estatales busquen controlar no solo los negocios lícitos, sino ejercer el control sobre las empresas criminales; el tráfico ilícito, bien sea directamente o

subcontratando tales actividades a estructuras delictivas (Lewis et al, 2018). Los grupos privilegiados están motivados por el temor de que su privilegio esté a punto de ser quitado o por un deseo más agresivo de dominar a otros grupos, mientras que los grupos privados argumentan que la distribución actual es injusta (Hillesund et al, 2018).

A escala local, la guerra altera los medios de vida de los civiles, ya que el conflicto perturba la industria, el comercio y los asentamientos locales, generando escasez de mercados e incertidumbre (M Gaynor et al, 2016). En este punto, los gobiernos implementan redes de apoyo con el fin de mantener el control y el mando sobre las estructuras políticas y asegurar que las élites adineradas tengan acceso a los recursos a través de la extracción y explotación que pueden no estar disponibles para los insurgentes, dando como resultado la comercialización de la política a medida que se aplican los recursos estatales (Liebenberg et al, 2015). En el marco de esta desigualdad los ricos pueden suministrar capital de conflicto, mientras que los pobres motivados por los agravios y pocas oportunidades pueden aportar trabajo de conflicto (Hillesund et al, 2018).

El grado del impacto del gasto militar en el crecimiento económico antes, durante y posterior al conflicto, depende de otras cosas de la manera como se financie el gasto militar, las externalidades del mismo y la eficacia del aparato militar para mantener la paz y la seguridad (Yildirim et al, 2014). En la fase de reconstrucción, posterior al conflicto, las labores pueden resultar no solo precarias sino constituirse en una oportunidad para el crecimiento económico. A esto Bove et al (2017) lo denominaron factor de Phoenix, y se sustenta en dos factores clave: las plantas obsoletas y los equipos industriales son reemplazados por infraestructuras más avanzadas y eficientes. Al mismo tiempo los factores de actitud y en particular la motivación para la reconstrucción y el mayor esfuerzo ejercido por una población derrotada aumentan el ritmo de la recuperación” (pág. 552). En efecto, estos mecanismos pueden conducir a una mayor productividad en el post conflicto. Por lo general, los programas económicos en la consolidación de la paz o el post conflicto incluyen programas de reducción de la pobreza para reducir los desniveles socio económicos percibidos entre la población y la liberalización económica para impulsar las empresas del sector privado y el crecimiento económico general con el objetivo de producir un dividendo de la paz (Lewis et al, 2018).

1.2.2 Los conflictos armados en el vecindario

En la línea de los años 50s y 80s América Latina fue testigo de grandes aumentos en los conflictos políticos. Varios fueron el resultado de tensiones políticas exacerbadas después de la revolución

cubana y la guerra fría que provocaron insurgencias de guerrillas rurales en la década de los sesenta y varios casos de violencia urbana en la década siguiente. El conflicto armado alcanzó niveles particularmente altos durante el periodo de la llamada tercera ola de democratización a finales de los setenta y comienzos de los ochenta. América central ha sido en general el área más afectada pero las antiguas tradiciones de violencia política y conflicto armado han persistido en las regiones andinas y del sur (Justino et al, 2018). Aunque la cantidad de conflictos políticos ha disminuido en los últimos años en la mayor parte del mundo y América latina, su legado se mantiene en muchas partes de la región en forma de altos índices de criminalidad, violencia relacionada con las drogas e inestabilidad política (Justino et al, 2018).

Centroamérica tenía como situación particular el hecho de la cercanía geográfica de las dos únicas revoluciones triunfantes: Cuba y Nicaragua, y de países con guerrillas crónicas Honduras, Guatemala y El Salvador. En todos ellos, los factores detonantes del conflicto fueron las restricciones del régimen político y el problema agrario (Barón, 2002). La evolución de la sociedad centroamericana en la medida en que sus economías han experimentado cambios profundos durante las últimas dos décadas, como resultado de transformaciones tanto locales como globales, se ha enfrentado a que los sectores agrícola y manufacturero, particularmente aquellos orientados hacia los mercados domésticos han disminuido dramáticamente en importancia (Rodgers, 2009). Los precursores de la guerra en Centroamérica resultarían los normales para la época: una Cuba cuya economía era cada vez más dependiente, respaldo retórico y moral de la antigua URSS, crisis económica por los precios del petróleo y el aumento de los intereses y el capital de la deuda de países en la región (Barón, 2002).

Aunque en términos de la RSE, es difícil identificar para la época de los conflictos en Centroamérica elementos teóricos que permitan vislumbrar su presencia en las empresas locales, a continuación se tratará de delinear el panorama y la manera como la economía y los empresarios enfrentaron o fueron actores que de una u otra forma incidieron no solo en el desarrollo de la guerra como tal, sino que fueron artífices de los procesos de diálogo que culminaron en el diseño e implementación de acuerdos de paz que terminaron con décadas de violencia política y que de una u otra forma, dada la cercanía territorial y cultural pueden representar elementos constitutivos para entender el proceso colombiano. En la siguiente tabla se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de dichos conflictos, centrándose en el papel de los empresarios no solo en la evolución del mismo sino en la manera como se alcanzaron los acuerdos de paz.

Tabla 3. Comparativo entre los conflictos internos de Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Perú.

País.	Cifras del conflicto	Causas y actores del conflicto	¿Qué pretendía el proceso? Hechos más significativos	Acuerdos de paz y pos acuerdo	Papel de los empresarios.
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> Periodo de tiempo: 1980 – 1992. Víctimas: 75.000 	<ul style="list-style-type: none"> Alta concentración de la tierra en pocas manos. Oligarquías agroexportadoras de monocultivos (café y banano). Dictaduras militares férreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir las condiciones para una normalidad democrática. 	<ul style="list-style-type: none"> 16 de enero de 1992 acuerdo de paz de Chapultepec México. 	<p>El sector empresarial salvadoreño, principalmente agroexportador y dependiente de monocultivos fue altamente afectado por el conflicto. El éxodo masivo de capitales, la destrucción de la infraestructura, el aumento de la deuda externa entre otros factores generó un fuerte desaceleramiento de la industria local. De otro lado, los empresarios importantes del país fueron sometidos a fuertes presiones por parte de los movimientos guerrilleros, tal es el caso del asesinato de Ernesto Regalado Dueñas en 1971 fecha que se asume como el comienzo del conflicto en el país.</p>
		<p>FMLN Frente Farabundo Martí para la liberación Nacional. FAES fuerzas armadas de El Salvador. Salvador Cayetano Carpio y Mélida Anaya, fundadores de las fuerzas populares de liberación Farabundo Martí FLP. Ejército revolucionario del pueblo ERP.</p>	<p>La notable influencia del pensamiento comunista de los años 60, exacerbado por el triunfo de la revolución cubana alentó el surgimiento de movimientos libertarios conformados básicamente por estudiantes y profesores, movimientos sindicales, algunos integrantes de la iglesia inspirados por la doctrina de la teología de la liberación y sectores campesinos</p>	<p>Surgimiento de violencia bandas criminales asociadas al tráfico de estupefacientes</p>	

País.	Cifras del conflicto	Causas y actores del conflicto	¿Qué pretendía el proceso? Hechos más significativos	Acuerdos de paz y pos acuerdo	Papel de los empresarios.
Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de tiempo: 1960 – 1996. • Víctimas: 150.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenencia de la tierra. • Tensiones étnicas. • Prolongada dictadura militar. 	<p>Reasentamiento de la población desarraigada. Esclarecimiento y resarcimiento. Cese al fuego y desmovilización. Incorporación de la UNRG a la vida política y civil.</p>	<p>El acuerdo de paz alcanzado en 1996 se fundamentó en cinco puntos básicos: 1. Derechos humanos, 2. identidad y derechos de los pueblos indígenas, 3. Aspectos socio económicos y reforma agraria, 4. Fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, 5. Reforma constitucional y electoral.</p>	<p>En 1990, una vez creada la comisión nacional de reconciliación se realizó en Ottawa (Canadá) un encuentro entre los empresarios y los delegados de la URNG. A través del CACIF (comité coordinador de asociaciones agrícolas, industriales y financieras de Guatemala), los gremios económicos y productivos lideraron la agenda de reconstrucción económica del país después del acuerdo de paz. Se estableció el programa CENTRARSE como mecanismo para implementación de la RSE en el país.</p>
		<p>Presidente Vinicio Cerezo, la guerrilla del URNG: unidad revolucionaria nacional guatemalteca.</p>	<p>En 1991 se iniciaron los diálogos directos entre el gobierno y la URNG. En 1993 en el gobierno del presidente Ramiro León se dio comienzo a las reformas institucionales en el país. En 1994 inicia la mediación de la ONU a través del acuerdo marco para la reanudación de las negociaciones con el apoyo de países garantes. Se creó la MINIGUA (misión de las naciones unidas para Guatemala), con el fin de verificar la implementación y hacer seguimiento al proceso. Se creó la Asamblea permanente de la sociedad civil (ASC) con delegados de diez sectores de la vida económica, política y social del país lo cual permitió una fuerte incidencia de la sociedad en el diseño del acuerdo final.</p>	<p>Surgimiento de violencia bandas criminales asociadas al tráfico de estupefacientes.</p>	

País.	Cifras del conflicto	Causas y actores del conflicto	¿Qué pretendía el proceso? Hechos más significativos	Acuerdos de paz y pos acuerdo	Papel de los empresarios.
Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de tiempo: 1966 – 1983. • Víctimas: 	<ul style="list-style-type: none"> • Dictadura de la familia Somoza. • Surgimiento de los frentes de liberación nacional en Latinoamérica, explicable por el triunfo de la revolución cubana. • Movimientos sandinistas contra imperialistas y de corte guerrillero <p>FSLN Frente Sandinista para la liberación nacional. Contras. Familia Somoza (la cual había tenido tres presidentes: Padre y dos hijos). Pedro Joaquín Chamorro Cardenal. Edén Pastora, Daniel Ortega.</p>	<p>Necesidad de una apertura democrática en Nicaragua, después de la larga dictadura de la familia Somoza. Invasión norteamericana en 1918 y asesinato de Augusto César Sandino. El sistema político poco democrático basado en una regulación coercitiva del descontento social, con reformas tenues y el uso de las fuerzas armadas estatales como instrumento de intimidación.</p> <p>Triunfo de la revolución sandinista en 1979. En 1980 con el apoyo de EE UU surgen los movimientos guerrilleros contrainsurgentes denominados "contras", en abierta oposición a los postulados sandinistas y la tendencia comunista pro soviética. En 1984 el FSLN gana las elecciones pero EE UU responde con el bloqueo económico y se recrudece la guerra de guerrillas entre sandinistas y contras. En 1990 la UNO unión nacional opositora en cabeza de la señora Violeta viuda de Chamorro ganas las elecciones e inicia el proceso de transición democrática y estabilización política del país, con abierta ayuda de los EE UU y el sector empresarial del país.</p>	<p>El 7 de agosto de 1987 se firmó en Guatemala, el acuerdo de Esquipulas II, que puso fin al conflicto armado interno en Nicaragua.</p> <p>División en el poder salida del FSLN del poder y recuperación en el 2006</p>	<p>Surge en 1974 el partido político UDEL (unión democrática de liberación), desde la perspectiva de la burguesía en contraposición a la dictadura somocista. Empresarios independientes del gobierno propusieron un programa de gobierno basado en la reforma agraria, fomento de la industrialización, reestructuración del mercado común centro americano MCCA, reforma tributaria y elecciones libres. A esta propuesta se unió el INDE (INSTITUTO NACIONAL DE EMPRESARIOS). Ante el asesinato del periodista Chamorro la UDEL llamó a una huelga general en 1978 para presionar la salida del gobierno. Al momento del triunfo de la revolución sandinista en 1979, el empresario Alfonso Robelo renuncia a la junta de gobierno establecida, debido a la fuerte tendencia popular y revolucionaria instaurada por los sandinistas, lo cual genera una fuerte caída de capitales y el retiro de poderosos empresarios del gobierno provisional. Con el abierto apoyo del COSEP Consejo superior de la empresa privada, la UNO unión nacional opositora ganas las elecciones de 1990 con la señora Violeta Chamorro y se inicia el proceso de transición política.</p>

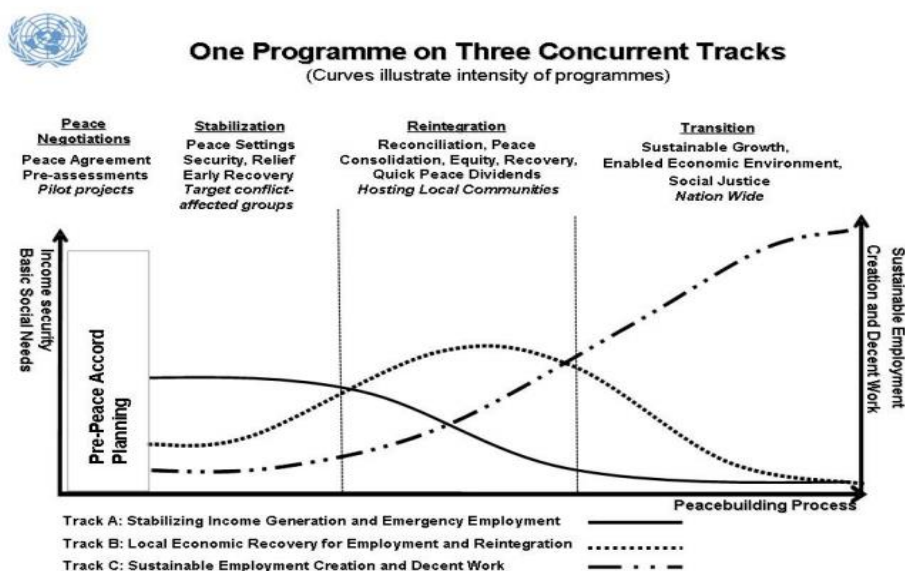
País.	Cifras del conflicto	Causas y actores del conflicto	¿Qué pretendía el proceso? Hechos más significativos	Acuerdos de paz y pos acuerdo	Papel de los empresarios.
Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de tiempo: 1980 – 2000. • Víctimas: 69.280 	<ul style="list-style-type: none"> • Dictadura Militar. • Aislamiento geográfico y poca presencia estatal en las regiones donde comenzaron las revueltas. • Gobierno negligente para enfrentar la amenaza insurgente en sus comienzos. • Pobreza y desigualdad social especialmente entre la población serrana de origen indígena. 	<p>Sendero Luminoso pretendía el surgimiento de una nueva república con base en los postulados Maoístas, la nacionalización de los recursos minerales y la industria pesquera, dos de los más importantes renglones de la economía Peruana, de la misma manera establecer un sistema político de corte socialista leninista.</p>	<p>El proceso peruano no terminó en un proceso de paz, ya que no hubo negociaciones entre los involucrados sino un debilitamiento y posterior sometimiento a la justicia de los principales líderes insurgentes.</p>	<p>Aunque en un comienzo la guerra se libró en las zonas alejadas a Lima y El Callao, zonas que concentran la gran parte de la actividad industrial del país, los grupos económicos estuvieron del lado de los gobiernos democráticos. Después del primer gobierno de corte populista de Allan García, apoyaron al ala derechista de Alberto Fujimori, el cual redujo la hiperinflación y reestableció las condiciones para el aumento de la inversión local y extranjera, lo cual derivó en un repunte económico para el país. Los cinco principales grupos económicos: Grupo Breca, Grupo Romero, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria y Grupo San Fernando, asociados a través de Perucamaras lograron evitar el colapso de la economía durante la época más cruda del conflicto y mantuvieron presencia activa en la toma de decisiones a través de delegados políticos.</p>
		<p>Sendero Luminoso Movimiento revolucionario armado Túpac Amaru. Presidentes Allan García y Alberto Fujimori.</p>	<p>Sendero luminoso no actuó como un grupo guerrillero normal, sino que se dedicó al terrorismo camuflado dentro de la población civil.</p> <p>El gobierno de Allan García armó los llamados frentes de seguridad o rondas locales armadas, la cual fue una estrategia que enfrentó a los senderistas directamente por parte de los indígenas serranos, lo cual derivó en una gran masacre étnica.</p>	<p>Aunque aún persisten algunos focos aislados del grupo Sendero Luminoso, el Perú ha podido continuar por un crecimiento económico superior al promedio de la región.</p>	

Fuente: elaboración propia.

1.2.3 El valor del empleo en la recuperación económica después del conflicto armado.

La reintegración social y económica de las comunidades víctimas del conflicto está íntimamente relacionada con la capacidad de las economías locales de crear oportunidades de trabajo, Recuperación Económica Local en situaciones de post conflicto (REL, 2010). En un contexto de reconstrucción, cualquier empresa, tiene un papel en la creación de oportunidades o en generar medios de subsistencia para las poblaciones a través de adquisición de materias primas, productos o servicios, o apoyando la creación de emprendimientos (Prandi et al, 2010). Las empresas inteligentes tratan de protegerse a sí mismas contra prácticas corruptas y buscan fomentar normas más estrictas de negocios en sus entornos y con sus competidores directos (Cortright, 2017).

Figura 2. Fases del proceso de negociación y recuperación económica post conflicto.



Fuente: Organización de naciones unidas ONU (2008) en REL recuperación económica local, OIT (2010).

Una vez terminada la negociación de paz, se da comienzo a las etapas de estabilización, reintegración y transición. Quizás las dos etapas más complejas son justamente estas dos últimas, ya que persiguen alcanzar un crecimiento económico sostenido como fundamento de una equidad y justicia social. La inclusión laboral a excombatientes es lograda mediante la materialización del derecho al trabajo que permita el ejercicio de una actividad productiva como empleados o dueños de negocios (Pedreros, 2017). La inclusión además no solo se debe centrar en los desmovilizados, involucra también a las

víctimas, especialmente a la población que busca arraigarse en el territorio después de procesos de desplazamiento.

Las empresas deben tener presente que se insertan en un territorio neutro, en un contexto en que hay graves fracturas económicas y políticas, pero sobretodo sociales y por lo tanto su política de RSE debe ser sensible al conflicto (Prandi et al, 2010). De otro lado, el trabajo como obligación social implica responsabilidades a los excombatientes, quienes a través del empleo entran en la legalidad y se comprometen a ser miembros productivos y aportar a la reconciliación en la sociedad (Pedreros, 2017). A nivel social la inclusión laboral promueve la paz y la sostenibilidad a través de la creación de trabajos bien remunerados que dan oportunidades a sectores en vulnerabilidad, promoviendo estabilidad social y desarrollo económico (Aguilar et al, 2018).

Tabla 4. La RSE en la construcción de paz: contenido y alcance.

Retos	Responsabilidades “éticas”, (“no hacer daño”).	Responsabilidades “discrecionales” (“más allá del deber”).
Violencia directa	Respetar los derechos humanos y no ser cómplice de su violación.	Promover los derechos humanos incluso más allá de la esfera de influencia.
Violencia estructural y económica	No alimentar las economías ilegales y de guerra.	Crear oportunidades económicas para víctimas, excombatientes y jóvenes en riesgo de reclutamiento.
Violencia estructuras y política.	Evitar prácticas que debiliten al Estado, como la corrupción y la evasión.	Promover el imperio de la ley y el fortalecimiento del Estado de derecho.
Violencia cultural.	No reforzar prejuicios, desigualdades o creencias que legitimen la violencia.	Promover la coexistencia y la resolución pacífica de conflictos.

Fuente: Vargas (2014).

La inclusión laboral no solo reside en empresas, organización y Estado, esta es una RSE que involucra el trabajo de varios actores. Los organismos internacionales, las empresas públicas y privadas y las uniones sindicales deben trabajar en conjunto para garantizarla (Aguilar et al, 2018). Para Prandi et al (2010) una “política de relación con los stakeholders debe ser clave para garantizar una inserción de la empresa en el post conflicto” (pág. 40). Centran su atención en los siguientes grupos de interés: víctimas individuales y colectivas de violación de derechos humanos (incluidas mujeres cabeza de familia, menores, huérfanos y discapacitados; desplazados internos, refugiados y retornados; desmovilizados y ex combatientes; minorías y población históricamente marginada o discriminada y miembros de las fuerzas armadas. Para el caso de los retornados la reintegración económica se

percibe como el factor principal de una reintegración exitosa porque afecta directamente su supervivencia (Omata et al, 2018).

La distribución de la riqueza es, por lo tanto, más una cuestión política que económica que se aborda a través del diálogo entre el estado y la sociedad, y entre grupos separados por el conflicto (Johnson, 2018). La voluntad política se hace fundamental entonces, en la elaboración de procesos concertados que tienen que ver con la implementación de estrategias construidas con todos los actores. Frente a estos hechos, es evidente que las entidades de apoyo necesitan facilitar el proceso de reintegración de los retornados, ayudándolos a construir nuevos medios económicos: la capacitación laboral y empresarial (Omata et al, 2018). Los empresarios y demás deben incluir indicadores de paz en sus políticas macroeconómicas y de RSE (Prandi et al, 2010). Esto hace que la reconstrucción esté más centrada en las personas y responda a las aspiraciones de los afectados, independientemente de sus ideologías. Si la reconstrucción responde a aspiraciones competitivas de la comunidad, se reducen los incentivos para recaer en violencia (Johnson, 2018).

Figura 3. Interrelación de los empresarios y otros líderes en la construcción de paz en el post conflicto.



Fuente: Lederach (1997) en Prandi et al (2010).

La rehabilitación integral es clave para la normalidad post conflicto. Establecer objetivos y limitaciones para un alivio efectivo, restaura la confianza en las instituciones y comunidad. La reconciliación reintegra las partes, restaura la funcionalidad sostenible que permite la recuperación completa (Hay, 2017). Tal vez, una de las situaciones más difíciles de abordar sea la desconfianza y la discriminación hacia las personas que hicieron parte de los grupos en contienda y también de las personas que intentan reubicarse en el territorio después de un proceso de desplazamiento. De allí que, el principio de igualdad y no discriminación no conlleva solo la obligación negativa de no discriminar (trato diferencial por motivos prohibidos), sino también la obligación de reconocer las diferencias y tomar acciones positivas para lograr la igualdad sustantiva (Sepúlveda, 2017). Los

excombatientes en proceso de reintegración traen consigo una serie de características que los hace blanco de discriminación social, producto del estigma social impuesto por haber pertenecido a un grupo armado ilegal (Cristancho, 2018).

La importancia del empleo para integrarse a la sociedad y evitar el riesgo de exclusión y pobreza ha sido reconocida como una cuestión fundamental (Novo-Corti, 2019). La infraestructura natural y construida se puede recuperar con tiempo y dinero, pero la infraestructura moral es la más desafiante, específicamente en torno al capital social. Este es el tejido operativo que permite a la sociedad actuar en armonía, abarca convenciones sociales, legislación y estándares de la industria e incluso el concepto de dinero (Hay, 2017). El reto de la inclusión social y laboral en el post acuerdo no involucra solamente a los desmovilizados o excombatientes de las FARC. Implica también abrir espacios para sus familias, los ex miembros de otros grupos armados con los que el Estado colombiano haya firmado acuerdos como es el caso de las denominadas Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), y por supuesto a las miles de víctimas especialmente aquellas que se encuentran en el desarraigo y buscan volver a sus lugares de origen. En cada una de las regiones afectadas por el conflicto, especialmente en las 16 previstas por el marco del acuerdo, se hace necesario implementar estrategias y acciones conjuntas para arraigar y reestablecer vínculos no solo sociales sino productivos y económicos con las regiones. Es allí donde las empresas a través de sus programas de RSE son llamadas a articular alianzas público privadas o que respondan enteramente a sus iniciativas particulares.

La reintegración es esencialmente un proceso económico y social con un cronograma de tiempo abierto que se lleva principalmente a nivel local (Pachón, 2018). Por su parte, la inclusión laboral implica como lo establece la Comisión Europea, 3 puntos: primero un apoyo necesario para que las personas obtengan un trabajo y los beneficios legales inherentes. Segundo, crear mercados laborales inclusivos que generen un fácil acceso a todas aquellas personas que se encuentren en desventaja y tercero, proveer acceso a servicios de calidad tales como capacitación y orientación laboral que les permitan a las personas participar activamente en el escenario laboral (Millán et al, 2018). En la medida en que las personas posean empleos de baja calidad, es claro que con su completa insatisfacción de necesidades no solo están atentando contra su desarrollo presente, sino que se descuida el desarrollo de sus familias y por ende el de las generaciones futuras (Contreras et al, 2015).

El concepto de inclusión social hace referencia al proceso de cambio que asegura que todas las personas, las familias, comunidades e incluso regiones tengan las mismas oportunidades de acceder,

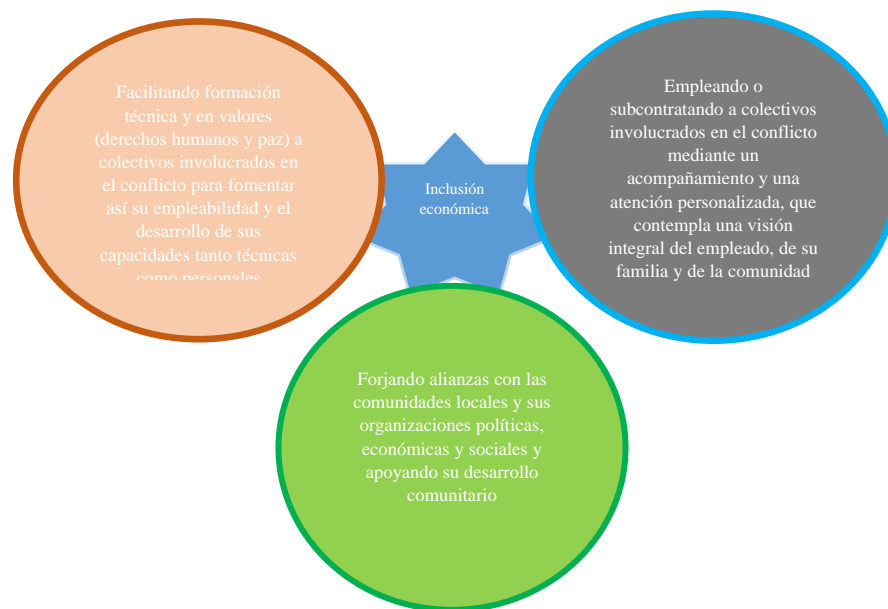
participar, relacionarse y disfrutar social, económica y culturalmente con otros ciudadanos (Pachón, 2018). De ahí que Contreras et al (2015) hayan definido las privaciones de las dimensiones relevantes del desarrollo humano: física, de capital humano, económico, de capital social, político y labor. La física incluye localización e infraestructura. La de capital humano: salud y educación. La dimensión económica se relaciona con los ingresos y el patrimonio. La de capital social, refiere al funcionamiento de las relaciones interpersonales. La dimensión política da cuenta del ejercicio de derechos y ciudadanía y finalmente, la dimensión laboral que determina la participación en el mercado laboral. No se puede hablar de un estado de paz sostenible en una sociedad donde algunos sectores de la población no pueden acceder a lo necesario para vivir dignamente (Millán et al, 2018).

Tabla 5. Las cuatro fases de acceso al mercado del trabajo.

Fase de exclusión.	La persona no tiene acceso al mercado del trabajo.
Fase de segregación.	Para las empresas, el trabajo para las personas con algún tipo de deficiencia debe ser ejecutado por instituciones filantrópicas. Las personas tienen un trabajo pero no un empleo, y las empresas obtienen mano de obra más barata sin recurrir a vínculos laborales. Este tipo de práctica es común aún en el mundo.
Fase de integración.	Las empresas contratan a personas después de ser calificadas pudiendo hacer adaptaciones al ambiente de trabajo.
Fase de inclusión.	Fase en donde las empresas y las personas procuran enfrentar juntos el desafío de la productividad y la competitividad. Surge la empresa inclusiva.

Fuente: Sasaki (1997), en Alves de Almeida et al (2017).

Figura 4. Líneas de inclusión y rehabilitación socio económica en el post conflicto.



Fuente: elaboración propia a partir de Prandi et al (2010).

1.3 EL POS ACUERDO EN COLOMBIA: PERSPECTIVAS Y POSIBILIDADES DESDE LA ÓPTICA EMPRESARIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

1.3.1 El acuerdo de paz

Después de muchos años de guerra civil, el país logra pactar con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), un acuerdo de paz en 2016, después de cuatro años de complejas negociaciones en la Habana Cuba (Olave, 2019). El prolongado conflicto armado interno causó una masiva victimización. Al parecer todas las partes involucradas en el conflicto han cometido graves violaciones a los derechos humanos y delitos internacionales (Guzmán et al, 2019). El tratado establece un conjunto de compromisos bilaterales en torno al desarrollo agrario, la participación política, el fin del levantamiento en armas, el problema de las drogas ilícitas, la reparación de las víctimas y el mecanismo de refrendación de los acuerdos (Olave, 2019).

El acuerdo, por un lado prevé la mayor amnistía posible y por el otro, aquellos que se consideran responsables de los delitos más graves que no pueden ser legalmente amnistiados, pagaran penas restaurativas que no implican el encarcelamiento como única pena, sino que se contemplan reparaciones y servicios comunitarios en las zonas más devastadas por la guerra. Esto incluye la creación de la Justicia Especial Para la Paz (JEP), la Comisión de la Verdad y la Unidad de Búsqueda a Personas Desaparecidas (Guzmán et al, 2019). Los acuerdos tienen un enfoque territorial, a partir del diseño e implementación de los llamados Planes de Desarrollo Con Enfoque Territorial (PDET), que se ejecutaran en lugares con una alta incidencia del conflicto armado y en donde existe una historia de problemas asociados con la organización territorial que se relacionan con procesos deficientes de planeación y la debilidad institucional de las autoridades locales (Gallego et al, 2019).

Es innegable que el proceso de paz ha promovido una transformación social importante, las FARC-EP dejan de existir como grupo insurgente y se constituye en partido político haciéndose llamar Frente alternativo Revolucionario del Común. El 13 de octubre de 2017, la misión de verificación de las naciones unidas entregó al gobierno colombiano municiones y armas de cerca de 7000 miembros desmovilizados (Guzmán et al, 2019). Entre 2003 y 2006, las denominadas Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), llegaron a un acuerdo con el gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, para desmovilizarse. Se calcula que cerca de 30.000 desmovilizados paramilitares dejaron las armas e iniciaron un proceso de reintegración a través de la Agencia Colombiana Para la Reintegración (ACR)

(Maher et al, 2018). Para tanto los ex combatientes de las AUC, como de las FARC, el proceso de desmovilización ha avanzado lentamente y se ha informado de cientos de desmovilizados de ambos bandos frustrados que han abandonado los campos de desmovilización establecidos como centros para la reintegración en algunos casos optando por unirse a grupos disidentes o a bandas criminales conocidas como BACRIM (Flores et al, 2018).

Las investigaciones recientes sobre la consolidación de la paz, sugieren firmemente que el gobierno colombiano debe trabajar para brindar seguridad y oportunidades económicas a las comunidades previamente excluidas, al igual que a la construcción de la democracia que debe acompañar la construcción de paz, pues pocos países que emergen de una guerra civil poseen una historia democrática tan larga como Colombia (Flores et al, 2018). El camino hacia la paz no ha sido corto en el país y ha estado minado por los fracasos y los reintentos permanentes a lo largo de 40 años de negociaciones algunas veces frustradas otras productivas.

Tabla 6. Cronología de los intentos por consolidar la paz en Colombia.

Gobierno	Periodo de tiempo	Principales logros
Julio César Turbay Ayala	1981	Crea la primera comisión de paz y nombra al primer comisionado el expresidente Carlos Lleras Restrepo.
Belisario Betancourt Cuartas	1982	Inicia diálogos exploratorios con las FARC.
	1984	Firma el acuerdo de “La Uribe”. Se establece un cese bilateral del fuego, la suspensión del secuestro como medio de lucha, y la apertura de espacios políticos para la guerrilla.
	1987	Fracaso de los diálogos. Asesinato de Rodrigo Lara Bonilla.
Virgilio Barco Vargas	1988 – 1990	Inician los diálogos con el M-19. Se decreta la amnistía y la entrega de armas. Surge la Unión Patriótica y se establece la asamblea nacional constituyente.
César Gaviria Trujillo.	1991	Inició de los diálogos de Tlaxcala en México con las FARC y el ELN.
	1992	Se alcanzan acuerdos de paz con el EPL (ejército popular de liberación), el movimiento Quintín Lame y el PRT (partido revolucionario de los trabajadores).

	1993	Reintegro a la vida civil de la renovación socialista, una disidencia del ELN (ejército de liberación nacional).
Ernesto Samper Pizano	1998	Concede estatus político al ELN e inician diálogos con este grupo armado.
Andrés Pastrana Arango.	1999	Inicia diálogos con las FARC, se procede al despeje de la zona del Caguán, fracaso de los diálogos, se produce la famosa imagen de la “silla vacía”.
Álvaro Uribe Vélez	2004 – 2007	Inicia la estrategia de dominación militar de la guerrilla a través de la política de seguridad democrática. Inician diálogos exploratorios con las FARC con el apoyo del gobierno venezolano. Se alcanzan los acuerdos de desmovilización de las AUC (autodefensas unidas de Colombia).
Juan Manuel Santos Calderón	2012 2016	Retoma los diálogos de paz con las FARC en la Habana Cuba. Se firman los acuerdos de paz con las FARC.

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el camino de la implementación de los acuerdos no ha sido fácil. Cuando el gobierno intentó ratificarlos a través del voto popular mediante el mecanismo de refrendación vía plebiscito y las encuestas de opinión permitían intuir un triunfo mayoritario del apoyo a las negociaciones, los resultados fueron inesperados, fueron rechazados por un estrecho margen de 0.43 puntos porcentuales y la estrategia del No Apoyo resultó ganadora. Las actitudes de los votantes hacia la aprobación pueden verse influidas por lo que sienten sobre disposiciones particulares, por ejemplo, los que permiten que los ex combatientes participen en elecciones o incluso ganen más representación en su área de influencia, son quizás los más asociados con los beneficios a los ex rebeldes, tornándose impopulares (Matanock et al, 2018).

Tabla 7. Premisas enfrentadas sobre el acuerdo de paz con las FARC.

Acuerdo ilegítimo.	Acuerdo legítimo.
Fue rechazado por la ciudadanía en un plebiscito refrendatorio.	Fue rechazado por un margen mínimo de diferencia porcentual (0.43%) y con una participación exigua (37,43%).
No fue modificado sustancialmente durante la etapa de revisión post plebiscitaria.	En el texto final, se incluyeron 90 propuestas provenientes de los sectores de oposición al acuerdo.

Fue aprobado por mayorías del congreso de la república, no por voto popular.	El congreso de la república es un organismo de representación popular.
Les permite a los ex guerrilleros participación política antes de ser judicializados.	El desarme está condicionado a la participación política de los ex guerrilleros, por ser un proceso de paz en vez de un sometimiento o rendición.
Crea un régimen de justicia especial, paralelo a la justicia ordinaria.	Las negociaciones para acabar conflictos armados implican un tratamiento jurídico especial de los crímenes cometidos, que incluye tipos de amnistías y penas alternativas.
Constituye una política de Estado, originada en un gobierno con poco apoyo popular.	La paz es un derecho constitucional que el presidente de la república está en el deber de garantizar.

Fuente: Olave (2019).

Una vez, recorrido el camino del plebiscito el gobierno utilizó el mecanismo de la aprobación vía congreso de la república a través del procedimiento denominado *fast track* o trámite rápido, mediante el cual aprobó la normatividad requerida para continuar con el proceso de refrendación. Si bien aún persisten diferencias entre los que están a favor y en contra del proceso, especialmente en los capítulos relacionados con la jurisdicción especial para la paz y la participación política de los ex guerrilleros, los demás puntos del acuerdo, especialmente aquellos que hacen referencia al enfoque territorial y al desarrollo social y económico de las regiones afectadas sigue su curso.

Tabla 8. Normatividad aprobada por el Congreso de la República en relación con los acuerdos de paz con las FARC.

Norma	Temas que incluye	Relación con el acuerdo
Ley 1830 de 2017, por medio de la cual se adiciona un artículo transitorio a la ley 5 de 1992.	Autoriza tres voceros en la cámara de representantes y tres en el Senado para hacer seguimiento a la implementación del acuerdo.	Punto 3. Fin del conflicto.
Ley 1865 de 2017, por medio de la cual se exceptúa a la Unidad nacional de protección UNP, de lo dispuesto en el artículo 92 de la ley 617 de 2000.	Autoriza ampliar planta de personal de la UNP, permite a los desmovilizados ser formados como escoltas, ingresar a la planta de la UNP. Autoriza seguridad a los desmovilizados de las FARC.	Punto 3. Fin del conflicto.
Proyecto de ley estatutaria No. 03 de 2017, por medio de la cual se adopta el estatuto de la oposición política y algunos derechos a las agrupaciones políticas independientes.	El estatuto de la oposición provee el marco general para el ejercicio del derecho a la oposición. También describe mecanismos para su protección.	Punto 2. Participación política.
Proyecto de ley estatutaria de la administración de justicia en la jurisdicción especial para la paz JEP.	Desarrolla el componente de justicia estableciendo sus principios, su competencia material, personal y temporal, su estructura, la estructura del tribunal para la paz y la de las tres salas que componen la JEP.	Punto 5. Víctimas.
Acto legislativo 01 de 2017. Por medio del cual se crea un título de disposiciones transitorias de la Constitución para la terminación del	Creó el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición que está compuesto por Comisión para el Esclarecimiento de la verdad, Unidad para la búsqueda de personas	Punto 5. Víctimas.

conflicto y la construcción de una paz estable y duradera	desaparecidas y Jurisdicción Especial para la Paz (JEP).	
Acto legislativo 02 de 2017. Por medio del cual se adiciona un artículo transitorio a la Constitución con el propósito de dar estabilidad y seguridad jurídica al Acuerdo Final	Este acto brinda seguridad jurídica al acuerdo y obliga a las próximas administraciones a preservar y cumplir los contenidos del acuerdo.	Punto 6. Implementación del acuerdo.
Acto legislativo 03 de 2017. Por medio del cual se regula parcialmente el componente de reincorporación política del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.	Establece garantías para la reincorporación política de la FARC, creación del partido político para las FARC con personería jurídica y garantías legales.	Punto 3. Fin del conflicto.
Acto legislativo 04 de 2017. Por el cual se adiciona el artículo 361 de la Constitución Política	Modifica el sistema general de regalías para proveer fondos a proyectos para la implementación del Acuerdo de Paz y la amnistía	Punto 6. Implementación del acuerdo.
Acto Legislativo 05 de 2017. Por medio del cual se dictan disposiciones para asegurar el monopolio legítimo de la fuerza y del uso de las armas por parte del Estado	Reitera el monopolio legítimo de la fuerza por el Estado; prohíbe la creación, promoción, financiación y otras formas de respaldo a grupos armados ilegales	Punto 3. Fin del conflicto.

Fuente: Fundación paz y reconciliación (2018) en Fajardo-Heyward (2018).

1.3.2 Las cifras del conflicto y el proceso de reintegración

Aunque el conflicto colombiano ha sido prolongado y en sus inicios no se tienen detalladas muchas de las acciones perpetradas por los grupos armados, el Centro nacional de la memoria histórica a través de su informe general presentado en el año 2013 denominado Basta ya, presentó cifras oficiales generadas por la guerra especialmente durante el periodo comprendido entre 1982 y 2013. Ha continuación se presentan las más relevantes:

Tabla 9. Cifras oficiales del conflicto armado en Colombia periodo 1982 – 2013.

Tipo de acción o delito	Periodo de tiempo	Numero de hechos o víctimas	Porcentaje del total – actores armados
Asesinatos totales	1958 – 2012	220.000	81.5% civiles 18.5% combatientes
Desplazamiento forzoso	1988 – 2012	5.700.000	100%
Secuestros	1970 – 2010	27.023	24.482 el 90.6% cometidos por la guerrilla. 2541 el 9.4% grupos paramilitares.
Desapariciones forzosas	1988-2013	25.007	100%
Violencia sexual	1988-2013	1754	100%
Delitos cometidos a NNA.	1999 – 2013	6241	100%

<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento forzoso a NNA. • Asesinatos • Desvinculados o desmovilizados. 	1980 – 2012	405	3.4% del total
	1999 – 2013	5156	72% Masculino 28 % Femenino.
Victimas por minas antipersona.	1982 – 2012	10.189	100%
Masacres.	1980 – 2012	1982 que dejaron 7.160 personas fallecidas, 88% hombres, 12 % mujeres, el 96% adultos. En 526 municipios del país ocurrió por lo menos una masacre.	1166 el 58.9% cometidos por paramilitares. 343 el 17.3% cometidas por la guerrilla. 158 el 7.9% cometidas por la fuerza pública. 295 el 14.8% cometidas por grupos cuya autoría no fue establecida.
Asesinatos selectivos	1981- 2012	16.346 que dejaron 23.161 víctimas.	8.903 el 38.4% cometidos por los paramilitares. 6.406 el 27.7% cometidos por grupos armados no identificados. 3.899 el 16.8% cometidos por la guerrilla. 2.339 el 10.1% cometidos por la fuerza pública. 1.511 el 6.5% por desconocidos. 83 el 0.4% cometidos por acciones conjuntas entre 2 o más grupos armados. 13 cometidos por otros grupos.
Atentados a infraestructura y bienes públicos.	1988 – 2012	5.137, de los cuales el 80% fueron cometidos contra oleoductos, torres de energía, puentes y vías.	4.322 el 84% cometidos por la guerrilla. 308 el 5.9% cometidos por grupos armados no identificados. 270 el 5.2% cometidos por los paramilitares. 182 el 3.5% cometidos por la fuerza pública. 49 el 1% acciones conjuntas cometidas por dos o más grupos armados.
			1.227 líderes comunitarios.

Crímenes políticos.	1988 – 2013	4.768	1.495 militantes políticos. 685 sindicalistas. 74 defensores de derechos humanos. 1.287 funcionarios públicos y/o autoridades políticas.
Ataques a poblaciones	1988 – 2012	854	417 municipios, de los cuales 208 fueron atacados más de una vez.
Despojo a tierras	1988- 2013	8.3 millones de hectáreas.	358.937 predios despojados o abandonados a la fuerza.

Fuente: elaboración propia a partir del Centro Nacional de la memoria histórica (2013).

En relación con la desmovilización de excombatientes, el gobierno a través de la Agencia nacional Para la Reincorporación y Normalización (ARN), viene desde el año 2001 realizando un trabajo de reintegración a la vida civil a todas las personas independientemente del grupo armado al que pertenezca o provenga con miras a insertarlos en la vida civil, las siguientes son las cifras más relevantes:

Tabla 10. Cifras de desmovilizados en el país año 2001- 2019.

Personas desmovilizadas	Estado del proceso	Caracterización.
59.906	<ul style="list-style-type: none"> • 51.371 ingresaron al proceso de reincorporación. • 8.535 no ingresaron al proceso de reincorporación. • 20.490 culminaron el proceso de reincorporación. • 10.426 están en el proceso de reincorporación de las cuales 5.229 el 50% pertenecían a las FARC. 3.884 el 30% pertenecían a las AUC. 1.220 el 12% pertenecían al ELN. 102 el 1% pertenecían a otros grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 22.134 tienen estudios de básica primaria. • 8.021 tienen estudios de básica secundaria. • 15.919 son bachilleres. • 2.831 han accedido a educación técnica y superior. • 75% están en la informalidad laboral. • 25% están en la formalidad laboral a través de 650 empresas vinculadas en el programa. • El costo de mantener un preso en Colombia es tres veces mayor que el proceso de reintegración de una persona desmovilizada: \$17.500.000 es el costo promedio de un interno, mientras el costo promedio de un desmovilizado en reintegración es de \$5.700.000 por año.

Fuente: elaboración propia a partir de la ARN agencia para la reincorporación y la normalización (2019).

El proceso de reintegración se basa en una oferta de seis años y medio de tiempo de duración que el Estado colombiano, a través de la ARN, ofrece a las personas desmovilizadas de cualquier grupo armado al margen de la ley que no hayan cometido delitos de lesa humanidad y que quieran reintegrarse a la vida social y económica. El proceso está dividido en el cumplimiento integral de ocho dimensiones: ciudadana, seguridad, personal, productiva, familiar, hábitat, salud y educativa (ARN, 2019).

Figura 5. Dimensiones del proceso de reintegración ARN (2019).



Fuente: ARN agencia para la reintegración y la normalización 2019.

Figura 6. Ruta de atención a desmovilizados en proceso de reintegración ARN (2019).

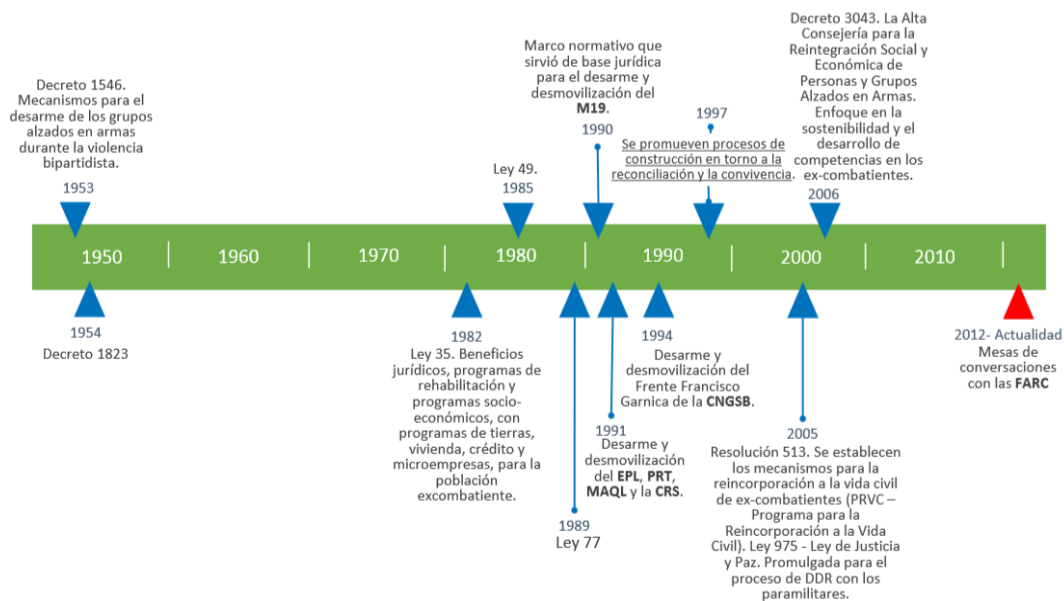


Fuente: ARN agencia de reintegración y normalización (2019).

El proceso de reintegración inicia con la expedición de un documento denominado CODA, el cual es la certificación expresa otorgada por el gobierno a la persona y su núcleo familiar una vez verificada

su condición de excombatiente. La primera fase se denomina estabilización y tiene como finalidad generar condiciones de confianza y brindar el apoyo sicosocial básico, buscando el arraigo y el establecimiento zonal. Incluye garantías en derecho a la cobertura en educación y salud. Posteriormente, se inicia una fase de inserción económica con el fin de proveer al excombatiente los medios para la realización de proyectos productivos, el emprendimiento o la formación para el empleo, la cual va de la mano con una etapa de servicio social, en la que se busca que el reintegrado desarrolle alguna actividad de beneficio comunitario y se fortalezcan los lazos con las comunidades que conforman su entorno. Por último, se presta un servicio jurídico en relación con los beneficios establecidos por la ley y se entiende que al alcanzar esta etapa el ya reintegrado debe estar en capacidad de continuar su adaptación a la vida civil. Previamente, han sido muchas las iniciativas gubernamentales implementadas con el fin de incentivar procesos de desarme, desmovilización y reintegración DDR, en la siguiente figura se establece una línea de tiempo con las leyes más importantes:

Figura 7. Línea de tiempo de acciones legales para promover el DDR.

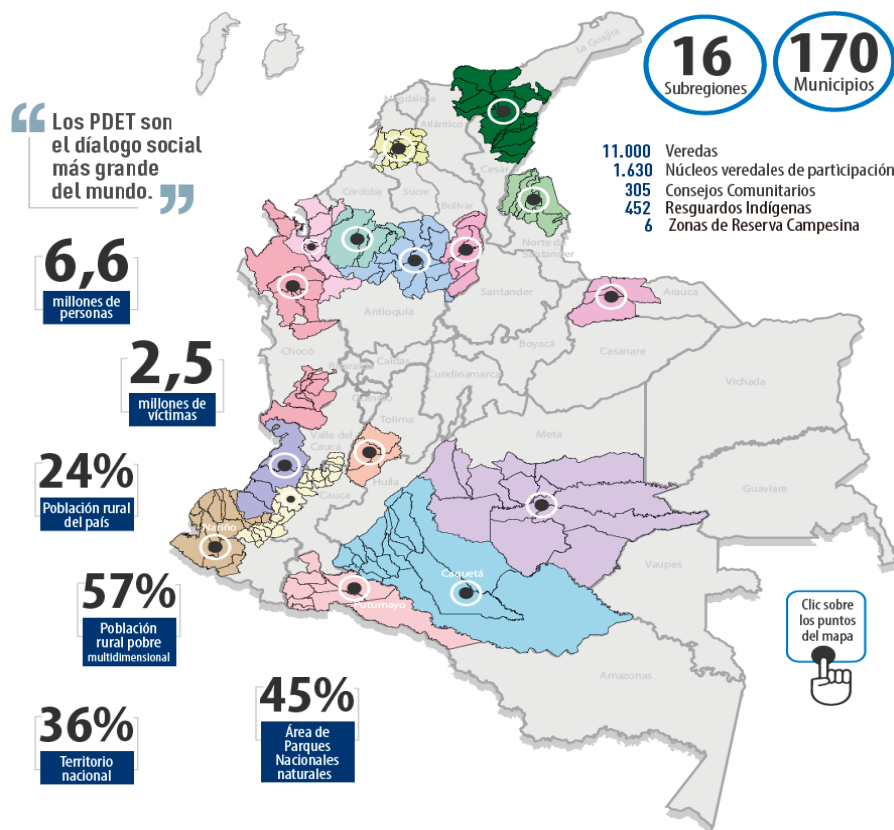


Fuente: Fundación ideas para la paz, en guía práctica para apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en procesos de reintegración DDR, Cámara de comercio de Bogotá (2015)

1.3.3 Anatomía de los acuerdos

El acuerdo de paz con las FARC se fundamenta en seis puntos fundamentales: Reforma rural integral, participación política, cese al fuego y hostilidades y dejación de armas, drogas ilícitas, víctimas, implementación y verificación. Los acuerdos tienen un enfoque territorial basado en el desarrollo de acuerdo con los impactos en las zonas de mayor impacto de la guerra. Para tal fin se han definido 16 subregiones que cubren 170 municipios a lo largo y ancho del país.

Figura 8. Ubicación de las zonas para la implementación de los PDET en el marco del post acuerdo.



Fuente: Oficina del alto comisionado para la paz, (2019).

Para su implementación, el acuerdo establece 16 regiones que abarcan 170 municipios a lo largo y ancho del país. Estas regiones son: alto Patía – Norte del Cauca, Arauca, Bajo Cauca y Nordeste antioqueño, Catatumbo, Chocó, Urabá antioqueño, Macarena – Guaviare, Montes de María, región del Pacífico medio, Pacífico y frontera nariñense, Putumayo, Sierra nevada / Perijá, sur de Bolívar, sur de Córdoba, sur del Tolima, cuenca del Caguán y piedemonte caqueteño. Los criterios de

selección de cada uno de los municipios fueron definidos mediante cuatro criterios: nivel de afectación del conflicto, presencia de cultivos ilícitos u otras formas de economía ilegal, nivel de pobreza y debilidad de institucionalidad administrativa y capacidad de gestión. En cada una de estas regiones se propone la construcción de 16 Planes de Acción Para la Transformación Regional (PATR), uno para cada región los cuales deben construirse principalmente con la comunidad, Acuerdos de paz (2016). La entidad creada y encargada para la realización de estos PATR es la Agencia Para la Renovación del Territorio (ART), que busca la formulación de los PDET o Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial cuyo objetivo fundamental es lograr la transformación estructural del campo y el ámbito rural y un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad (Acuerdos de Paz, 2016). La duración de estos programas se definió por un periodo de diez años, que involucran a cerca de 11.000 veredas en los municipios escogidos, con una inversión cercana a los 30.000 millones de pesos para la articulación de los PDET.

A partir de la clasificación propuesta por Garriga et al (2014), se establece una analogía entre cada uno de los puntos del acuerdo y las cuatro dimensiones de la RSE: instrumental, políticas y legales, éticas o de cosmovisión e integradoras. Con el fin de efectuar una taxonomía que permita ir definiendo las potencialidades empresariales de los mismos, dentro del marco de la sostenibilidad definidos por los objetivos de desarrollo sostenible.

Tabla 11. Punto uno del acuerdo Reforma rural integral, instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).

Teorías instrumentales y económicas de la RSE	Punto uno del acuerdo RRI (reforma rural integral).	Instrumentos de ejecución	Objetivos de desarrollo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> • Generar ganancia para el accionista. • Gestión responsable del talento humano. • Salud y seguridad en el trabajo. • Adaptación al cambio. • Generar empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación estructural. • Desarrollo integral del campo. • Igualdad y enfoque de género. • Bienestar y buen vivir. • Priorización. • Integralidad. • Restablecimiento. • Regularización de la propiedad. • Derecho a la alimentación. • Participación. • Beneficio, impacto y medición. • Desarrollo sostenible. • Presencia del Estado. • Democratización del acceso y uso adecuado de la tierra. • Acceso y uso. Tierras improductivas, formalización de la propiedad, frontera agrícola, protección de zonas de reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo de tierras para la reforma rural integral. • Otros mecanismos para promover el acceso a la tierra: subsidios, créditos, otras formas de acceso a tierras del Estado como los derechos de uso. • Selección de posibles beneficiarios, énfasis en mujer rural. • Acceso integral (vivienda, asistencia técnica, capacitación, adecuación de tierras, recuperación de suelos, proyectos productivos, comercialización, acceso a medios de producción que permitan agregar valor. • Formalización masiva de la pequeña y mediana propiedad rural. • Tierras inalienables e inembargables. • Restitución. • Formación y actualización del catastro e impuesto predial rural. • Cierre de la frontera agrícola y protección de zonas de reserva. Elaboración del plan de zonificación ambiental. • Implementación de las zonas de reserva campesina ZRC. • Diseño e implementación de los programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET). • Para la realización de los PDET es necesario realizar los planes de acción para la transformación regional. • Planes nacionales para la RRI. • Infraestructura y adecuación de tierras. • Infraestructura vial. • Infraestructura de riego. • Infraestructura eléctrica y de conectividad. • Desarrollo social: salud, educación, vivienda, erradicación de la pobreza. • Estímulos a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa. • Asistencia técnica. • Subsidios, generación de ingresos y crédito. • Mercadeo. • Formación laboral rural y protección social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades. 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenido, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad. • Sistemas para la garantía progresiva del derecho a la alimentación. • Implementación del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición. 	9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
--	--	---	---

Fuente: elaboración propia a partir del texto de los acuerdos de paz (2016).

Tabla 12. Punto dos del acuerdo Participación en política, instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).

Teoría políticas – legales, la RSE.	Punto dos del acuerdo Participación política.	Instrumentos de ejecución	Objetivos de desarrollo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad. • Inversión social responsable. • Difusión e intercambio de información sobre buenas prácticas de RSE. • Análisis e investigación en política social a mediano y largo plazo. • Análisis del papel del 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos y garantías para el ejercicio de la oposición política en general. • Garantías de seguridad para el ejercicio de la política. • Garantías para los movimientos y organizaciones sociales. • Garantías para la movilización y la protesta pacífica. • Participación ciudadana a través de medios de comunicación comunitarios, institucionales y regionales. • Garantías para la reconciliación, la convivencia, la tolerancia y la no estigmatización, especialmente por razón de la acción social y política en el marco de la civilidad. • Control y veeduría ciudadana. • Política para el fortalecimiento de la planeación democrática participativa. • Promoción del pluralismo político. • Promoción de la participación electoral. • Promoción de la transparencia. • Reforma del régimen y de la organización electoral. • Promoción de una cultura política democrática y participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto de garantías para el ejercicio de la oposición política. • Sistema integral de seguridad para el ejercicio de la política: adecuación normativa e institucional, prevención, protección, evaluación y seguimiento. • Garantías para la seguridad para líderes y lideresas de organizaciones y movimientos sociales y defensores y defensoras de derechos humanos: adecuación normativa e institucional, prevención, protección, evaluación y seguimiento. • Creación del Consejo nacional para la reconciliación y la convivencia. • Medidas para promover el acceso al sistema político. • Medidas para promover la igualdad de condiciones en la competencia política. • Medidas de transparencia para la asignación de la pauta oficial. 	<p>5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p>10. Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p>16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>

marco jurídico.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la representación política de poblaciones y zonas especialmente afectadas por el conflicto y el abandono. • Promoción de la participación política y ciudadana de la mujer en el marco del presente acuerdo. • Creación de un nuevo espacio para dar acceso a medios a los partidos y movimientos políticos. 		
-----------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia a partir del texto de los acuerdos de paz (2016).

Tabla 13. Punto tres del acuerdo cese al fuego y hostilidades y dejación de armas, instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).

Teoría políticas – legales, la RSE.	Punto tres del acuerdo cese al fuego y hostilidades y dejación de armas.	Instrumentos de ejecución	Objetivos de desarrollo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad. • Inversión social responsable. • Difusión e intercambio de información sobre buenas prácticas de RSE. • Análisis e investigación en política social a mediano y largo plazo. • Análisis del papel del 	<ul style="list-style-type: none"> • Cese al fuego y hostilidades bilateral y definitivo. • Dejación de armas. • Monitoreo y verificación. • Adaptación de los dispositivos en el terreno y zonas. • Seguridad. • Logística. • Reincorporación de las FARC EP a la vida civil, en lo político, lo económico y lo social, de acuerdo con sus intereses. • Reincorporación política. • Reincorporación económica y social. • Obligaciones de los excomandantes guerrilleros para garantizar la correcta ejecución y la estabilidad del acuerdo final de paz. • Acuerdo sobre garantías de seguridad. • Principios orientadores. • Pacto político nacional. • Garantías básicas para el ejercicio de la función fiscal, jueces y otros servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas veredales transitorias de normalización ZVTN: zonas de seguridad, zonas campamentarias y rutas de desplazamiento, espacio aéreo. • Procedimientos para la dejación de armas. • Garantías para el nuevo movimiento político: personería jurídica, financiamiento y asistencia técnica, campañas electorales, acceso a medios, seguridad, representación política. • Organización para reincorporación colectiva económica y social. • Centro de pensamiento y formación política. • Organización institucional - Consejo Nacional de Reincorporación. • Acreditación y tránsito a la legalidad. • Reincorporación para menores de Edad. • Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social: censo socioeconómico, identificación de programas y proyectos productivos sostenibles, desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles. 	16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

marco jurídico.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema integral de seguridad para el ejercicio de la política. • Programa integral de seguridad y protección para las comunidades y organizaciones en el territorio. • Instrumento de prevención y monitoreo de las organizaciones criminales objeto de este acuerdo. • Implementación de un mecanismo nacional de supervisión e inspección territorial a los servicios de seguridad y vigilancia privada. • Medidas de prevención y lucha contra la corrupción. • Otras disposiciones a efectos de garantías. • Sometimiento o acogimiento a la justicia de las organizaciones antes señaladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del fondo para la ejecución de proyectos productivos y de servicios del proceso de reincorporación económica y social. • Garantías para una reincorporación económica y social estable: renta básica, asignación única de normalización, seguridad social, planes o programas sociales, pedagogía para la paz. • Otros recursos económicos para proyectos de reincorporación. • Comisión nacional de garantías de seguridad. • Unidad especial de investigación para el desmantelamiento de las organizaciones y conductas criminales que atenten contra organizaciones sociales, defensores de derechos humanos. • Integración del cuerpo élite. • Instancia de alto nivel del sistema integral de seguridad para el ejercicio de la política. • Programa de protección integral las y los integrantes del nuevo movimiento político, así como para los y las familias de los que se reintegren a la vida civil. 	
-----------------	---	---	--

Fuente: elaboración propia a partir del texto de los acuerdos de paz (2016).

Tabla 14. Punto cuatro del acuerdo drogas ilícitas, instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).

Teorías éticas: actuar empresarial de la RSE.	Punto cuatro del acuerdo drogas ilícitas.	Instrumentos de ejecución	Objetivos de desarrollo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del impacto ambiental. • Política integrada de productos. • Comunidad es locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de sustitución de cultivos ilícitos. • Planes integrales de desarrollo con participación de las comunidades. • Implementación del programa nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del programa nacional integral de sustitución (PNIS). • Condiciones de seguridad para las comunidades y los territorios afectados por los cultivos de uso ilícito. • Tratamiento penal diferencial. • Construcción participativa y desarrollo de los planes integrales comunitarios y municipales de sustitución y desarrollo alternativo (PISDA): asambleas comunitarias, planes de atención inmediata y desarrollo de proyectos productivos, obras de infraestructura social de ejecución rápida, componente 	<p>6. Garantizar la disponibilidad del agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.</p> <p>13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos. • Certificaciones ambientales y normas ISO. • Etiquetas sociales y ecológicas. • Fomento y actuar del reciclaje. 	<p>integral de sustitución de cultivos de uso ilícito en parques naturales nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de prevención de consumo y salud pública. • Solución al fenómeno de producción y comercialización de narcóticos. 	<p>de sostenibilidad y recuperación ambiental, plan de formalización de la propiedad, planes para zonas apartadas y con baja concentración de población.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa nacional de intervención integral frente al consumo de drogas ilícitas. • Sistema nacional de atención a las personas consumidoras de drogas ilícitas. • Revisión y ajuste participativo de la política pública frente al consumo de drogas ilícitas. • Planes de acción participativos con enfoque territorial y poblacional. • Judicialización efectiva. • Estrategias contra los activos involucrados en el narcotráfico y lavado de activos. • Control de insumos. • Estrategia de lucha contra la corrupción. • Conferencia internacional y espacios de dialogo regionales. 	<p>14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p>15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>
---	--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir del texto de los acuerdos de paz (2016).

Tabla 15. Punto cinco del acuerdo víctimas, instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).

Teoría integradora: filantropía corporativa de la RSE.	Punto cinco del acuerdo víctimas.	Instrumentos de ejecución	Objetivos de desarrollo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones. • Redes de consumidores. • Redes de productores. • Redes de proveedores. • Trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición, incluyendo la justicia especial para la paz JEP. • Compromiso sobre derechos humanos. • Jurisdicción especial para la paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión para el esclarecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición. • Unidad especial para la búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado. • Comité de seguimiento y monitoreo a la implementación de las recomendaciones de la comisión. • Sala de amnistía e indulto. • Sala de reconocimiento de la verdad, de responsabilidad y de determinación de los hechos y conductas. • Tribunal para la paz. • Sala de definición de situaciones jurídicas, para los casos diferentes. 	<p>16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Reparación: medidas de reparación integral para la construcción de la paz. • Fortalecimiento de los mecanismos de promoción de los derechos humanos. • Fortalecimiento de los mecanismos de protección de la labor que desempeñan los defensores de derechos humanos y sus organizaciones. • Prevención y protección de los derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de investigación y acusación, la cual debe satisfacer el derecho a las víctimas a la justicia cuando no haya reconocimiento colectivo o individual de la responsabilidad. • Reparación: actos tempranos de reconocimiento de responsabilidad colectiva, acciones concretas de contribución a la reparación, reparación colectiva en el fin del conflicto, planes de reparación colectiva con enfoque territorial. • Plan nacional de reparación colectiva. • Rehabilitación psico social, medidas de recuperación emocional a nivel individual. • Plan de rehabilitación psico social para la convivencia y no repetición. • Procesos colectivos de retorno de personas en situación de desplazamiento y reparación de víctimas en el exterior. • Medidas de restitución de tierras. • Adecuación y fortalecimiento participativo de la política de atención y reparación integral a víctimas en el marco del fin del conflicto y contribución a la reparación material de las víctimas. • Garantías de no repetición. 	
--	--	---	--

Fuente: elaboración propia a partir del texto de los acuerdos de paz (2016).

Tabla 16. Punto seis del acuerdo implementación y verificación, instrumentos de ejecución y su correlación con los objetivos de desarrollo sostenible y la dimensión instrumental de la RSE según Garriga et al (2014).

Teoría políticas – legales, la RSE.	Punto seis del acuerdo implementación y verificación.	Instrumentos de ejecución	Objetivos de desarrollo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad. • Inversión social responsable. • Difusión e intercambio de información sobre buenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de implementación y verificación: Comisión de seguimiento, impulso • y verificación a la implementación del acuerdo final. • Plan marco de implementación de los acuerdos. • Medidas para la implementación de los acuerdos con recursos territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de seguimiento, impulso y verificación a la implementación del acuerdo final (CSIVI). • Calendario de implementación. 	<p>11. Lograr que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p>12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p>17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la</p>

<p>prácticas de RSE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis e investigación en política social a mediano y largo plazo. • Análisis del papel del marco jurídico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la participación de organizaciones sociales y comunitarias en la ejecución. • Sistema integrado de información y medidas para la transparencia de la implementación. • Planes de desarrollo con enfoque territorial. • Componente internacional de verificación de la comisión de seguimiento, impulso y verificación a la implementación del acuerdo final CSIVI. • Componente de acompañamiento internacional. • Herramientas de comunicación y difusión. • Acuerdos sobre refrendación. 		<p>alianza mundial para el desarrollo sostenible.</p>
---	---	--	---

Fuente: elaboración propia a partir del texto de los acuerdos de paz (2016).

1.3.4 Las oportunidades empresariales en el marco del acuerdo

En el marco del acuerdo de paz, dentro de sus seis puntos constitutivos, se presentan muchas opciones que pueden ser detectadas y aprovechadas desde el punto de vista productivo. Los puntos 2, 3, 5 y 6 obedecen al componente político y son del resorte exclusivo del gobierno nacional y el poder legislativo. Pero los puntos 1 y 4 representan una oferta de oportunidades que tienen que ver con el desarrollo de infraestructura, el cual abre espacio para las compañías de ingeniería, arquitectura y diseño civil.

Desarrollo de la frontera agrícola y pecuaria, el cual abre espacios para las empresas agropecuarias, cooperativas y empresas de trabajo asociado. Desarrollo agroindustrial y fortalecimiento de las cadenas productivas con carácter exportable a partir de las denominaciones de origen y los sellos de agro calidad y agricultura limpia. Desarrollo turístico a partir del diseño de portafolios de oferta y servicios basados en la experiencia y la riqueza natural. Desarrollo de la industria médica, farmacéutica y cosmética del cannabis. Desarrollo de la industria ictiológica y pesquera de agua dulce, con miras al mercado local y la autonomía alimentaria y el mercado internacional. Desarrollo agroforestal de recursos madereros renovables. Desarrollo del sector educativo a través de la transferencia de conocimiento, cualificación, capacitación y educación para el emprendimiento. Desarrollo del sector no gubernamental a través de la promoción de derechos, la inclusión y procesos de reconstrucción del tejido social.

Tabla 17. Posibilidades empresariales y de emprendimiento en el marco del acuerdo de paz.

Sector industrial	Posibilidades de emprendimiento	Instrumentos del acuerdo	Incentivos establecidos														
Infraestructura y obras civiles	Desarrollo de infraestructura, el cual abre espacio para las compañías de ingeniería, arquitectura y diseño civil	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso integral (vivienda, asistencia técnica, capacitación, adecuación de tierras, recuperación de suelos, proyectos productivos, comercialización, acceso a medios de producción que permitan agregar valor. • Infraestructura y adecuación de tierras. • Infraestructura vial. • Infraestructura de riego. • Infraestructura eléctrica y de conectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen especial de tributación, impuesto de renta. <table border="1" data-bbox="1423 428 1896 602"> <thead> <tr> <th>Tipo de empresa</th> <th>Tarifa 2017-2021</th> <th>Tarifa 2022-2024</th> <th>Tarifa 2025-2027</th> <th>2028</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Micro y pequeña</td> <td>0%</td> <td>25%</td> <td>50%</td> <td rowspan="2">Tarifa general</td> </tr> <tr> <td>Mediana y grande</td> <td>50%</td> <td colspan="2">75%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de empresa	Tarifa 2017-2021	Tarifa 2022-2024	Tarifa 2025-2027	2028	Micro y pequeña	0%	25%	50%	Tarifa general	Mediana y grande	50%	75%	
Tipo de empresa	Tarifa 2017-2021	Tarifa 2022-2024	Tarifa 2025-2027	2028													
Micro y pequeña	0%	25%	50%	Tarifa general													
Mediana y grande	50%	75%															
Desarrollo de la frontera agrícola y pecuaria	Desarrollo de la frontera agrícola y pecuaria, el cual abre espacios para las empresas agropecuarias, cooperativas y empresas de trabajo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Otros mecanismos para promover el acceso a la tierra: subsidios, créditos, otras formas de acceso a tierras del Estado como los derechos de uso. • Acceso integral (vivienda, asistencia técnica, capacitación, adecuación de tierras, recuperación de suelos, proyectos productivos, comercialización, acceso a medios de producción que permitan agregar valor. • Infraestructura y adecuación de tierras. • Infraestructura vial. • Infraestructura de riego. • Estímulos a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa. • Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social: censo socioeconómico, identificación de programas y proyectos productivos sostenibles, desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obras por impuestos. <p>Dentro de los municipios definidos como ZOMAC zonas de mayor afectación del conflicto armado.</p> <p>Decreto 1650 de octubre 9 de 2017 del ministerio de hacienda de Colombia.</p> <p>1. Actividades industriales o agropecuarias: Cuando la sociedad beneficiaria del incentivo desarrolla todo su proceso productivo en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado - ZOMAC y los productos resultantes son vendidos y despachados en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado - ZOMAC, o hacia otras partes del país o del exterior.</p>														
Desarrollo agroindustrial	Fortalecimiento de las cadenas productivas con carácter exportable a partir de las denominaciones de origen y los sellos de agro	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica. • Subsidios, generación de ingresos y crédito. • Mercadeo. • Formación laboral rural y protección social. • Asociatividad. 	<p>2. Servicio: Cuando la sociedad beneficiaria del incentivo tributario opere y/o preste los servicios dentro y desde las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado -</p>														

	calidad y agricultura limpia	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del fondo para la ejecución de proyectos productivos y de servicios del proceso de reincorporación económica y social. • Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social: censo socioeconómico, identificación de programas y proyectos productivos sostenibles, desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles. 	ZOMAC, hacia otras partes del país o del exterior.
Desarrollo turístico	Diseño de portafolios de oferta y servicios basados en la experiencia y la riqueza natural	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del fondo para la ejecución de proyectos productivos y de servicios del proceso de reincorporación económica y social. • Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social: censo socioeconómico, identificación de programas y proyectos productivos sostenibles, desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles. 	3. Comercio: Cuando la sociedad beneficiaria del incentivo tributario desarrolle toda su actividad comercial en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado - ZOMAC, en todo caso los productos podrán ser vendidos y despachados en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado - ZOMAC, o vendidos y despachados hacia otras partes del país o del exterior."
Desarrollo de la industria farmacéutica.	Industria médica, farmacéutica y cosmética del cannabis	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del programa nacional integral de sustitución (PNIS). • Programa de sustitución de cultivos ilícitos. • Construcción participativa y desarrollo de los planes integrales comunitarios y municipales de sustitución y desarrollo alternativo (PISDA): asambleas comunitarias, planes de atención inmediata y desarrollo de proyectos productivos, obras de infraestructura social de ejecución rápida, componente de sostenibilidad y recuperación ambiental, plan de formalización de la propiedad, planes para zonas apartadas y con baja concentración de población. 	Nuevas sociedades que inicien actividades en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado - ZOMAC - beneficiarias del régimen de tributación. Son beneficiarias del incentivo de progresividad en la tarifa general del impuesto sobre la renta y complementario, las nuevas sociedades que se constituyan e inicien su actividad económica principal a partir del 29 de diciembre de 2016 y que además cumplan con los siguientes requisitos:
Desarrollo ictiológica y pesquera	Industria ictiológica y pesquera de agua dulce, con miras al mercado local y la autonomía alimentaria y el mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad. • Sistemas para la garantía progresiva del derecho a la alimentación. • Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social: censo socioeconómico, identificación de programas y proyectos productivos sostenibles, desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles. 	1. Estar legalmente constituidas e inscritas en la correspondiente Cámara de Comercio de la jurisdicción del municipio en que va a desarrollar toda su actividad económica en los términos del artículo 1.2.1.23.1.2., del presente decreto; 2. Tener su domicilio principal y desarrollar toda su actividad económica, en los términos del artículo 1.2.1.23.1.2. del presente decreto, en los municipios definidos como

Desarrollo agroforestal	Recursos madereros renovables.	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del fondo para la ejecución de proyectos productivos y de servicios del proceso de reincorporación económica y social. • Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social: censo socioeconómico, identificación de programas y proyectos productivos sostenibles, desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenible 	<p>ZOMAC con excepción de las actividades y empresas expresamente excluidas en el parágrafo 1 o del artículo 236 de la Ley 1819 de 2016; y.</p> <p>3. Cumplir con los montos mínimos de inversión y generación de empleo exigidos para el periodo fiscal correspondiente del impuesto sobre la renta y complementario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retención en la fuente y auto retención a título de impuesto sobre la renta.
Desarrollo educativo	Transferencia de conocimiento, cualificación, capacitación y educación para el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Formación laboral rural y protección social. 	
75 Desarrollo del sector no gubernamental.	Promoción de derechos, la inclusión y procesos de reconstrucción del tejido social.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo social: salud, educación, vivienda, erradicación de la pobreza. • Promoción de la participación de organizaciones sociales y comunitarias en la ejecución. 	

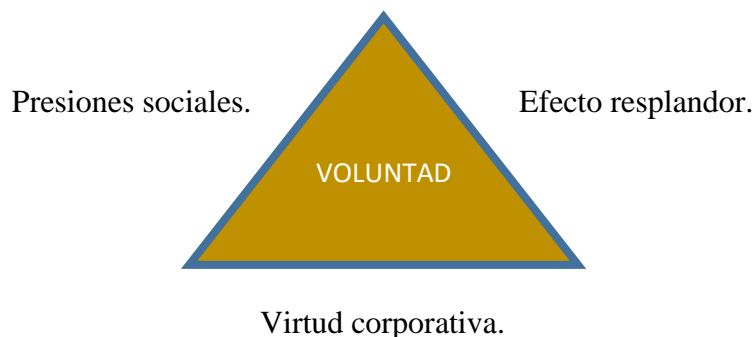
Categoría de sociedad	2017-2021	2022-2024	2025 – 2028	2028
Micro y pequeña	0%	25%	50%	100%
Mediana y grande	50%	75%		100%

Fuente: elaboración propia a partir del análisis del acuerdo de paz con las Farc (2016), decreto 1650 de octubre de 2017 Min hacienda.

2 PERSPECTIVAS, POSIBILIDADES Y ACCIONES DE INCLUSIÓN LABORAL A DESMOVILIZADOS A IMPLEMENTAR POR LAS EMPRESAS EN EL MARCO DEL POS ACUERDO EN COLOMBIA.

El ejercicio de generar espacios para la inclusión a PPED por parte del sector privado se sigue sustentando en la voluntad. No obstante, dicha voluntad en la actualidad se ve enmarcada dentro de los procesos de RSE, no solo por las presiones sociales sino también por el carácter estratégico que la misma RSE ha empezado a significar para las empresas y su impacto no solo en la reputación corporativa sino en sus resultados financieros. El país requiere más que nunca, del concurso de todos los sectores con el fin de contribuir a ir paulatinamente disminuyendo los factores de desestabilización social e ir contribuyendo a la construcción de condiciones de equilibrio e igualdad social.

Figura 9. Esquema de la RSE bajo el modelo de la virtud corporativa.



Fuente: creación propia.

Bajo esta óptica, si bien es cierto que la RSE es voluntaria: las empresas deciden si la implementan o no. El hecho de no hacerlo, de presentarse ante sus consumidores y stakeholders como empresa socialmente no responsable la expone a la presión social y la pone en desventaja frente a las empresas que si la implementan y la asocian, vinculan o presumen en su componente de virtud corporativa. De otro lado, el riesgo de una guerra civil o conflicto armado interno, está fuertemente asociado con desempleo, pobreza y en general con falta de desarrollo económico (Collier et al, 2003). Las

empresas representan un recurso de gran potencial para implementar acuerdos de paz, gozan de una fuerza estabilizadora propia. Más del 95% de las compañías ofrecen productos y servicios que son de naturaleza civil, lo que confirma que los negocios tienen intereses propios en la paz (Cortright, 2017).

Es así como el desarrollo basado en la ética y la dignidad humana, sitúa a las empresas en el rol de ciudadanos corporativos responsables, especialmente en entornos complejos, de alta conflictividad y debilidad institucional (FIP, 2017). El posconflicto requiere un enfoque de inversión pública y privada de “doble inclusión”: dirigida tanto a la inclusión social –la provisión de servicios sociales– como a la inclusión productiva, referente a la creación de empleos de calidad (Salazar, 2017). La corresponsabilidad en el diseño de estrategias post conflicto que permitan la consolidación paulatina y la construcción de escenarios de regulación social es una cuestión ineludible, de ahí que las empresas pueden desde su capacidad y su conocimiento implementar acciones que le apunten a la reconstrucción del tejido social y a la armonización de la convivencia. A continuación se presentan algunas de estas acciones:

Tabla 18. Componentes e iniciativas para la inclusión laboral en el marco de la RES.

Componente: Educativo.	
Acciones	Definición.
1. Programas de capacitación	Las empresas y organizaciones del sector privado pueden adelantar programas de capacitación y educación a desmovilizados basados en la inclusión, el respeto a los derechos humanos, vinculando tanto los stakeholders y shareholders, como a la comunidad de influencia para colaborar en la transición de la condición de excombatiente a ciudadano en ejercicio.
2. Programas de educación para el autoempleo y el emprendimiento.	Muchas empresas a través de sus fundaciones o en asocio con entidades del sector gubernamental pueden generar sistemas de educación o becas de apoyo para personas en procesos de DDR, con el objetivo de mejorar sus condiciones de empleabilidad ya que en su mayoría estas personas tienen bajas competencias educativas y laborales.
3. Transferencia de conocimiento técnico y operativo.	El conocimiento y la experticia acumulada por las empresas en su quehacer operativo es un instrumento valioso que puede ser transferido a emprendimientos con el fin de entrenar y fortalecer los sistemas productivos y logísticos de los emprendimientos.
Componente: financiero.	
4. Aportes de capital semilla para emprendimientos de modalidad accionista – empleado.	Las empresas y organizaciones del sector privado pueden aportar en la creación de fondos de capital semilla, o fondos de inversión para apalancar emprendimientos o apoyar empresas consolidadas conformadas por desmovilizados y así fortalecer la capacidad operativa, la consolidación y la generación de nuevos puestos de trabajo.

5. Aportes de capital tecnológico para emprendimientos	Las empresas y organizaciones del sector privado pueden aportar, ceder o compartir tecnología, bien sea por programas de restitución o renovación tecnológica para apoyar emprendimientos por desmovilizados y así fortalecer la capacidad operativa, la consolidación y la generación de nuevos puestos de trabajo.
Componente: contractual.	
6. Contratación directa o indirecta.	Las empresas y organizaciones del sector privado pueden implementar y promover políticas de contratación y gestión de personal para desmovilizados bien sea mediante contratación directa o indirecta a través de agencias, aprovechando las excepciones tributarias previstas por la ley.
7. Apoyar iniciativas de cupos de aprendices.	Mediante la estrategia del “primer empleo” prevista por el gobierno nacional a través del Servicio nacional de aprendizaje SENA, las empresas pueden abrir espacios para cupos de aprendices y así contribuir con la generación de puestos de trabajo especialmente para población desmovilizada joven o de baja instrucción académica y laboral.
8. Promover a proveedores y contratistas la inclusión laboral.	Dentro de sus políticas de RSE las empresas pueden promover en su cadena de abastecimiento las políticas de inclusión laboral a desmovilizados como estrategia para incrementar su valor social y su reputación corporativa, bien sea a través de cláusulas contractuales, convenios de compra o distribución de productos y servicios.
Componente: administrativo.	
9. Promover y participar en iniciativas de incubación de empresas.	A través del conocimiento y la transferencia operativa y técnica, las empresas pueden constituir modelos de incubación de emprendimientos bien sea para ser incluidos posteriormente en su cadena de abastecimiento, o para aprovechar el mejoramiento de procesos a través de outsourcing.
10. Adquirir productos y servicios de emprendimientos.	Vincular a la cadena logística y de abastecimiento, productos y servicios ofertados por emprendimientos conformados por desmovilizados puede resultar una estrategia de fortalecimiento empresarial y reducción de barreras de entrada a grandes mercados así como mejoramiento de la cadena de valor y eliminación progresiva de los intermediarios.
11. Implementar programas de voluntariado corporativo para el fortalecimiento de emprendimientos.	Los empleados, socios y colaboradores pueden diseñar acciones de voluntariado corporativo consistentes en realizar pasantías remuneradas por las empresas en aquellos emprendimientos con potencial para ser incluidos bien sea en la cadena de suministro, outsourcing o desarrollo de nuevos productos y servicios. Esta transferencia de saberes y actúares permite generar procesos de empatía social y acercamiento con las empresas constituidas por desmovilizados.
Componente: de mercadeo.	
12. Desarrollar cadenas de suministro conjunto.	Las empresas con trayectoria pueden vincular en su cadena de suministro a proveedores y colaboradores mediante la modalidad de negociación en bloque a los emprendimientos de personas en procesos de DDR con el fin de disminuir los costos de adquisición y compra de bienes, maquinaria, insumos y suministros.
13. Promover procesos de mercadeo y procesamiento coordinados.	Las empresas pueden vincular en su cadena de distribución y canales de mercadeo productos y servicios manufacturados y prestados por emprendimientos nacientes cuya estructura de funcionamiento es incipiente y reducir así costos logísticos.
14. Promover e implementar sistemas de mercadeo	El mercadeo justo es la tendencia mediante la cual se busca garantizar tanto a proveedores como consumidores de productos y servicios precios razonables, sistemas de distribución y comercialización idóneos, producción y comercialización limpia y amigable con el medio ambiente. Las empresas

justos para emprendimientos.	consolidadas pueden promover el mercadeo justo para garantizar precios competitivos que permitan fortalecer los emprendimientos.
Componente estratégico.	
15. Fomentar la conformación de clústeres	Promover e incluir emprendimientos en clústeres o sistemas integrados de producción, distribución y mercadeo en la industria o sector industrial en el que las empresas tienen trayectoria y conocimiento coadyuvará en el afianzamiento de los mismos y por ende en la capacidad para sostener y genera nuevos puestos de trabajo.
16. Promover la creación de plataformas abiertas para el intercambio de información.	Las plataformas y el marketing digital son generalmente herramientas a las que los emprendimientos en formación no pueden acceder de manera rápida. Las empresas pueden promover no solo la creación, sino la inclusión de nuevas empresas en aplicaciones, páginas web, plataformas, redes de comercio electrónico etc., y así potenciar la capacidad de supervivencia y consolidación.
17. Desarrollar programas de fortalecimiento a emprendimientos mediante Plan padrino o plan canguro.	A través de iniciativas como plan padrino o plan canguro empresarial, aquellas empresas consolidadas pueden convertirse en tutores y acompañantes estratégicos para emprendimientos de personas en procesos de DDR.
Componente: tributario y legal.	
18. Aprovechar incentivos tributarios.	<p>El Estado colombiano ha provisto mecanismos de reducción e incentivos tributarios basados en la contratación directa y generación de empleos, por la relocalización de plantas y empresas en municipios incluidos en ZOMAC (zonas de mayor impacto de conflicto armado) y reducción de impuestos de renta por el programa: Obras por impuestos.</p> <p>Se puede descontar del impuesto de renta los aportes parafiscales y otras contribuciones que se hagan con ocasión de la contratación laboral de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos empleados menores de 28 años • Nuevos empleados en situación de discapacidad, reintegro o desplazamiento. • Nuevas empleadas mujeres mayores de 40 años que lleven un año desempleadas • Empleados que devenguen menos de 1.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. (Ley 1429 de 2010). <p>Subsidio para generar el “primer empleo” otorgado el Gobierno a las empresas, por contratación de empleados entre los 18 y 28 años en cualquier grado de educación, sin experiencia laboral formal previa relacionada. El subsidio se otorga por un plazo de 6 meses y puede oscilar entre USD\$ 225 y USD\$ 309 aproximadamente. Resolución 347 de 2015 del Ministerio del Trabajo.</p> <p>Los empleadores que ocupen trabajadores con discapacidad no inferior al 25% comprobada y que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios, tienen derecho a deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable a los trabajadores con discapacidad, mientras esta subsista. Artículos 24 y 31 Ley 361 de 1997.</p>
Componente: Reputación corporativa.	

19. Promover iniciativas de empresas socialmente incluyentes.	La virtud corporativa o reputación empresarial sustentada en la responsabilidad social y ambiental es hoy día un intangible poderoso y de gran valor representado por la aceptación y ponderación de la sociedad. Aquellas empresas que decidan iniciar y mantener procesos de inclusión laboral pueden presentarse ante sus colaboradores y clientes como empresas sensibles y cercanas a la realidad de su zona de influencia. Así mismo se vuelven referentes para todos sus demás colaboradores y cadena de abastecimiento.
20. Transferir a sus proveedores y clientes conocimiento en buenas prácticas de inclusión laboral.	La experiencia y el ser referente en temas de inclusión laboral, permitirán generar conocimiento el cual puede ser transferido y promovido para que sea replicado por otras empresas en diferentes sectores y así promover una especie de cadena de virtud corporativa la cual puede repercutir en la apertura de espacios y acciones para la generación no solo de empleos de calidad, sino el apoyo a nuevos emprendimientos para personas en DDR.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.1 Conclusiones

1. La RSE no es derecho, ni es filantropía, (Cortina, 2010). Aunque se sustenta en la autonomía de la voluntad empresarial, -ya que son los empresarios los que deciden ser socialmente responsables o no-, los tiempos actuales vienen ejerciendo una veeduría más estrecha a partir de sociedades más empoderadas e informadas. Éste carácter autónomo de ser socialmente responsable, debido a las presiones sociales, del mercado, de la legislación y la política y del cambio permanente ha migrado hacia una especie de heteronomía de la responsabilidad. Son múltiples los factores y las variables exógenas que influyen en la decisión de ser socialmente responsable. Si bien, subsiste el albedrío de los empresarios, hoy día aquella organización que no lo sea, sometida al escrutinio y la presión social deberá ajustarse o ir perdiendo representatividad y respeto en el mercado.

2. Aunque en cierta medida la RSE puede tomarse como una evolución casi que natural de la filantropía. Ésta misma al encontrarse con la ética y el sentido de la justicia, conlleva a lo que Kofi Annan sentenció: “elijamos poner la economía al servicio de nuestros valores” y a la ética del interés universalizable propuesta por Cortina, que pasa de lo filantrópico a lo justo. Ahora bien, entrar en términos de lo que es justo o no, llevaría la discusión a terrenos confusos. Si de un lado están las presiones y expectativas sociales y de otro lado un Estado incapaz de dar respuesta a todas estas necesidades, las acciones de la sociedad misma, en la cual están inmersos los empresarios, deben optar por la justeza entre lo que les es competente y lo que les es exigido. La RSE así hoy día se vuelve transversal, necesaria, ineludible e imperante.

3. En una economía como la colombiana que gira alrededor del post conflicto con las FARC, y con todos aquellos grupos armados al margen de la ley que decidieron reincorporarse a la vida civil, se hace imperioso el concurso de toda la sociedad en el trabajo continuo que permita ir poco a poco construyendo las condiciones sociales, económicas y políticas para una paz estable y duradera. De un lado el país tiene un acuerdo, bueno o malo, del cual surge una cantidad de personas a las que hay que construirle un proyecto de ciudadanía, enmarcados en la integración. También están las víctimas, muchas de ellas en el desarraigo. La iniciativa de construir escenarios de planeación desde el enfoque territorial circunscribe la opción de desarrollo a los autores locales, y los empresarios como parte de esos autores pueden y deberían aportar su capacidad y experiencia especialmente en la reconstrucción económica a partir del empleo y el emprendimiento.

4. Los puntos del acuerdo, excluyendo los que tienen que ver con la verdad, la justicia y la reparación, y la participación política de los desmovilizados, son una carta de navegación que el país debe enfrentar basados en el desarrollo local, desde las causas y condiciones que permitieron incubar el conflicto. Allí se plantean una serie de oportunidades de emprendimiento y desarrollo económico en aquellas zonas de mayor impacto del conflicto armado ZOMAC. El gobierno ha diseñado unas ventajas tributarias e incentivos legales que deben ser aprovechados por los empresarios, desde la óptica de la RSE y del aprovechamiento económico y financiero de dichas oportunidades.

5. Las empresas independientemente de su tamaño pueden tener una disposición a efectuar por ejemplo una contratación laboral para PEPD siempre y cuando haya una previa intervención y adiestramiento bien sea por parte del SENA especialmente. Pero en términos generales todas estarían en capacidad y disposición de transferir conocimiento y asistencia técnica y operativa para apoyar emprendimientos que surjan e incluso a vincularlos en sus cadenas de abastecimiento. El concepto o la noción de RSE parecen no estar muy claro dentro de los empresarios o los administradores, se evidencia una tendencia a confundir lo legal con lo socialmente responsable y los trabajos se centran básicamente en la gestión ambiental o el apoyo a causas sociales para grupos vulnerables o menos favorecidos.

6. La RSE sigue viéndose más como un tema filantrópico, que obedece más a la ejecución de algunas acciones voluntarias producto del carácter generoso de sus accionistas y directivas. No se evidencia como un tema estratégico que puede impactar positivamente en la imagen y la reputación corporativa de las compañías, e incluso en su aparato financiero. La pequeña y la mediana empresa aun no lo implementan como algo permanente o pertinente, mientras que la gran empresa aunque lo estructura de cierto modo tiene la tendencia a asociar el tema con voluntariado social y apoyo en especie a comunidades deprimidas de su entorno. La gestión que tiene que ver con el clima laboral y el impacto ambiental son las acciones más referenciadas.

7. Muchas son las consideraciones que pueden influir en la manera de actuar de los empresarios. En este caso, al analizar la postura que los industriales de un sector económico, inmerso o influenciado durante un largo periodo de tiempo por el conflicto armado, en una denominada zona de amplio impacto, podría pensarse que su disposición para apoyar procesos de paz o de inclusión sería poca o estaría constreñida. No obstante, lo que se evidencia es una apertura a trabajar en procesos que permitan unas condiciones más estables o permanentes, ya que la mayoría de ellos entienden el valor económico de la tranquilidad, en relación con la capacidad para atraer capital, trabajar sin ningún tipo

de presión y poder iniciar procesos de expansión. Se requiere, ineludiblemente un mayor acercamiento de todos los niveles sociales, encabezados por la acción gubernamental, que comprometa y diseñe los mecanismos que permitan implementar políticas, planes y programas tendientes a apoyar la desmovilización y la integración integral de todos los ex combatientes.

8. La posición que los empresarios tienen - independientemente del tamaño de sus empresas- frente al acuerdo de paz alcanzado con las FARC, y su disposición para contribuir corresponsablemente a la construcción de una paz estable, es clave a la hora de enfrentar la problemática de la desmovilización y la necesidad de reincorporar en todos los espacios posibles a la PPED. En relación con el tamaño de la empresa pueden variar la manera en cómo estas se pueden vincular a procesos organizados y promovidos por el Estado, para la reincorporación a PPED. Es ineludible que la mayor apertura a efectuar vinculación laboral directa se da en la gran empresa. La mediana y la pequeña empresa, manifiestan tener la disposición pero prefieren vincularse de una manera distinta y esperar la evolución de la implementación de los acuerdos. Les genera temor desconocer el tipo de personas a vincular, pues básicamente estas provienen de procesos articulados con el SENA y la ANR en donde la información es clasificada y muchas veces los empresarios no tienen acceso a ella.

En este orden de ideas, la vinculación laboral directa no es una opción relevante. Por ejemplo, los grandes empresarios son más proclives a la transferencia tecnológica y de conocimiento con miras a apoyar o generar nuevos emprendimientos para PPED. La mediana empresa tendería a vincular productos y servicios a su cadena de abastecimiento de emprendimientos de PPED y la pequeña empresa se inclinaría más a algún tipo de vinculación laboral. Existen otras consideraciones que pueden influir en los empresarios y que van más allá de su postura política, que tienen que ver con la pertinencia e importancia económica que se pueda alcanzar en la región si se lograra establecer unas condiciones que permitan una mejor convivencia. Los grandes empresarios lo ven como un asunto estratégico de expansión a nuevos mercados locales – llegando a otras zonas del país que han sido fuertemente impactadas – y que en la actualidad no han podido cubrir. Y también a mercados internacionales a través de franquicias o aliados comerciales estratégicos, pues entienden que una paz estable puede atraer capital extranjero. En la actualidad gran porcentaje del capital es local.

9. Lo que los empresarios conocen o entienden por RSE y la disponibilidad para diseñar e implementar políticas y programas que incluyan por ejemplo acciones de vinculación laboral o apoyo a emprendimientos para PPED, puede tener una relación directa. Los pequeños empresarios no tienen una claridad conceptual sobre que es RSE y lo asocian con legalidad laboral, para ellos en su mayoría

si cumplen con las normas de empleo ya se perciben per se como socialmente responsables. Aunque esta parece ser una transversalidad en todas las empresas sea cual sea su tamaño, a medida que la empresa crece en operaciones surge la necesidad de estructurar programas de RSE. Por ejemplo, hoy día se percibe una mayor sensibilidad hacia los temas ambientales, e incluso inversiones de capital importantes en maquinarias y sistemas cada vez más amigables con el medio ambiente.

Las prácticas de RSE se ejecutan más como acciones de carácter filantrópico y no obedecen, especialmente en la pequeña y mediana empresa a una política o un programa estructurado como tal. A medida que las empresas crecen y sus operaciones se complejizan, estas mismas tienden a ir reconociendo la necesidad de ser responsables de su actuar, y en una primera instancia tienden a hacerlo hacia sus clientes internos. Esto deriva en una confusión entre lo socialmente responsable y la política laboral: la premisa es clara, si se paga lo de ley, entonces se es responsable. Aquí surgen también las llamadas acciones de clima laboral, jornadas de integración o bienestar, las cuales en su conjunto tampoco obedecen a planes organizados sino a rutinas diseñadas más desde la gerencia o los encargados del personal. Ninguna de las empresas manifestó tener un área o persona encargada únicamente del tema de RSE.

10. Frente a posibles beneficios o perjuicios a los que las empresas se puedan ver expuestas por contribuir a procesos de vinculación para PPED, los empresarios deben entender el valor social que representa. Se evidencian cambios dependiendo del tamaño de la empresa: los grandes empresarios creen en un posible aumento en el volumen de ventas y por tanto asocian la RSE con beneficio económico. Los medianos empresarios, no evidencian una posición clara frente a algún beneficio pero se inclinan por mejorar sus relaciones con su cadena de proveedores mientras los empresarios pequeños lo ven como una oportunidad para mejorar su imagen frente a sus clientes.

La RSE requiere inversiones de capital las cuales también están asociadas al tamaño de la empresa. La relación es clara, a mayor tamaño aumenta en términos monetarios la cantidad de recursos que las empresas están o estarían en disposición de invertir en sus negocios. Esto se correlaciona con el beneficio económico que los empresarios creen que la paz puede traer a su volumen de utilidades. Los grandes empresarios le apuestan a un 10% de aumento, los medianos a un 3% y los pequeños a un 1%.

3.2 Aportaciones e implicaciones para la gestión.

La relación entre empresariado y desarrollo social y económico del país es un asunto que se ha estudiado y documentado ampliamente. No obstante, al analizar esta relación bajo la óptica de un acuerdo de paz y de la necesidad de generar espacios de apertura e inclusión a partir del empleo y el desarrollo de emprendimientos para la población en proceso de desarme y desmovilización la perspectiva cambia. Se han documentado con cierta suficiencia experiencias de paz y acciones que tanto ciertos grupos sociales como algunas empresas públicas y privadas han implementado, pero al medir o intentar percibir esta relación desde la óptica de la implementación de un acuerdo de paz - más allá de la posición que se tenga frente a el – aún parece un asunto incipiente.

Este trabajo pretende generar la discusión desde la perspectiva de los empresarios, frente a la resistencia o no, de vincularse a procesos de construcción de condiciones que permitan una paz estable mediante la vinculación laboral a PEPD. La RSE, permite una gran variedad de acciones que de una u otra forma el país más que nunca requiere, pues la cantidad de víctimas, desplazados, desmovilizados e incluso las personas que aún operan en grupos al margen de la ley es alta, y en algún momento necesitaran ser no solo reparados sino vinculados integralmente al circuito social y económico. En el presente estudio se plantean veinte acciones estratégicas que a manera de guía básica se pueden establecer para incentivar y fortalecer el vínculo empresarial a las acciones que el gobierno establezca como estrategia para garantizar la no repetición del conflicto. El sector empresarial e industrial debe entenderse como un actor estratégico y necesario para este proceso. Debe ser superior a sus posturas políticas y debe actuar con generosidad frente al reto que se presenta, máxime teniendo en cuenta la coyuntura actual donde la implementación de los acuerdos está en entredicho, pero también, se percibe un despertar de la conciencia colectiva que exige no cesar en la búsqueda de la paz y del desarrollo social como fundamento de la misma.

3.3 Recomendaciones y futuras líneas de investigación.

Realizar este trabajo en varios sectores de la economía y en zonas del país que no estén catalogadas como ZOMAC pueden permitir una lectura más amplia y una visión mayor en relación con la actitud y la tendencia de los empresarios frente al acuerdo de paz y su posible vinculación a programas de integración laboral o apoyo a emprendimientos por PEPD. Se hace necesario vincular la RSE como elemento integrador y facilitador para las empresas midiéndola incluso desde el impacto financiero que pueda representar desde la perspectiva de ser socialmente incluyentes haciendo uso de la virtud corporativa como atributo incluso de posicionamiento.

BIBLIOGRAFIA.

- Aguilar, P. M., Trapero, F. G. A., & Parra, J. C. V. (2018). Inclusión laboral, paz y sostenibilidad. *Methaodos. revista de ciencias sociales*, 6(2). <https://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.233>
- Allison, Michael E. (2017). El Salvador: Lejos de la paz. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 37 (2), 449-470. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-090x2017000200449>
- Álvarez, S., & Rettberg, A. (2008). CUANTIFICANDO LOS EFECTOS ECONÓMICOS DEL CONFLICTO: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano. *Colombia internacional*, (67), 14-37. <https://doi.org/10.7440/colombiaint67.2008.01>
- Aytac, SE, Mousseau, M., y Örsün, Ö. F. (2016). Por qué algunos países son inmunes a la maldición de los recursos: el papel de las normas económicas. *Democratización*, 23 (1), 71-92.
- Ballentine, K., & Nitzschke, H. (2005). La economía política de la guerra civil y la transformación de conflictos. *Centro de investigación Berghof para la gestión constructiva de conflictos, Berlín. [Http: // www.berghof-manual.net / articles / BHDS3_BallentineNitzschke230305.pdf]*.
- Bhandari, A., & Javakhadze, D. (2017). Corporate social responsibility and capital allocation efficiency. *Journal of Corporate Finance*, 43, 354-377. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.012>
- Barany, Z. (2014). Building national armies after civil war: lessons from Bosnia, El Salvador, and Lebanon. *Political Science Quarterly*, 129(2), 211-239.
- Barnea, A., y Rubin, A. (2010). La responsabilidad social corporativa como un conflicto entre accionistas. *Diario de ética empresarial*, 97 (1), 71-86. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0496-z>
- Barón, J. G. (2002). “Mercados de violencia” y guerra civil en América Latina en los 90. *Apuntes del cenes*, 263-295.
- Bateson, R. (2017). The socialization of civilians and militia members: Evidence from Guatemala. *Journal of Peace Research*, 54(5), 634-647. <https://doi.org/10.1177/0022343317721812>
- Baumol, WJ (1996). Espíritu emprendedor: productivo, improductivo y destructivo. *Diario de la empresa de negocios*, 11 (1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)

- Berbel Giménez, G., Reyes Gómez, J. D., & Gómez Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29).
- Blackburn, N., Hooper, V., Abratt, R. y Brown, J. (2018). Compromiso de las partes interesadas en los informes corporativos: hacia la construcción de una sólida reputación. *Inteligencia y planificación de marketing*, 36 (4), 484-497. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2017-0236>
- Bland, G. (2011). Supporting post-conflict democratic development? External promotion of participatory budgeting in El Salvador. *World Development*, 39(5), 863-873. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.09.010>
- Bove, V., Elia, L., y Smith, RP (2016). Sobre las consecuencias heterogéneas de la guerra civil. *Oxford Economic Papers*, 69(3), 550-568. <https://doi.org/10.1093/oep/gpw050>
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Brands, H. (2011). Crime, irregular warfare, and institutional failure in Latin America: Guatemala as a case study. *Studies in conflict & terrorism*, 34(3), 228-247. <https://doi.org/10.1080/1057610X.2011.545937>
- Brockett, CD (2017). Violencia, consolidación de la paz y luchas democráticas en América Central. *Latin American Research Review*, 52 (3), 495–504. DOI: <http://doi.org/10.25222/larr.126>
- Buhaug, H. (2010). Amigo, ¿dónde está mi conflicto? LSG, fuerza relativa, y la ubicación de la guerra civil. *Gestión de conflictos y ciencia de la paz*, 27 (2), 107-128. <https://doi.org/10.1177/0738894209343974>
- Burt, J. M. (2011). *Violencia y autoritarismo en el Perú: bajo la sombra de Sendero y la dictadura de Fujimori*. Lima. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/613>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Carroll, AB (1999). Responsabilidad social corporativa: evolución de un constructo definitorio. *Negocios y sociedad*, 38 (3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Chávez, J. M. (2015). How Did the Civil War in El Salvador End? *The American historical review*, 120(5), 1784-1797. <https://doi.org/10.1093/ahr/120.5.1784>
- Chamarbagwala, R., y Morán, HE (2011). Las consecuencias del capital humano de la guerra civil: evidencia de Guatemala. *Revista de economía del desarrollo*, 94 (1), 41-61.

- Collier, P. (1999, abril). Haciendo bien fuera de la guerra. En *conferencia sobre agendas económicas en guerras civiles, Londres* (Vol. 26, p. 27). <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2010.01.005>
- Collier, P. (2003). *Breaking the conflict trap: Civil war and development policy*. World Bank Publications. <http://hdl.handle.net/10986/13938>
- Contreras, O., Pedraza Avella, A., & Herrera Gómez, C. (2015). La inclusión social de la fuerza laboral en Colombia. ¿En contravía de lo sostenible? *APUNTES DEL CENES*, 34(60), 131-152. <https://doi.org/10.19053/22565779.3777>
- Cortina, A. (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El país*, 20.
- Cortright, D (2017). Construyendo paz a través del desarrollo del sector privado. Fundación ideas para la paz.
- Costalli, S., Moretti, L., y Pischedda, C. (2014). Los costos económicos de la guerra civil: evidencia sintética contra factual y los efectos del fraccionamiento étnico. *Documento de trabajo de la red de hogares en conflicto (HiCN), Brighton, 184*. <https://doi.org/10.1177/0022343316675200>
- Cristancho, L. A., & Buitrago, A. O. (2018). Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, (1), 169-196. <https://doi.org/10.5944/ts.1.2018.21366>
- Christensen, J., Onul, D., & Singh, P. (2018). Impact of Ethnic Civil Conflict on Migration of Skilled Labor. *Eastern Economic Journal*, 44(1), 18-29. <https://doi.org/10.1057/s41302-016-0069-7>
- D'Haeseleer, B. (2015). American Civic Action: The National Campaign Plan and the Failure to Win 'Hearts and Minds' in El Salvador. *Diplomacy & Statecraft*, 26(3), 494-513. <https://doi.org/10.1080/09592296.2015.1067527>
- D'Haeseleer, B. (2018). 'Drawing the line' in El Salvador: Washington confronts insurgency in El Salvador, 1979-92. *Cold War History*, 18(2), 131-148. <https://doi.org/10.1080/14682745.2017.1351430>
- Drucker, PF (1984). Convertir los problemas sociales en oportunidades de negocio: el nuevo significado de la responsabilidad social corporativa. *California Management Review (antes de 1986)*, 26 (000002), 53.
- Eckenwiler, L. (2018). Desplazamiento y solidaridad: una ética de la colocación de lugares. *Bioética*, 32 (9), 562-568. <https://doi.org/10.1111/bioe.12538>
- Echaide, J. (2009). Responsabilidad Social Empresaria: un sobrevuelo por la norma ISO 26000. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (20), 137-162.

- Fayol, H. (1984). *General and Industrial Management*, revised by Irwin Gray. *New York: The Institute of Electrical and Electronics Engineers.*
- Fielding, D., & Shortland, A. (2012). The dynamics of terror during the Peruvian civil war. *Journal of Peace Research*, 49(6), 847–862. <https://doi.org/10.1177/0022343312448501>
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of management review*, 1(1), 38-46. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408754>
- Flores, T. E., & Vargas, J. F. (2018). Colombia: Democracy, violence, and the peacebuilding challenge. *Conflict Management and Peace Science*, 35(6), 581-586. <https://doi.org/10.1177/0738894218787786>
- Frederick, WC (1960). La creciente preocupación por la responsabilidad empresarial. *Revisión de la gerencia de California*, 2 (4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, RE (1999). Teoría de las partes interesadas divergentes. *Academia de revisión de gestión*, 24 (2), 233-236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Galdo, J. (2013). The long-run labor-market consequences of civil war: Evidence from the Shining Path in Peru. *Economic Development and Cultural Change*, 61(4), 789-823.
- Garrard-Burnett, V. (2015). Living with ghosts: Death, exhumation, and reburial among the Maya in Guatemala. *Latin American Perspectives*, 42(3), 180-192. <https://doi.org/10.1177/0094582X15570881>
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Teorías de la responsabilidad social corporativa: Mapeo del territorio. *Diario de ética empresarial*, 53 (1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gauster, S., y Ryan Isakson, S. (2007). Eliminar las distorsiones del mercado, perpetuar la desigualdad rural: una evaluación de la reforma agraria asistida por el mercado en Guatemala. *Trimestral del tercer mundo*, 28 (8), 1519-1536. <https://doi.org/10.1080/01436590701637375>
- Godoy, A. S. (2018). Making meaning of violence: Human rights and historical memory of the conflict in El Salvador. *Journal of Human Rights*, 17(3), 367-379. <https://doi.org/10.1080/14754835.2017.1339184>
- González de Olarte, E. (1991). Una economía bajo violencia: Perú, 1980-1990. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/857>
- Grossman, R. (2008). The nation is our mother: Augusto Sandino and the construction of a peasant nationalism in Nicaragua, 1927–1934. *The Journal of Peasant Studies*, 35(1), 80-99. <https://doi.org/10.1080/03066150801983337>

- Guzmán, S. B. (2019). ¿Qué se negoció y por qué se negoció el final del conflicto armado en Colombia? *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (121), 233-237. DOI: doi.org/10.24241/rcai.2019.121.1.233
- Hay, A. H. (2017). Post-conflict infrastructure rehabilitation requirements. *Infrastructure Asset Management*, 4(4), 109-114. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1680/jinam.17.00006>
- Hernández Zubizarreta, J. (2009). Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa: de la responsabilidad social corporativa a las redes contra hegemónicas transnacionales. <http://bibliotecadigital.org/jspui/handle/001/495>
- Hillesund, S., Bahgat, K., Barrett, G., Dupuy, K., Gates, S., Nygård, HM, y Østby, G. (2018). Desigualdad horizontal y conflicto armado: una revisión exhaustiva de la literatura. *Revista canadiense de estudios de desarrollo / Revue canadienne d'études du développement*, 39 (4), 463-480. <https://doi.org/10.1080/02255189.2018.1517641>
- Holmes, J. S. (2015). Sendero Luminoso after Fujimori: A sub-national analysis. *The Latin Americanist*, 59(2), 29-50. <https://doi.org/10.1111/tla.12053>
- Houle, C. (2016). Desigualdad, desarrollo económico y democratización. *Estudios en Desarrollo Internacional Comparativo*, 51 (4), 503-529.
- Illmer, P. (2018). The defence of territory and local struggle for more democracy in post-war Guatemala. *Democratization*, 25(5), 771-786. <https://doi.org/10.1080/13510347.2017.1420646>
- Isaacs, A. (2010). ¿En guerra con el pasado? La política de búsqueda de la verdad en Guatemala. *Revista Internacional de Justicia Transicional*, 4 (2), 251-274.
- Jarvis, J. (2000). El fin de los medios de comunicación de masas. *Barcelona: Gestión*.
- Jensen, MC, y Meckling, WH (1976). Teoría de la firma: Comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. *Revista de economía financiera*, 3 (4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jiménez, M. I. B. (2016). Guerra y posconflicto en Guatemala: búsqueda de justicia antes y después de los acuerdos de paz. *Revista CS*, (19), 141-166. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476350449009>
- Jo, H., Kim, H., & Park, K. (2016). Environmental costs and firm value. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45(6), 813-838. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12153>
- Johnson, S. W. (2018). Post-conflict reconstruction, microfinance and democratic engagement. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 24(3). <https://doi.org/10.1515/peps-2017-0048>

- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Justino, P., y Martorano, B. (2018). Gasto social y conflicto político en América Latina, 1970–2010. *Desarrollo mundial*, 107, 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.03.005>
- Kim, S. K. (2017). Third-party Intervention in Civil Wars and the Prospects for Postwar Development. *Journal of Conflict Resolution*, 61(3), 615–642. <https://doi.org/10.1177/0022002715590873>
- Kim, Y., & Woo, C. W. (2019). The buffering effects of CSR reputation in times of product-harm crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 21-43. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2018-0024>
- Koc-Menard, S. (2007). Fragmented sovereignty: Why Sendero Luminoso consolidated in some regions of Peru but not in others. *Studies in Conflict & Terrorism*, 30(2), 173-206. <https://doi.org/10.1080/10576100600695770>
- Koven, BS (2016). Emulando la doctrina de la contrainsurgencia estadounidense: barreras para las fuerzas de los países en desarrollo, evidencia de Perú. *Revista de estudios estratégicos*, 39 (5-6), 878-898. <https://doi.org/10.1080/01402390.2016.1154462>
- McAllister, C. (2009). Seeing like an indigenous community: the World Bank's Agriculture for Development Report read from the perspective of postwar rural Guatemala. *The Journal of Peasant Studies*, 36(3), 645-651. doi: <https://doi.org/10.1080/03066150903143038>
- Leiby, ML (2009). Violencia sexual en tiempos de guerra en Guatemala y Perú. *International Studies Quarterly*, 53 (2), 445-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2478.2009.00541.x>
- Lenkowsky, L. (2007). Big Philanthropy. *The Wilson Quarterly (1976-)*, 31(1), 47-51. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40262175>
- Leon, G. (2012). Civil conflict and human capital accumulation the long-term effects of political violence in Perú. *Journal of Human Resources*, 47(4), 991-1022. <https://muse.jhu.edu/article/488619>
- Levitt, T. (1958). Los peligros de la responsabilidad social. *Harvard Business Review*, 36 (5), 41-50.
- Lewis, D., Heathershaw, J., & Megoran, N. (2018). Illiberal peace? Authoritarian modes of conflict management. *Cooperation and Conflict*, 53(4), 486-506. <https://doi.org/10.1177/0010836718765902>
- Liebenberg, S., Haines, R., & Harris, G. (2015). A theory of war economies: Formation, maintenance and dismantling. *African Security Review*, 24(3), 307-323. <https://doi.org/10.1080/10246029.2015.1075412>

- Lloyd-Smith, P., & An, H. (2019). Are corporate social responsibility and advertising complements or substitutes in producing firm reputation? *Applied Economics*, 51(21), 2275-2288. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1540858>
- Maher, D., & Thomson, A. (2018). A precarious peace? The threat of paramilitary violence to the peace process in Colombia. *Third World Quarterly*, 39(11), 2142-2172. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1508992>
- Martí i Puig, S., y Baumeister, E. (2017). Políticas agrarias en Nicaragua: de la revolución al renacimiento de las exportaciones agrícolas, 1979–2015. *Diario de cambio agrario*, 17 (2), 381-396. <https://doi.org/10.1111/joac.12214>
- Matanock, AM, y Garbiras-Díaz, N. (2018). Considerar concesiones: un experimento de encuesta sobre el proceso de paz colombiano. *Gestión de conflictos y ciencia de la paz*, 35(6), 637-655. <https://doi.org/10.1177/0738894218787784>.
- Mayo, E. (2014). *Los problemas sociales de una civilización industrial*. Routledge.
- McAllister, C. (2009). Seeing like an indigenous community: the World Bank's Agriculture for Development Report read from the perspective of postwar rural Guatemala. *The Journal of Peasant Studies*, 36(3), 645-651. <https://doi.org/10.1080/03066150903143038>
- Gaynor, KM, Fiorella, KJ, Gregory, GH, Kurz, DJ, Seto, KL, Withey, LS y Brashares, JS (2016). Guerra y vida salvaje: vinculando el conflicto armado con la conservación. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14 (10), 533-542. <https://doi.org/10.1002/fee.1433>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad* (No. HC59. L42 1973.). fondo de cultura económica.
- Millán Aguilar, P., Arredondo Traperero, F., & Vázquez Parra, J. (2018). Inclusión laboral, paz y sostenibilidad. *Methaodos Revista De Ciencias Sociales*, 6(2). doi:10.17502/m.rcs.v6i2.233
- Milton, C. E. (2015). Curating memories of armed state actors in Peru's era of transitional justice. *Memory Studies*, 8(3), 361-378. DOI: 10.1177/1750698014547294
- Minhas, S., & Radford, B. J. (2017). Enemy at the gates: Variation in economic growth from civil conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 61(10), 2105-2129. <https://doi.org/10.1177/0022002716639100>
- Molden, B. (2016). La trampa de la reconciliación: disputar el genocidio y el problema de la tierra en la Guatemala de posguerra. *Journal of Genocide Research*, 18 (2-3), 323-342. DOI: 10.1080/14623528.2016.1186958
- Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I. et al. *Corp Reputation Rev* (2017) 20: 193. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1057/s41299-017-0034-3>

- Moore, E. A. (2018). Rights or Wishes? Conflicting Views over Human Rights and America's Involvement in the Nicaraguan Contra War. *Diplomacy & Statecraft*, 29(4), 716-737. <https://doi.org/10.1080/09592296.2018.1528789>
- Mucha, W. (2016). Securitisation and militias during civil war in Peru. *Conflict, Security & Development*, 16(4), 327-346. <https://doi.org/10.1080/14678802.2016.1200316>
- Novo-Corti, I., Țircă, D. M., Ziolo, M., & Picatoste, X. (2019). Social Effects of Economic Crisis: Risk of Exclusion. An Overview of the European Context. *Sustainability*, 11(2), 336. <https://doi.org/10.3390/su11020336>
- Oglesby, E. (2010). Interviewing landed elites in post-war Guatemala. *Geoforum*, 41(1), 23-25. doi: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.07.008>
- Olave, G. (2019). Desacordar el acuerdo: la disputa pública entre parlamentarios por la implementación del tratado de paz en Colombia. *Palabra Clave*, 22(2). DOI: 10.5294/pacla.2019.22.2.6
- Omata, N., & Takahashi, N. (2018). Promoting the economic reintegration of returnees through vocational training: lessons from Liberia. *Development in Practice*, 28(8), 1022-1033. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1080/09614524.2018.1506426>
- Orlitzky, M., Schmidt, FL y Rynes, SL (2003). Desempeño social y financiero corporativo: un metaanálisis. *Organización de estudios*, 24 (3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Pachón Muñoz, W. (2017). Inclusión social de actores del conflicto armado colombiano: retos para la educación superior. *Desafíos*, 30(1), 279-308. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.4917>
- Palmer, D. S. (2017). Revolutionary leadership as necessary element in people's war: Shining Path of Peru. *Small Wars & Insurgencies*, 28(3), 426-450. <https://doi.org/10.1080/09592318.2017.1307614>
- Prandi, M., & Lozano, J. M. (Eds.). (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. ECP, Escola de Cultura de Pau.
- Pedreros, I. D. G. (2017). Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto. *NUEVOS PARADIGMAS DE LAS CIENCIAS SOCIALES LATINOAMERICANAS*, 7(14).
- Preziosa, M. M. (2005). La definición de "responsabilidad social empresaria" como tarea filosófica. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 10(18-19). Doi:<http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/170>

- Pugh, J. (2009). The structure of negotiation: lessons from El Salvador for contemporary conflict resolution. *Negotiation Journal*, 25(1), 83-105. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00209.x>
- Rangel, A. (1997). El poder local: objetivo actual de la guerrilla. *Descentralización y orden público*, 38-68.
- Restrepo, J. A., Spagat, M., & Vargas, J. F. (2006). El conflicto en Colombia: ¿quién hizo qué a quién? Un enfoque cuantitativo. *Nuestra guerra sin nombre: Transformaciones del conflicto en Colombia*.
- Richani, N. (2003). Sistemas de guerra. *La economía política del conflicto en Colombia*. Bogotá: iepri, Planeta.
- Rivas, E. T. (2006). Guatemala: desarrollo, democracia y los acuerdos de paz. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales (RCCS)*, 3(2), 11-48.
- Rodgers, D. (2009). Slum wars of the 21st century: gangs, mano dura and the new urban geography of conflict in Central America. *Development and change*, 40(5), 949-976. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2009.01590.x>
- Sageder, M., Mitter, C. y Feldbauer - Durstmüller, B. (2018). Imagen y reputación de las empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura sobre el estado de la investigación. *Review of Managerial Science*, 12 (1), 335-377. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>
- Sánchez Nateras, G. (2018). La revolución sandinista y los límites de la guerra fría en América Latina: el dilema de la no intervención durante la crisis nicaragüense, 1977-78. *Historia de la Guerra Fría*, 18 (2), 111-129. <https://doi.org/10.1080/14682745.2017.1369046>
- Scarinci, P. (2004). Responsabilidad empresaria-responsabilidad personal. *Paladino, M. La responsabilidad de la empresa en la sociedad, Ariel Sociedad Económica, Buenos Aires*.
- Schwartz, RA, y Straus, S. (2018). ¿Qué impulsa la violencia contra los civiles en la guerra civil? Evidencia de los archivos de conflicto de Guatemala. *Journal of Peace Research*, 55(2), 222-235. <https://doi.org/10.1177/0022343317749272>
- Sepúlveda Carmona, M. (2017). Asegurar la inclusión y combatir la discriminación en los programas de protección social: el papel de las normas de derechos humanos. *Revista Internacional de Seguridad Social*, 70 (4), 13-43. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1111/issr.12151>
- Sethi, SP (1975). Dimensiones del desempeño social corporativo: un marco analítico. *Revisión de la gerencia de California*, 17 (3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>

- Spalding, R. J. (2017). Los empresarios y el Estado posrevolucionario: El reordenamiento de las élites y la nueva estrategia de colaboración en Nicaragua. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 43(1), 149-188. <http://dx.doi.org/10.15517/aeca.v43i0.31556>
- Steinberg, MK, Altura, C., Mosher, R., y Bampton, M. (2006). Mapeo de masacres: SIG y terror estatal en Guatemala. *Geoforum*, 37 (1), 62-68. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2005.02.003>
- Tartakoff, L. Y. (2016). Ethnic Identity and Gender in Pluralist Perú. *Society*, 53(1), 67-75. DOI 10.1007/s12115-015-9974-3
- Taylor, FW (1981). Principios de la administración científica.
- Telleria, GM (2017). Vanguardismo y la Organización Vanguardista: un estudio del Frente Sandinista de Liberación Nacional y su Ascenso al Poder. *Política latinoamericana*, 8(1), 27-40. <https://doi.org/10.1111/lamp.12115>
- Thomson, H. (2016). Quejas rurales, desigualdad en la tenencia de la tierra y conflicto civil. *International Studies Quarterly*, 60 (3), 511-519.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2017). Repensar, replantear o reinventar la Responsabilidad Social Empresarial (To Rethink, Redefine or Reinvent the Corporate Social Responsibility). *Available at SSRN 3050591*. <https://ssrn.com/abstract=3050591> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3050591>
- Torres, C. E. T. (2010). Dimensión societal del desarrollo sostenible: Una obligación de todo tipo de organizaciones. *Visión Gerencial*, (1), 166-178. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883012>
- Torres, CET (2017). Aportes a la responsabilidad social. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 62 (230), 393-407. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30033-8](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30033-8)
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. <https://escholarship.org/uc/item/111799p2>
- Vargas, G. A. (2014). La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: una introducción. *Documentos en Desarrollo cider*, 4. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cider-uniandes/20170727042633/pdf_516.pdf
- Vega, Y. T. H. (2014). La consulta previa en la solución de conflictos socio-ambientales. *Revista de Derecho*, (41), 83-111. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=851/85131029004>
- Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vilas, C. M. (1992). Asuntos de familia: clases, linajes y política en la Nicaragua contemporánea. *Desarrollo económico*, 411-437. <https://www.jstor.org/stable/3467244>

- Vílchez, P. S. (2002). Evolución de los conceptos sobre inteligencia. Planteamientos actuales de la inteligencia emocional para la orientación.
- n educativa. *Educación XXI*, 5(1). DOI: <https://doi.org/10.5944/educxx1.5.1.385>
- Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113. DOI: [http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](http://dx.doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)
- Vives, X. (2014). Strategic complementarity, fragility, and regulation. *The Review of Financial Studies*, 27(12), 3547-3592. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhu064>
- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue?: The business case for corporate social responsibility. *California management review*, 47(4), 19-45. <https://doi.org/10.1177/000812560504700401>
- Waddock, S. (2004). Universos paralelos: empresas, académicos y el progreso de la ciudadanía corporativa. *Revista de negocios y sociedad*, 109 (1), 5-42. [tps://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x](https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x)
- Wood, DJ (1991). Aspectos sociales en la gestión: Teoría e investigación en desempeño social corporativo. *Journal of Management*, 17 (2), 383-406. <https://doi.org/10.1177/014920639101700206>
- Wood, E. J. (2008). *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 11, 539-561. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104832>
- Yildirim, J., & Öcal, N. (2016). Military expenditures, economic growth and spatial spillovers. *Defence and Peace Economics*, 27(1), 87-104.
- Zech, S. T. (2017). Counter-Terrorizing: The Use of Torture in Peru's Counterterrorism Campaign. *Terrorism and Political Violence*, 29(2), 254-276. <https://doi.org/10.1080/09546553.2015.1031374>
- Zenisek, TJ (1979). Responsabilidad social corporativa: una conceptualización basada en la literatura organizacional. *Academia de revisión de gestión*, 4 (3), 359-368. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289095>
- Zergawu, YZ, Walle, YM, y Giménez Gómez, JM (2018). El impacto conjunto de la infraestructura y las instituciones en el crecimiento económico. <http://hdl.handle.net/2072/332584>