

Las Iniciativas Empresariales Pro-Paz en Colombia: Una Exploración Temática en los Informes de Sostenibilidad

Trabajo de Grado

Entrega Final

Estudiante:

Juan Manuel Vargas Esteban

Tutor:

Profesor Jesús Perdomo-Ortiz

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Programa de Relaciones Internacionales

Bogotá D.C., 20 de mayo de 2019

Agradecimientos;

A mis padres Carlos y Martha, por sus sacrificios, amor y entrega.

A mis profesores Jesús y Lida, por su apoyo y generosidad.

Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Anteproyecto y Correcciones	5
3.	Planteamiento del Problema.....	5
4.	Justificación del Proyecto.....	9
5.	Objetivos	10
6.	Marco Teórico.....	10
7.	Metodología.....	15
8.	Tabla de Contenido Propuesta del Trabajo Final	21
9.	Cronograma.....	21
10.	Resultados y Discusión	22
11.	Conclusiones y Recomendaciones	32
12.	Bibliografía.....	35
13.	Anexos.....	38

Las Iniciativas Empresariales Pro-Paz en Colombia: Una Exploración Temática en los Informes de Sostenibilidad

1. Introducción

El acuerdo de paz pactado en La Habana en 2016, abrió las puertas a una transformación relevante del debate político en Colombia: de la factibilidad de un acuerdo con las FARC, el discurso giró hacia los modos de implementación y a la deliberación de su ratificación legislativa. De esta forma, se sentaron bases consistentes para el involucramiento de nuevos sectores sociales en la construcción de paz, y sobre todo, en la construcción de condiciones que permitan superar la violencia estructural causante del conflicto.

El sector privado, que había demostrado un incipiente interés en esta área desde principios de la década del 2000, descubrió un escenario viable para emprender actividades que faciliten las transiciones de un escenario de posconflicto, donde se facilita desde las instituciones el fortalecimiento de relaciones de confianza entre las comunidades y las empresas. Ahora, si bien el sector empresarial se ha mostrado dispuesto y motivado, ciertos cambios en la arena política pueden traer incertumbre a su cálculo político: desde la victoria del “No” a la paz en el plebiscito de 2016, un sector político escéptico a los acuerdos legitimó un discurso de desconfianza hacia el posconflicto, en un proceso que desembocó en la victoria de Iván Duque en la carrera presidencial de 2018.

Dado lo anterior, esta investigación pretende responder a la pregunta ¿Qué cambios han sufrido las iniciativas empresariales pro-paz en Colombia tras la derrota del “Si” en el plebiscito de 2016?, y se propone comparar las prácticas empresariales pro-paz antes y después del plebiscito de 2016, para identificar cambios en el compromiso del sector privado ante la construcción de paz en Colombia.

Como objetivo general se plantea: Explorar y describir el compromiso del sector privado colombiano con la construcción de paz, comparando las prácticas pro-paz antes y después del plebiscito de 2016. Siendo los objetivos secundarios: i) diseñar una herramienta que permita discernir y clasificar las diferentes iniciativas pro-paz realizadas por una muestra de empresas radicadas en Colombia, ii) discutir la tipología de iniciativas pro-paz implementadas por una muestra de empresas radicadas en Colombia, y iii) caracterizar las iniciativas pro-paz de una muestra de empresas radicadas en Colombia, antes y después del plebiscito de 2016.

2. Anteproyecto y Correcciones

A continuación, se presenta el documento de la primera entrega con las correcciones solicitadas por el Evaluador y el Docente-Tutor. Estas fueron:

- i. Hacer la pregunta problema más abierta y exploratoria.
- ii. El objetivo general no concuerda con la pregunta problema, para ser coherente, este debe hablar directamente de la comparación entre el compromiso del sector privado en ambos periodos.
- iii. Explorar más sobre el GRI dentro del marco teórico

3. Planteamiento del Problema

El posconflicto y el sector empresarial

Con la firma del “Acuerdo Final para la Terminación Del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera” el 14 de noviembre de 2016, el Gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC dieron fin al conflicto armado más longevo del hemisferio occidental. Tras más de sesenta años de guerra, ambas partes optaron por una salida negociada, ofreciendo al país una oportunidad extraordinaria para superar este terrible capítulo de su historia, y avanzar hacia una era de posconflicto.

Tras una guerra de tal duración, caracterizada por su baja intensidad y alta victimización de civiles (Pizarro Leongómez, 2004), la ejecución del acuerdo y las reformas consecuentes que propenden el cambio institucional, territorial, político y el auténtico reconocimiento de la democracia (Rios y Cairo, 2018), se encontrarán con trabas en distintas arenas; lo que hace necesario buscar socios y apoyo de nuevos aliados como la comunidad internacional (Cujabante, 2016) y el sector privado. El impacto de este último es sustancial a la hora de crear las “condiciones para alcanzar una paz estable y duradera en sociedades con conflictos armados” (Kolk y Lenfant, 2013, citados en Jiménez, 2014, p. 69).

Desde los años 90 y principios de la década del 2000, el involucramiento pionero del sector empresarial en acuerdos de paz como los de Sudáfrica, Guatemala y El Salvador, estableció que su participación en la construcción de paz es útil como un medio para conseguir el compromiso del sistema y asegurar estabilidad en el posconflicto (Rettberg, 2010), ya que posee capacidades únicas para: i) emplear a excombatientes, ii) incluir a comunidades marginadas mediante proyectos productivos, iii) facilitar y promover espacios de

dialogo y aprendizaje (Guaquetá y Orisni, 2007), iv) fomentar relaciones de confianza entre las comunidades y las empresas, v) actuar de forma complementaria con el Estado en proyectos pro-paz (Perdomo-Ortíz, Castaño y Ocampo, 2017), o vi) involucrarse mediante alianzas colaborativas con otras empresas u ONGs en la creación de capacidades de largo plazo (Ford, 2015 y Rettberg 2010), entre otros.

El Acuerdo de Paz con las FARC afirma:

“Se promoverá la participación del sector empresarial en la implementación de los acuerdos para contribuir a garantizar la productividad, el acceso a mercados y en general la sostenibilidad de los proyectos contemplados, entre otros, en la Reforma Rural Integral, el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos y en los planes de reincorporación a la vida civil” (Acuerdo Final de Paz, 2016, p. 198)

Hasta la fecha, grandes empresas como Grupo Éxito, Bavaria, Carrefour (Jumbo), Gas Natural, Codensa, Nestlé, Coca-Cola, Ecopetrol, Argos, Nutresa, y Carvajal, entre muchas otras, se han involucrado en actividades pro-paz como las mencionadas anteriormente (Jiménez, 2014). Además, el sector empresarial ha tenido un rol activo en la promoción del dialogo. Por ejemplo, miembros de la comunidad empresarial cubrieron los costos de transporte de los representantes del gobierno y la guerrilla para los encuentros de negociación, e importantes figuras del gremio empresarial como Frank Pearl (Valorem), Alejandro Éder (Manuelita), y Luis Carlos Villegas (ANDI) han ocupado importantes cargos en la gestión del acuerdo como Alto Comisionado para la Paz, Alto Comisionado para la Reintegración Económica, o tomando un rol activo en las negociaciones, respectivamente (Rettberg, 2013).

No obstante, a pesar de que el sector pueda presentarse como un actor relevante para el desarrollo económico y la construcción de paz, su involucramiento no siempre resulta en progreso social. Las empresas pueden convertirse en “fuente de explotación y profundización de brechas sociales” (Cuervo, 2017, p. 294), de conflicto y afectación a las comunidades; como se ha explorado ampliamente en el caso de las empresas extractivas en Colombia -y particularmente de las petroleras (Sandoval, Marín y Almanza, 2017; Cursaria y Alfonso, 2004; Collier, 2007; Jiménez y Sideri, 1985), o incluso en *spoilers* del conflicto, colaborando con algunos grupos armados (Nasi, 2006).

Más aún, la literatura señala que, en ocasiones, cuando el sector emprende programas pro-paz tales como la inclusión laboral de víctimas y excombatientes -como es el caso del Grupo Éxito-, usualmente desconoce el ordenamiento jurídico que contempla estas actividades, y existe poca integración entre sus

políticas de Responsabilidad Social Empresarial y los marcos institucionales para el posconflicto (Mariño-Arévalo y Valencia-Toro, 2015).

De igual forma, en 2017, el 94% de los empresarios desconocía el plan del Gobierno Nacional para motivar al sector a participar en la construcción de paz (CCB, 2017). El problema puede atribuirse a la insuficiencia de herramientas concretas, diseñadas para las partes del sector privado interesadas en vincularse a la construcción de paz, y que ofrezcan “recomendaciones viables, alineadas con la actividad central de la empresa, [y coherentes] con las guías que en la actualidad rigen las actividades de responsabilidad social empresarial” (Rettberg, 2008, p. 48).

En los últimos años se han creado herramientas como las *Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos para Empresas Multinacionales* -donde son de particular relevancia sus apartados sobre Derechos Humanos y extorsiones (OCDE, 2011)-, la *Guía Para Construir Paz desde el Sector Empresarial* de la Fundación Paz y Reconciliación (Fundación Pares, 2017), o *EmPaz*, la iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) lanzada en 2017, y que busca crear una herramienta para medir los aportes del sector empresarial a la paz con base en un sistema de auto reporte (CCB, 2017a). Todas pensadas como marcos de referencia y guía para el involucramiento del sector en la construcción de paz.

En efecto, la perspectiva sobre el rol de las empresas en un escenario de posconflicto ha cambiado particularmente en la última década (Cuervo, 2017) como parte de una interpretación inclusiva y multidisciplinaria de los procesos de paz contemporáneos, que permite abarcar un conjunto más diverso de actores. Es claro que el conflicto armado no solo implica costos para los sectores que son golpeados directamente por el flagelo de la guerra; sino que operar en “un entorno impregnado de violencia representa en sí costos sustanciales y reales que la sociedad se ve obligada a asumir” (Álvarez y Rettberg, 2008, p. 32). Además, se ven afectadas incluso las empresas que trabajan en áreas urbanas con costos directos e indirectos (Véase Anexo 1 - Costos del Conflicto). Esto significa que, ante un eventual escenario de paz, el sector empresarial disfrutaría de un *dividendo de paz*: un aumento en la productividad, y una reducción en los costos asociados con el conflicto y un escenario de violencia. Este dividendo usualmente es abordado como parte central de la motivación del gremio empresarial a la hora de involucrarse en actividades pro-paz (Rettberg, 2008 y Rettberg, 2013).

Un escenario político hostil

Contrastando con la visible y diligente disposición de una fracción notable del sector privado, la arena política colombiana revela un escenario muy diferente, y menos receptivo. El 2 de octubre de 2016, se buscó refrendar el Acuerdo Final en un plebiscito nacional donde sorpresivamente se impuso el “No” (la oposición a los acuerdos) por un estrecho margen. Esto ocurrió, entre otros factores, porque la oposición política al gobierno de Juan Manuel Santos, disconforme ante el acuerdo y las negociaciones de paz, no respaldó ninguno de los puntos para la participación política de los excombatientes que este incluyó, pues lo percibe como un pacto que va “en contravía al Estado de Derecho y el orden constitucional” (Rios y Cairo, 2018, p. 335). Además, defiende la idea de que el resultado final de los acuerdos permite la impunidad de los exintegrantes de las FARC ante crímenes de lesa humanidad (Pinzón, 2017). Sumado a esto, dicho sector político obtuvo la presidencia el 17 de junio de 2018 con la victoria de Iván Duque, reafirmando un contexto *hostil* para el acuerdo (International Crisis Group, 2017).

El 18 de junio de 2018, el titular del Wall Street Journal rezaba: “*Pro-Business Iván Duque Wins Colombian Presidency*” -que traduce: “*El Pro-Empresarial Iván Duque, Gana la Presidencia Colombiana*” (Forero y Ramirez, 2018). Ésta es una muestra de una disyuntiva paradójica que este escrito identifica: inicialmente se tiene el aparente entusiasmo del sector privado por el posconflicto, y en contravía, la victoria de un candidato escéptico ante el acuerdo que supuestamente representaba los intereses del gremio empresarial.

Evidentemente, la postura del nuevo presidente compromete los acuerdos al afectar puntos fundamentales del cálculo estratégico de las FARC -que esperaban un escenario político favorable, en la decisión de renunciar al conflicto (De Abreu Costa y Diniz, 2018); y el hecho de que ciertos temas sensibles del acuerdo -como el marco de justicia transicional, no alcanzaran a consolidarse mediante la vía del *fast-track* que utilizó el gobierno Santos para su refrendación, dejó algunos de los puntos fundamentales del acuerdo en la incertidumbre. Pero, ¿es esto realmente lo que las empresas colombianas buscan?

Formulación de la pregunta de investigación

Considerando todo lo anterior; la relevancia del sector empresarial para la construcción de paz, y el escenario político adverso para el posconflicto, es necesario estudiar la forma en que las empresas se han involucrado en actividades pro-paz en Colombia en el marco del acuerdo con las FARC, y si ha habido algún reajuste o transformación en su compromiso con el posconflicto, y particularmente en sus prácticas de construcción

de paz, ante la legitimación de un discurso político aparentemente hegemónico -que cuenta con el poder ejecutivo y mayorías en el legislativo, abiertamente escéptico a los acuerdos. Por estas razones, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Han sufrido algún cambio las iniciativas empresariales pro-paz en Colombia tras la derrota del “Si” en el plebiscito de septiembre de 2016?

Se considera el plebiscito del 2016 como punto de inflexión para este análisis comparativo dado que fue: (i) el punto de partida para un vuelco en el acercamiento del gobierno colombiano a los acuerdos, con el evidente contraste de las retóricas de los gobiernos de Santos y Duque (De Abreu Costa y Diniz, 2018), (ii) el momento en que el discurso escéptico a la negociación se normalizó en la arena política, promulgando desconfianza entre ambas partes firmantes del acuerdo (Rodríguez, 2017), y porque (iii) la victoria del “No” dejó al proceso de paz con un serio déficit de legitimidad, resaltando la falta de consenso nacional y poniendo en riesgo la consecución de la paz territorial (Botero, 2017).

Como hipótesis de trabajo preliminar, se tiene la premisa de que ha habido pocos cambios en el rumbo de las iniciativas empresariales pro-paz después de la derrota del “Si” en el plebiscito, o en caso de haberlas, estas variaciones han sido provechosas para la construcción de paz (tales como un incremento en la cantidad de iniciativas). Lo anterior, dado que los intereses de aquellas partes del gremio empresarial interesadas en apoyar los acuerdos, se distancian de los del gobierno actual, pues como encontró la Encuesta Empresarial de Paz de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2017, el 87% de los empresarios colombianos considera que el sector privado debe vincularse a la construcción de paz, y sus motivos son el hecho de que esta actividad “es un deber moral con el país, los ciudadanos y las víctimas” -como afirmó el 59%; y porque es “una oportunidad para generar nuevos mercados” -como afirmó el 26% (CCB, 2017b).

4. Justificación del Proyecto

Entender los cambios en las prácticas pro-paz ante el escenario político hostil, puede dar claridad sobre un asunto coyuntural, e información que puede ser usada como una herramienta valiosa por tomadores de decisiones. De igual forma, así como en el caso estadounidense, donde las protecciones y regulaciones ambientales fueron desarticuladas por el gobierno, pero las empresas responsables y con lineamientos éticos definidos respondieron con mayores compromisos por voluntad propia, se espera que, de encontrar un caso similar en Colombia, con un sector empresarial dispuesto a apoyar la construcción de paz ante un entorno político hostil, las empresas se conviertan en un motor de movilización social.

También se espera que las empresas sean un actor que ejerza presión sobre la clase política para exigir la defensa de los acuerdos, y tengan un auténtico compromiso institucional con el posconflicto. Más aún, el campo de estudio de “Empresa y Paz” es relativamente novedoso para la disciplina del *management*, y abordar el compromiso de las empresas con la construcción de paz en Colombia puede dar nuevas luces para futuras investigaciones en los campos de ética empresarial y responsabilidad social empresarial.

5. Objetivos

Objetivo general

Comparar las prácticas empresariales pro-paz, antes y después del plebiscito de 2016, para identificar cambios en el compromiso del sector privado con la construcción de paz.

Objetivos específicos

- i. Diseñar una herramienta que permita discernir y clasificar las diferentes iniciativas pro-paz realizadas por una muestra de empresas radicadas en Colombia.
- ii. Discutir la tipología de iniciativas pro-paz implementadas por una muestra de empresas radicadas en Colombia
- iii. Caracterizar las iniciativas pro-paz de una muestra de empresas radicadas en Colombia, antes y después del plebiscito de 2016.

6. Marco Teórico

La responsabilidad social empresarial y el campo de empresa y paz

Los orígenes de la relación entre Empresa y Paz son multidisciplinarios por naturaleza; y su agenda de investigación está aún en construcción. Inicialmente su estudio estaba relacionado con las ciencias sociales, y era cercano a las ciencias políticas, las relaciones internacionales y la sociología (Perdomo-Ortiz et al. 2017; Oetzel et al. 2010), y hasta hace muy poco ajeno a la disciplina del *management* (Ford, 2015). Sin embargo, recientemente ha habido un auge en la investigación desde el campo de la administración, que ha

acogido esta nueva área de estudio como uno de los más recientes eslabones en el proceso evolutivo de la Responsabilidad Social Empresarial (Haski-Leventhal, 2014) o RSE.

Desde su nacimiento en los años 50, el desarrollo histórico de la RSE ha estado marcado por cambios paradigmáticos graduales: partiendo de una visión sumamente funcionalista y transaccional, el campo ha evolucionado paulatinamente hacia un paradigma holístico y consciente del rol que juegan las organizaciones privadas en las dinámicas sociales (Murphy, 1978; Carroll, 2008; Carroll y Shabana, 2010). En los años 50, la RSE se limitaba a actividades filantrópicas; en los 60 las empresas “reconocieron la responsabilidad de su quehacer y de su vínculo con los asuntos de las comunidades (Carroll, 2008, p. 25), luego, a principios de los 70, se comienzan a realizar esfuerzos por atacar problemas particulares como la contaminación o las epidemias, y hacia finales de la misma década, las empresas dan inicio a procesos que eventualmente vincularán la RSE a su planeación estratégica (Murphy, 1978). Posteriormente, a mediados de los 80, Freeman propone la teoría de stakeholders, trayendo una visión mas holística al campo de RSE (Carroll, 1999), donde se considera la organización como la pieza central en un sistema interdependiente de grupos de interés, cuyos intereses y necesidades deben ser considerados dentro de la estrategia empresarial. El próximo gran aporte, fue planteado por Porter y Kramer (2011), con la propuesta de la Creación de Valor Compartido (CVC): un intento por sensibilizar al capitalismo ante el entorno humano, vinculando el bienestar social al empresarial. En actualidad, según afirma Haski-Leventhal (2014), el siguiente paso del campo, apunta a la relación entre Empresa y Paz.

A grandes rasgos, existen tres factores que pueden explicar el surgimiento de esta área de estudio. Primero, iniciativas institucionales -particularmente de la ONU, que desde finales de la década del 90 buscaron involucrar al sector privado con el lanzamiento de marcos como la Agenda para la Paz en 1992, el Pacto Global en 1999, o más actualmente “*Business for Peace*” -una iniciativa del Pacto Global que fue lanzada a finales de 2013 (Miklian y Shouten, 2014) y busca crear “un espacio multi-actor que pretende expandir y profundizar las *acciones de paz* del sector privado” (Pacto Global Colombia, 2019). Igualmente, pueden considerarse los lineamientos y manuales ya mencionados de otras organizaciones internacionales como la OCDE, y a nivel nacional los de Fundaciones como FIP o Pares.

Segundo, el involucramiento del sector privado en las negociaciones de paz y el posconflicto en países como Guatemala, El Salvador y Sudáfrica, que generó interés de la academia y demostró las capacidades del sector en torno a la construcción de paz (Guaquetá y Orisni, 2007), inaugurando en la década del 2000, un incipiente campo de investigación que estudiaba el concepto “*peace trough commerce*”,

enfocado en encontrar una relación entre las prácticas empresariales éticas y la mitigación de la violencia (Oetzel, et al. 2010).

Tercero, la absorción a nivel estratégico-empresarial de la teoría de stakeholders y el discurso contemporáneo de la RSE, que al promover un análisis integral y ético de las relaciones que se dan entre las empresas y sus grupos de interés, tienen implicaciones significativas en escenarios de conflicto o posconflicto, donde los stakeholders pueden tomar la forma de comunidades afligidas por la guerra o incluso de grupos armados (Oetzel, et al., 2010; Ford, 2015).

De la teoría de resolución de conflictos a las actividades pro-paz

Johan Galtung estableció que el concepto de paz es más complejo que la *ausencia de guerra*. En un conflicto armado existe: (i) violencia directa que es la violencia armada y visible, (ii) violencia indirecta o estructural, que es causada por las instituciones, la inequidad, la injusticia social, la pobreza o el hambre, que impiden la satisfacción de necesidades sociales, y (iii) violencia cultural, que legitima los demás actos de violencia. Cuando en un conflicto cesa la violencia directa, se está en un momento de *paz negativa*, donde permanecen latentes la violencia estructural y cultural, y por tanto no se ha dado solución a las causas primarias del conflicto (Galtung, 1969). Para acercarse a la *paz positiva*, o un auténtico escenario de paz, es necesario crear capacidades, reconstruir el tejido social, acercar las instituciones y la participación política a las comunidades olvidadas, y brindar oportunidades a las poblaciones vulnerables, eliminando los demás tipos de violencia.

El conflicto armado en Colombia tiene múltiples causas económicas, sociales, políticas y estructurales que descansan sobre la incapacidad de las instituciones estatales para establecer prácticas de gobernanza efectivas en ciertas zonas rurales, y para salvaguardar la seguridad de sus habitantes (Ramos, 2015). Esto, sumado a otros factores, ha causado niveles bochornosos de inequidad, rezago y exclusión económica en las zonas más vulnerables. Por tanto, si el sector empresarial desea involucrarse en actividades pro-paz efectivas, es necesario que oriente sus esfuerzos hacia la consolidación de una *paz positiva*, es decir, mediante actividades que busquen eliminar la violencia estructural y cultural, tales como la construcción de capacidades a nivel territorial y la reconciliación.

Hacia una definición de actividades pro-paz

La literatura en el campo de Empresa y Paz, ha cambiado su enfoque desde el análisis de los riesgos a los que las empresas están sometidas en entornos violentos (con estudios sobre evaluación y administración del riesgo político), al rol que el sector privado puede tomar en la construcción de paz y la resolución de conflictos (Perdomo-Ortiz, Villa y Dueñas, 2017).

Si bien la idea central del campo es que el comportamiento ético de las empresas en escenarios de conflicto y posconflicto impulsa la construcción de paz (Fort y Schipani, 2003), recientemente la academia se ha enfocado en definir las iniciativas particulares que permiten mitigar la violencia y aportar a la creación de contextos pacíficos. El marco de Oetzel et al. (2010), brinda una mirada integral a las distintas formas de involucrarse en la construcción de paz. Ver tabla 1.

TABLA 1

ACCIONES EMPRESARIALES PARA PROMOVER LA PAZ	
PRACTICAS PRO-PAZ	SENTIDO EN QUE PROMUEVEN LA PAZ
<i>i. Promoción del desarrollo económico</i>	- Creando empleo, promoviendo la inversión local, <i>spillovers</i> económicos, creación de capacidades y competencias.
<i>ii. Adopción de principios de evaluación externa</i>	- Adoptando códigos internacionales de conducta relacionados con prácticas laborales, administración de la cadena de valor, o estándares de Derechos Humanos.
<i>iii. Contribuir al sentido de comunidad</i>	- Creando ambientes laborales armónicos, con equidad de género.
<i>iv. Involucrándose en diplomacia de segunda vía</i>	- Mediaciones directas del sector privado en las negociaciones de paz.
<i>v. Involucrándose en prácticas de sensibilidad al conflicto / Evaluación del Riesgo</i>	- Administrando riesgos en zonas de conflicto.

Fuente: Oetzel et al. 2010, p. 335

Para fines de esta investigación se entienden como actividades pro-paz, aquellas iniciativas mediante las cuales “las empresas buscan aportar a la creación de condiciones sociales más pacíficas [y] buscan contribuir a la prevención del conflicto y a la mitigación de la violencia en el corto y el largo plazo” (Ford, 2015, p. 452), donde diversos factores como la etapa del conflicto (pre-conflicto, zona de conflicto o posconflicto), o las características de las organizaciones (como el tipo de industria, su tamaño y la extensión

de sus actividades) determinan el rol que pueden tomar las empresas para contribuir a su contexto (Nelson, 2000).

Sobre el *Global Reporting Initiative* (GRI)

Como plataforma de rendición de cuentas, el *Global Reporting Initiative* ha existido desde 1997, pero su adopción en Colombia a escala relevante no se dio sino hasta finales de la década del 2000. Durante su desarrollo se han propuesto cuatro marcos distintos de reporte (G1, G2, G3 y G4), los cuales han variado en alcance, extensión y exigencias. El marco G3 requería, entre otros, la auditoría por parte de un actor tercero y aclarar los niveles de cumplimiento de los lineamientos; lo que obstaculizó la aplicación del GRI por parte de nuevas empresas, y generó cierto nivel de desconfianza de su parte, obligando a la creación del marco G4, en el cual se eliminan la necesidad de auditoría y declaración de niveles de cumplimiento (Simmons, Crittender y Schlegelmilch, 2018).

Barkmeyer, Preuss y Lee (2015) encuentran que Asia y Latinoamérica han sido escenarios con particular éxito del sistema GRI. Sin embargo, afirman que, a pesar de tener éxito en términos de efectividad de output, es decir, de incrementar la diseminación y estandarización de los reportes de sostenibilidad, hay poca evidencia de que las consideraciones de materialidad se hayan ejecutado con minuciosidad, por lo que se encuentra que los reportes de industrias diversas son uniformes, y adicionalmente, no parece haber interacciones de impacto relevante entre las empresas y los grupos de interés.

Aplicando el marco de Oetzel et al. (2010) en un estudio para el caso colombiano, Perdomo-Ortiz, Villa y Ocampo (2017) encuentran que en Colombia se ha “articulado más clara y rápidamente el segundo acercamiento, llamado adopción de principios de evaluación externa” (p. 34). En el país, el principal marco estandarizado e internacional de evaluación externa que aborda temas de Responsabilidad Social Empresarial, y donde puede encontrarse información actualizada anualmente sobre las actividades empresariales pro-paz, es el *Global Reporting Initiative*, un modelo que ofrece “principios de reporte, estándares de divulgación y un manual de implementación para la preparación de reportes de sostenibilidad en organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación.” (GRI, 2019, p. 5). Los principios del GRI, ofrecen un estándar internacional alineado con otras guías para reporte y gestión como, por ejemplo, los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas del año 2000, las ya mencionadas Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales de 2011, y las Líneas Directrices sobre las Empresas y Los Derechos Humanos de la ONU de 2011.

En Colombia, el primer reporte GRI se elaboró en 2005, y en la actualidad, hay 301 empresas reportando y 1.247 reportes en total (GRI, 2019b).

7. Metodología

Esta investigación cualitativa se desarrolló mediante un análisis de contenido a través de la exploración comparativa de los reportes GRI de una muestra de empresas radicadas en Colombia. El análisis de contenido es una técnica de investigación que busca hacer inferencias válidas y replicables de los datos a su contexto, volviendo analizable el contenido no observable de las comunicaciones que pueden contener antecedentes, características, correlaciones o consecuencias de su contexto (Krippendorff, 1989).

Este es un acercamiento ya utilizado en la literatura para estudiar elementos de la RSE, ejemplos de esto son el estudio de Pérez, García y Lopez-Gutierrez (2018) sobre el cubrimiento de la prensa española de la RSE, y el de Bravo, Matute y Pina (2012) que realiza un análisis de contenido de los sitios web de los bancos españoles para entender la forma en que la RSE forja su identidad corporativa.

El primer paso a seguir consiste en la definición de criterios justificados de selección para las empresas que entrarán en la muestra, y en delimitar un periodo de comparación. En segundo lugar, se procederá con el diseño de una herramienta para clasificar y diferenciar las iniciativas pro-paz de las empresas seleccionadas. En tercer lugar, se identificarán los conceptos clave, y los ejes retóricos tras las iniciativas pro-paz de cada empresa con un análisis sistematizado. Se utilizará la herramienta de software *Yoshikoder*, un programa de análisis de contenidos diseñado como parte del Identity Project de Harvard. Para finalizar, se analizarán de forma comparativa los datos obtenidos con el software y con la herramienta de clasificación, identificando cambios y continuidades en las iniciativas empresariales pro-paz.

Muestra y fuentes de información

Para construir la muestra este estudio consideró criterios de selección repartidos en tres filtros para las 301 empresas que reportan en el marco GRI en Colombia. El primer filtro buscó:

- (i) Empresas del sector extractivo que han operado en territorios en conflicto: la literatura afirma que el sector extractivo es el más investigado en el área de empresa y paz (Ford, 2015, p. 453), ya que los proyectos de explotación de recursos naturales han sido fuentes de conflicto (Collier, 2007) -y esto es particularmente cierto en el caso colombiano (Sandoval, Marín y Alamana, 2017), ya que

usualmente, estas empresas “propician directa o indirectamente la violación de derechos humanos como respuesta a las resistencias de comunidades indígenas y poblaciones campesinas” (Cusaria y Alfonso, 2004, p. 459), y porque históricamente, algunas empresas extractivas han creado estructuras paraestatales de poder (Jiménez y Sideri, 1985) que han alimentado el conflicto.

- (ii) Empresas con sistemas de distribución y transporte nacional, y grandes empresas que operan a nivel nacional: como afirma Rettberg (2008), son más atractivas para la extorsión, las amenazas y son vulnerables ante atentados, por tanto, las que mayores costos directos e indirectos reportan (véase el Anexo 1 para la diferenciación entre los costos del conflicto).
- (iii) Otras empresas que operan en zonas de conflicto, como las del sistema financiero que tienen redes de distribución nacional, empresas relacionadas con la agricultura o la ganadería o incluso empresas de telecomunicaciones.
- (iv) Empresas que utilizan el sistema de reporte del GRI, pues este hace evidente la existencia de una política de RSE dentro de la cual pueden encontrarse las iniciativas pro-paz.

Con base en estos criterios, se identificaron 51 empresas. Estas atravesaron un segundo filtro que seleccionó a las de mayor tamaño y representatividad sectorial con el fin de consolidar una muestra comprensiva y útil, que tuviera consideraciones de factibilidad y alcance de este estudio, seleccionando así 27 empresas. Finalmente, un tercer filtro depuró la muestra final corroborando que las empresas hayan publicado reportes de sostenibilidad en los años establecidos por el periodo de comparación, y que estos sean documentos de formato analizable con herramientas de software. La base final de 17 empresas puede verse en la Tabla 2 y constituye una radiografía parcial del sector privado colombiano.

TABLA 2

MUESTRA DE EMPRESAS		
EMPRESA	TIPO	SECTOR
Incauca	Gran empresa	Agricultura
Grupo Argos	Multinacional	Materiales de Construcción
Holcim Colombia	Gran empresa	Materiales de Construcción
Ecopetrol	Multinacional	Energía
Organización Terpel	Gran empresa	Energía
Banco Davivienda	Multinacional	Servicios Financieros
Grupo Bancolombia	Multinacional	Servicios Financieros
Grupo Aval	Gran empresa	Servicios Financieros
Bavaria Colombia	Gran empresa	Alimentos y Bebidas
Postobón	Gran empresa	Alimentos y Bebidas
Cerrejón	Gran empresa	Minería
Grupo Éxito	Gran empresa	Retailers
Claro	Gran empresa	Telecomunicaciones
Alpina	Gran empresa	Alimentos y Bebidas
Mineros S.A.	Gran empresa	Minería
Manuelita	Gran empresa	Conglomerado
Grupo Nutresa	Gran empresa	Alimentos y Bebidas

Fuente: Elaboración propia.

El periodo de comparación utiliza como punto de quiebre la derrota del “Si” en el plebiscito de 2016, por las razones abordadas en la formulación de la pregunta problema. Por tanto, los reportes de sostenibilidad a analizar estarán registrados en el periodo 2014-2017; dos años antes y uno después del punto de inflexión considerado, el 2016. Esto, dados factores de disponibilidad de los reportes de 2018, que a la fecha de elaboración de este estudio, no han sido publicados ampliamente.

Asimismo, con el objetivo de ahondar en la postura y proyección de las empresas frente al posconflicto, y de analizar el nivel de compromiso estratégico que enmarca las actividades pro-paz, se utilizarán fuentes secundarias tales como entrevistas a oficiales en medios de comunicación, reportes a la junta de accionistas y reportes integrados anuales, entre otros.

Algunas limitaciones de este marco metodológico son el hecho de que, a pesar de ser la plataforma estandarizada de reportes de sostenibilidad más grande del mundo, y de ser una fuente confiable de información oficial y homogénea, algunas empresas colombianas omiten información sobre sus iniciativas pro-paz dentro de sus reportes, ya sea por motivos estratégicos o de seguridad (Ej. Manuelita y Alpina), y

que el número de empresas que publica reportes en formato no analizable es considerable (Ej. Cerro Matoso y Alquería).

Marco para la clasificación de las actividades pro-paz

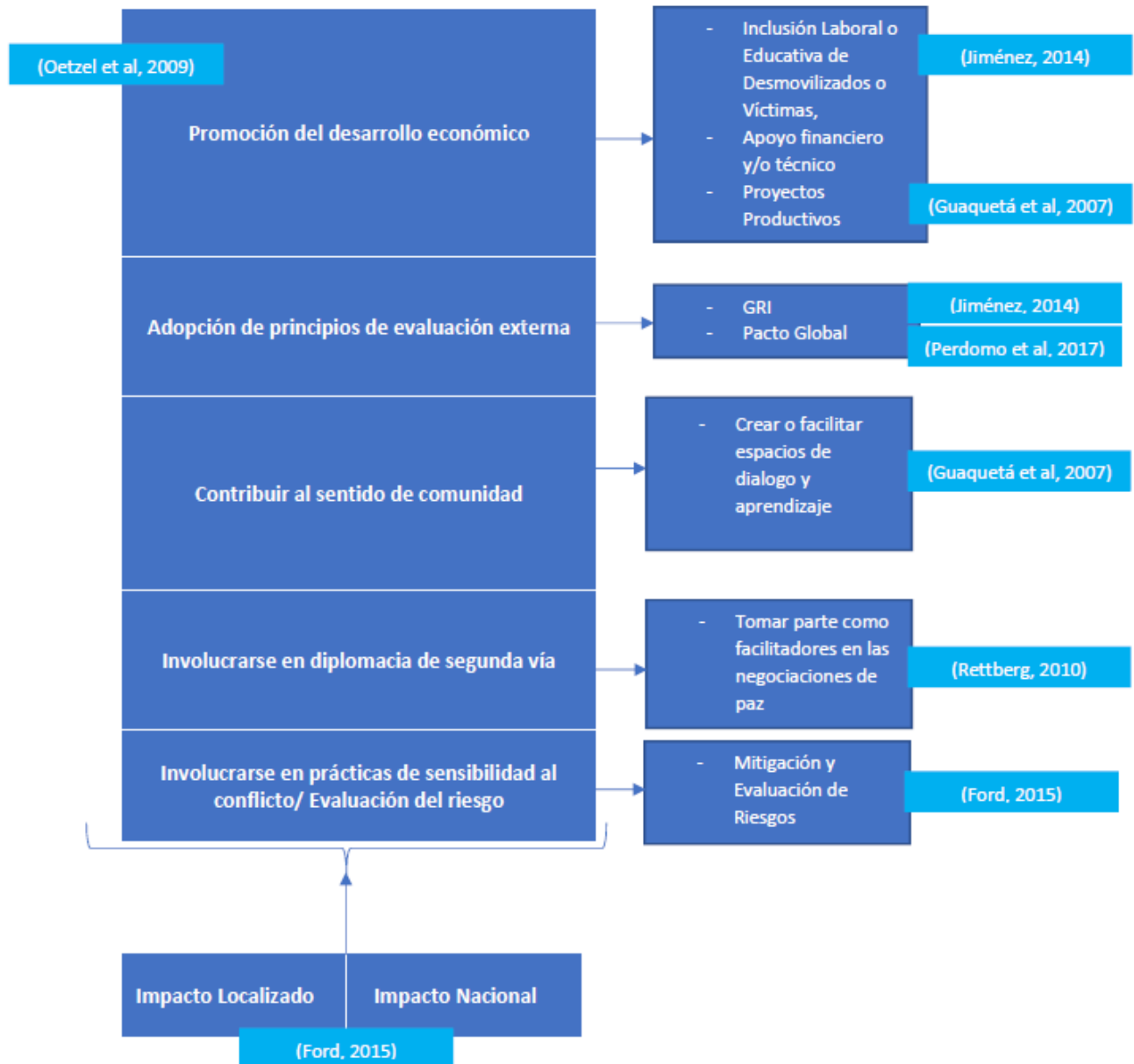
Con base en el marco de Oetzel et al. (2010), y las cinco acciones mediante las cuales las empresas pueden promover la paz que son identificadas por el artículo (Ver Tabla 1), se hace un barrido de la literatura para identificar iniciativas pro-paz que encajen dentro de estas categorías. También se consideran los siguientes aportes a la construcción de la herramienta de clasificación:

- Jiménez (2014) menciona cuatro tipos de iniciativas particulares para el caso colombiano: programas de inclusión laboral o educativa de desmovilizados o víctimas; programas que tienen que ver con el ámbito social o las alianzas; programas que tienen que ver con programas de desarrollo y paz; y finalmente, programas de donaciones y fundaciones.
- Ford (2015) plantea diversas categorías para estudiar y delinear estas estrategias, la más relevante para la elaboración de este marco, es la diferenciación entre el impacto o las contribuciones en torno a su alcance: localizado versus nacional.
- Perdomo-Ortiz, Villa y Dueñas (2017), aplican el marco de Oetzel et al (2010) a su estudio del campo de Empresa y Paz en Colombia, y concluyen que su propuesta en efecto es útil para analizar los esfuerzos de las empresas colombianas, y que las iniciativas empresariales encajan dentro de dichas categorías conceptuales.
- Rettberg (2010) utiliza cinco formas para caracterizar las iniciativas pro-paz; (i) tomar parte en las negociaciones de paz (como facilitadores), (ii) aportar conocimientos e investigar en beneficio de las negociaciones y otras tareas de construcción de la paz, (iii) invertir en fondos o proyectos de desarrollo dirigidos a participantes concretos de la construcción de la paz, como los combatientes desmovilizados o las comunidades y grupos de víctimas, (iv) llevar a cabo evaluaciones empresariales o industriales sobre los riesgos asociados a la práctica empresarial y (v) involucrarse en alianzas con terceros (como otras empresas, el estado o ONG) para promover el debate y la consciencia sobre la necesidad de la construcción de paz (p. 93).
- Guaquetá y Orsini (2007) identifican tres formas de apoyar el posconflicto en su estudio de caso: (i) empleando desmovilizados, (ii) con proyectos productivos y (iii) facilitando espacios de diálogo y aprendizaje.

Con base en estos hallazgos, y su articulación y ajuste al marco de Oetzel et al. (2010), se crea la herramienta de clasificación e identificación de iniciativas pro-paz del Figura 1. Así, se obtiene un marco robusto, que toma en consideración algunos de los autores más relevantes del área de estudio de Empresa y Paz en Colombia. En el Anexo 2, puede verse un esquema del instrumento final de clasificación.

FIGURA 1

Herramienta de Clasificación para Iniciativas Pro-Paz



Fuente: Elaboración propia

Software y análisis de contenidos

Con base en la previa revisión de literatura, se identificaron palabras clave asociadas con las iniciativas pro-paz, y con el software *Yoshikoder*, se creó un diccionario para explorar los 34 reportes de sostenibilidad que surgen de las 17 empresas en dos periodos distintos.

Utilizando como datos de entrada las conversiones de los reportes de sostenibilidad a archivos de texto, el diccionario hizo un barrido de cada informe que permitió identificar las iniciativas pro-paz. El diccionario incluyó las siguientes palabras clave:

- Derechos Humanos
- Campesino
- Comunidad
- Conflicto
- Excombatiente
- Guerra
- Inclusión
- Paz
- Posconflicto
- Reconciliación
- Reincorporación
- Seguridad
- Sostenibilidad
- Victima
- Vulnerable

Estas palabras se agregaron al software en forma de patrones, es decir, contemplando todas las posibles derivaciones de cada concepto mediante la entrada manual (ej. el patrón “excombatiente” incluye otros sustantivos como “reinsertado” o “desmovilizado”, y sus plurales).

Posteriormente, con el objetivo de ejecutar un análisis de contenidos agregado que compare los periodos de 2014 y 2017, se crearon archivos conjuntos que contienen todos los reportes de cada año. Sin embargo, considerando que; i) la extensión de los reportes usualmente supera las 35.000 palabras, ii) el apartado sobre impacto social es breve en proporción al informe y iii) es necesario enfocar la búsqueda para optimizar la labor del software, los archivos agregados contienen los apartados aislados de gestión social, omitiendo los acápites ambientales, contables y de gestión humana, entre otros.

Así, utilizando como datos de entrada los contenidos agregados se realizó un estudio comparativo de coincidencia de diccionarios con el objetivo de identificar tendencias y cambios en los ejes retóricos tras el plebiscito. Igualmente, se ejecutó un conteo de palabras comparativo para identificar los conceptos centrales en ambos periodos.

8. Tabla de Contenido Propuesta del Trabajo Final

- a. Introducción
- b. El posconflicto colombiano y el sector empresarial: el estado del arte
- c. Un acercamiento al campo de empresa y paz
 - i. De la Responsabilidad Social Empresarial a las practicas pro-paz
 - ii. Aportes de la teoría de resolución de conflictos
 - iii. El concepto de iniciativas pro-paz
- d. El *Global Reporting Initiative* como herramienta de medición
- e. Consideraciones metodológicas
 - i. Muestra y fuentes de información
 - ii. Marco para la clasificación de las actividades pro-paz
- f. Resultados
- g. Discusión de resultados
- h. Conclusiones y recomendaciones
- i. Bibliografía.
- j. Anexos.

9. Cronograma

ACTIVIDAD	DURACIÓN EN DÍAS	INICIO	FINALIZACIÓN
Investigación preliminar	8	31/01/19	11/02/19
Establecimiento de un cronograma de trabajo	1	12/02/19	12/02/19
Elección de un área de trabajo	1	12/02/19	12/02/19
Elaboración de la pregunta de investigación	1	13/02/19	13/02/19
Revisión de la literatura	6	14/02/19	21/02/19
Elaboración de la justificación y los objetivos del proyecto	1	21/02/19	21/02/19
Construcción del marco teórico	4	25/02/19	28/02/19
Definición y diseño de un enfoque metodológico	6	01/03/19	08/03/19
Elaboración de la tabla de contenido	1	11/03/19	11/03/19
Finalización de la Primera Entrega	1	11/03/19	11/03/19
Aplicación de los criterios de selección de empresas a la BD de GRI	4	12/03/19	15/03/19
Recuperación del corpus de información (Reportes GRI)	4	18/03/19	21/03/19
Clasificación de las iniciativas pro-paz	1	22/03/19	04/04/19
Análisis del corpus de información con la herramienta de software	1	05/04/19	25/04/19
Análisis de los resultados	10	26/04/19	09/05/19
Redacción del documento final	7	09/05/19	17/05/19
Finalización de la Segunda Entrega	1	20/05/19	20/05/19

10. Resultados y Discusión

Mapa de conceptos y frecuencia de uso

Con base en un conteo de palabras comparativo se identificaron los diez conceptos de mayor uso en cada uno de los periodos. Este análisis, que compara los capítulos sobre gestión social de los reportes de 17 empresas, indica un aumento notable en la relevancia de los términos de “paz”, “desarrollo”, “reconciliación”, y “social” en el año 2017. A primera vista, esto indica una ampliación del diálogo de estas empresas sobre el posconflicto o una intensificación de su retórica pro-paz.

Como puede verse en la Tabla 3, uno de los ejes fundamentales de los reportes en 2014 era el de derechos humanos, lo que puede explicarse desde dos esferas; i) el énfasis de las empresas extractivas en la aplicación de marcos internacionales como las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales de 2011, y las Líneas Directrices sobre las Empresas y Los Derechos Humanos de la ONU de 2011, que son de especial relevancia dada la historia conflictiva de este sector con la infracción de DD.HH. (Cusaria y Alfonso, 2004, p. 459); y ii) el hecho de que las empresas que aún no poseían políticas concretas o programas integrales para el posconflicto, se limitaban a gestionar programas de respeto y fomento de los DD.HH. con sus colaboradores internos y las comunidades afectadas por su gestión.

TABLA 3

DIEZ CONCEPTOS MÁS USADOS EN 2014	
CONCEPTO	REPETICIONES
Social	108
Derechos Humanos	102
Desarrollo	63
Trabajadores	58
Empresa	51
Comunidad	48
Paz	40
Seguridad	32
Personas	25
Fundaciones	24

Fuente: Elaboración propia.

Este último argumento, lleva a otro punto crítico del periodo 2014: la alta relevancia de la Responsabilidad Social Interna -con el concepto de “trabajadores” ocupando el cuarto lugar, y su predominancia sobre puntos de dialogo con las comunidades y la paz en sí -que ocupan el sexto y el séptimo lugar respectivamente. Esto es confirmado por la revisión de los reportes y su énfasis en la responsabilidad social con el talento humano. De igual forma, es importante mencionar que frecuentemente, y solo con algunas excepciones (como el caso de Bavaria y Postobón) la retórica de inversión social en 2014 tenía como objetivo el desarrollo económico -tercer concepto más usado, y la creación de capacidades económicas u oportunidades de ingreso, y carecía aún de un enfoque pro-paz.

En la Tabla 4, donde se presentan las diez palabras más usadas en 2017 y su variación frente a 2014, puede observarse una disminución notable de la relevancia del concepto de “derechos humanos”, que vio reducido en casi un 50% su uso. Esto se debe principalmente, a que aquellas empresas que utilizaban un enfoque de promoción de derechos humanos como su política para el posconflicto adoptaron otras prácticas pro-paz, como proyectos productivos o compromisos con el dialogo y la reconstrucción del tejido social (ej. Mineros S.A.), lo que a la vez explica el incremento del uso de conceptos como “reconciliación”, “paz”, “comunidad”, o “familias”.

TABLA 4

DIEZ CONCEPTOS MAS USADOS EN 2017		
CONCEPTO	REPETICIONES	VARIACIÓN ANTE 2014
Social	140	↑
Desarrollo	101	↑
Paz	92	↑
Derechos Humanos	54	↓
Comunidad	52	=
Reconciliación	50	N/A
Familias	48	N/A
Sostenibilidad	46	N/A
Fundaciones	42	↑
Personas	32	=

Fuente: Elaboración propia.

Así, el conteo de palabras sugiere el hallazgo de un reajuste en la retórica de la gestión social empresarial que favorece el campo de construcción de paz, atenuando la relevancia de los ejes de derechos

humanos y Responsabilidad Social Interna. Esto no implica una disminución en los proyectos de promoción de DD.HH., ni mucho menos el debilitamiento de su ejercicio, sino que el eje central tras la gestión social de esta muestra de empresas está cambiando de protagonistas, al menos en lo que concierne a los reportes de sostenibilidad. Esta conclusión es respaldada por el estudio comparativo de coincidencia del diccionario de palabras clave sobre Empresa y Paz, que señala 17,8% mayor coincidencia para el fichero agregado de los reportes de 2017 que para el de 2014.

Iniciativas pro-paz

Con respecto a las iniciativas pro-paz, en la Tabla 5 se identifican tendencias que corroboran el mencionado reajuste. Se encuentran al menos seis nuevas iniciativas, y dos que concluyen. Sin embargo, las que ya no tienen presencia en 2017 son proyectos productivos que culminaron, como el programa *Una Vaca por la Paz* de Claro, mediante el cual donde donaron vacas preñadas como alternativa de sustento y generación de ingresos a comunidades vulnerables y víctimas de la violencia.

Al comparar las iniciativas pro-paz de 2014 con las de 2017, se encuentran cuatro tendencias:

i) *Las iniciativas se extienden o consolidan*

Dentro de la primera tendencia identificada, para 2017 las empresas extienden, amplifican o consolidan las iniciativas preexistentes, ejemplos de ello son:

- *Argos*: En 2014 la empresa donó 6.600 hectáreas de tierra que poseía en Montes de María, en el municipio de Carmen de Bolívar, como un aporte a la construcción de paz. Para la ejecución del proyecto se propuso la creación a futuro de una ONG dedicada a proyectos de desarrollo rural en el postconflicto en Carmen de Bolívar. Esta tendría un capital de 43 billones incluyendo las tierras, los cultivos y el capital para funcionamiento, y tendría como objetivo promover proyectos que impulsen la economía rural y la exploración de la inversión en el campo, beneficiando directamente a más de 600 familias. La iniciativa es una contribución del Grupo Argos “al futuro de la agricultura y la generación de condiciones pacíficas en Colombia” (Argos, 2014, p. 93). En 2017 la Fundación Crecer en Paz era ya una realidad, y la ejecución del proyecto iba de acuerdo a lo planeado. El reporte de este último periodo recalca el compromiso de la empresa con el posconflicto mediante el desarrollo rural y territorial en Montes de María (Argos, 2017).

- *Postobón*: En 2011 se fundó la iniciativa de “*Minimarket 2x3 para la Paz y la Reconciliación*” en alianza con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y otras instituciones, su objetivo es “brindar oportunidades laborales a quienes pertenecieron a grupos armados ilegales y que hoy quieren hacer parte de la vida civil” (Postobón, 2014, pg. 52). Desde 2014, Postobón apoya la fundación de estos minimercados, ofreciendo facilidades para la obtención de mercancía y mas de 450 horas de capacitación y acompañamiento en temas sociales y empresariales. Desde 2016, debido al éxito de la iniciativa, “se desarrolló un segundo convenio que permitió ampliar el alcance y atender a población víctima del conflicto” (Postobón, 2016, p. 94).
- *Nutresa*: En 2014, Nutresa contaba con un programa de apoyo a cultivadores de cacao en algunas regiones que tenía un reducido contenido de paz. Sin embargo, en 2018 se funda el primer *Vivero Cacao para la Paz*, ubicado el Cesar, con una capacidad de entrega de 1.2 millones de plántulas de cacao anuales, que están destinadas a pequeños y medianos productores a nivel nacional. El objetivo del proyecto es “fortalecer las iniciativas de producción de cacao y reconstrucción del tejido social en Colombia” (Nutresa, 2018, p. 158).

ii) *Las empresas toman proyectos antiguos y los dotan de una nueva retórica pro-paz*

Una segunda tendencia es adaptar proyectos sociales preexistentes que tenían un contenido retórico distinto, como la inclusión en cadenas de abastecimiento, el desarrollo económico, o la educación financiera, y reformularlos con un renovado carácter pro-paz, son ejemplos de esto:

- *Davivienda*: Por años han gestionado el programa *Cultivarte*: su proyecto central de involucramiento con comunidades, que estaba inicialmente orientado a actividades como la educación financiera y que tenía presencia en decenas de municipios, sin embargo, desde 2016 tiene un componente de promoción de valores para la paz, y dentro del cual, en alianza con la organización Somos CaPAZces, educaron a 1.264 niños y niñas como agentes de paz (Davivienda, 2016).
- *Alpina*: Desde mediados de la década del 2000 apoyaban a familias con la sustitución de cultivos ilícitos para incluirlos en su cadena de abastecimiento dentro del marco de su *Proyecto de Asociatividad* incluyendo a más de 1400 familias productoras de leche en Nariño. No obstante, este programa no se divulgaba en su reporte de sostenibilidad para 2014, a pesar de tener un componente pro-paz definido (Alpina, 2014). Desde 2017 Alpina

rediseñó el programa, lo bautizó como *Alianzas Productivas para la Paz*, intensificó la retórica pro-paz en este, lo incluyó en su reporte de sostenibilidad e incrementó el alcance de su ejecución, capacitando también a 154 familias en buenas practicas de ordeño.

- *Postobón*: Es notable el cambio en la retórica de la empresa con respecto a las actividades de Empresa y Paz: mientras que el reporte de 2014 entendía el proyecto *Hit Social*, su principal proyecto social desde finales de los 90, como “una reducción de costos a partir de una mayor eficiencia en la cadena de suministro, eliminación de la intermediación y procesos de logística y mejoramiento en la trazabilidad de los insumos” (Postobón, 2014, p. 46), es decir como una mejora en sus procesos de abastecimiento que reduce costos y tiene cierto impacto social, en contraste, el reporte de 2016 entiende el proyecto como:

“[Una iniciativa que permite] construir cadenas de abastecimiento inclusivas para la pulpa de fruta, y este es un asunto directamente relacionado con la sostenibilidad de la compañía. Entendemos que la implementación de acciones en los territorios donde tenemos presencia, genera un impacto positivo en las comunidades, contribuyendo a la creación de oportunidades y a nuevas dinámicas en el marco del posconflicto, que con el tiempo serán cada vez más competitivas y estables, creando así un valor compartido” (Postobón, 2016, p. 87). Igualmente, el informe de 2017 afirma que “vale la pena destacar la creación de confianza que brinda [Hit Social], algo completamente necesario para la reconciliación, pues las comunidades donde está Hit Social han sido tocadas por el conflicto, el desplazamiento y la inequidad (Postobón, 2017, p. 66).

TABLA 5

TENDENCIAS DE INICIATIVAS PRO-PAZ Y EMPRESAS	
TENDENCIA	EMPRESAS
i) <i>Las iniciativas se extienden o consolidan</i>	Argos, Postobón, Nutresa, Ecopetrol, Grupo Éxito, Terpel, Manuelita
ii) <i>Las empresas toman proyectos antiguos y los dotan de una nueva retórica pro-paz</i>	Davivienda, Alpina, Postobón, Mineros, Bancolombia
iii) <i>Empresas sin interés estratégico se limitan a prácticas filantrópicas con retórica pro-paz</i>	Incauca, Claro
iv) <i>Empresas indiferentes al posconflicto</i>	Grupo Aval, Cerrejón, Holcim

Fuente: Elaboración propia.

- iii) *Empresas sin interés estratégico se limitan a prácticas filantrópicas con retórica pro-paz*

Una tercera tendencia, muestra a organizaciones con un débil compromiso ante el tema de Empresa y Paz, pero que ejecutan acciones de filantropía y donaciones. Son ejemplos:

- *Incauca*: Como demuestra el reporte de 2014, su única iniciativa con contenido de Empresa y Paz es la donación de instrumentos a la Orquesta Infantil de la Fundación de Líderes Comunitarios Forjadores de Paz, *Funforpaz*, en Puerto Tejada (Incauca, 2014). En 2017, continúan con actividades filantrópicas similares afirmando que esta iniciativa busca “promover la cultura musical y facilitar el camino hacia la paz” (Incauca, 2017, p. 58).
- *Claro*: A pesar de ser el operador de telecomunicaciones más grande de Colombia, y de tener operación a nivel nacional y territorial, sus iniciativas de paz en 2014 se limitaron a la donación de vacas preñadas a comunidades víctimas de la violencia en cinco departamentos, un evento que solo se dio en una ocasión, y a la organización de un torneo de fútbol infantil en el marco de su programa *Fútbol por la Paz* (Claro, 2014). En 2017 solo continuó el programa deportivo, y se incorporó el curso de promotores turísticos en el posconflicto, sin embargo, el contenido pro-paz de estas capacitaciones es ambiguo (Claro, 2017).

iv) *Empresas indiferentes al posconflicto*

Una cuarta tendencia identifica empresas que no ejecutan ninguna iniciativa pro-paz y no mencionan ningún interés por la construcción de paz en sus reportes de sostenibilidad. Ejemplo de esto son:

- *Grupo Aval*: Ninguno de sus reportes hace mención al posconflicto o ninguna iniciativa pro-paz (Grupo Aval, 2014 y 2017).
- *Cerrejón*: Se limitan a la gestión y capacitación en DD.HH. con un marco muy elaborado, y cuentan con proyectos que buscan desarrollo socioeconómico de la región mediante la inversión social. Con respecto a las comunidades afirman buscar una buena convivencia y tienen un plan compensatorio para los casos de reasentamiento, pero que omiten cualquier actividad de Empresa y Paz (Cerrejón, 2014 y 2017). Dentro del reporte de 2016, el presidente de la compañía, Roberto Junguito, afirma que “la primera necesidad frente al posconflicto, en términos del rol del sector privado en este periodo de construcción de paz, es la oportunidad de consolidarse como empleadores con las mejores condiciones laborales” (Cerrejón, 2016, p. 5). Esto limita cualquier esfuerzo pro-paz a la

Responsabilidad Social Interna y revela la desconexión de la empresa con el tema del posconflicto.

- *Holcim*: Tiene una robusta política de respeto y promoción de DD.HH. y la interpreta como una “apuesta por la paz del país” (Holcim, 2014, p. 66), pero no existe ninguna iniciativa pro-paz per se. Están enfocados en la elaboración de Guías del Compromiso Ético de las Empresas Suizas en Colombia, un proceso dentro cual participa la FiP, pero que carece de un enfoque de paz.

En la Tabla 6 se resumen los determinantes del alcance de los proyectos pro-paz. Las iniciativas con un alcance localizado, son esencialmente proyectos productivos de impacto territorial que conciernen a comunidades particulares que adquieren relevancia estratégica para las empresas con base en; i) su potencial como parte de una cadena de abastecimiento (Ej. Alpina, Manuelita, Apoyo de Nutresa a cultivadores locales antes de la fundación del Vivero para la Paz o Hit Social de Postobón), y ii) su cercanía a la operación (Ej. Argos y Mineros). Las iniciativas de alcance nacional en su mayoría tratan de; i) proyectos productivos o de construcción de tejido social que resultaron exitosos en etapas iniciales, son de carácter replicable, y por tanto son ejecutados en distintos departamentos (Ej. Tiendas de Paz de Bavaria, Minimarket 2x3 de Postobón o Cultivarte de Davivienda) y ii) programas de vinculación laboral de víctimas y desmovilizados realizados por empresas con cadenas de distribución y presencia nacional (Ej. Grupo Éxito y Terpel).

TABLA 6

DETERMINANTES DEL ALCANCE DE LAS INICIATIVAS PRO-PAZ	
<i>ALCANCE</i>	<i>DETERMINANTE</i>
Localizado	Proyectos localizados en comunidades que adquieren relevancia por su valor potencial para la cadena de abastecimiento.
	Proyectos localizados en comunidades que adquieren relevancia por su condición de vecindad con la operación empresarial.
Nacional	Proyectos exitosos en planes piloto y/o de carácter replicable.
	Programas de vinculación laboral realizados por empresas con presencia nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Enfoques temáticos de las prácticas pro-paz

A continuación se mencionarán los ejes temáticos que articulan el discurso de las iniciativas pro-paz de los tres principales sectores empresariales; el extractivo, el de alimentos y bebidas, y el financiero. Estas industrias representan el 82% de la muestra, es decir 14 empresas.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector extractivo ha tenido un papel relevante en el conflicto colombiano (Sandoval, Marín y Alamana, 2017), y su historia ante los derechos humanos ha sido conflictiva (Cusaria y Alfonso, 2004, p. 459). Esta investigación encuentra, que la empresas extractivas -como Cerrejón, Ecopetrol y Mineros, y las adyacentes al sector extractivo -como Argos y Holcim, instauran como eje central de su política social los marcos y manuales internacionales de *derechos humanos*, y en caso de tenerlas, subordinan las iniciativas pro-paz a su gestión de DD.HH. Tal es el caso de Ecopetrol, donde el Plan Táctico de DD.HH. incorpora el eje estratégico de Paz y Reconciliación y por tanto contiene proyectos como la creación de memoria histórica en el Magdalena Medio en asociación con el Centro Nacional de Memoria Histórica, las Asambleas para la Paz, o la gestión de la Corporación Reconciliación Colombia de la cual son fundadores y financiadores.

Las empresas del sector de alimentos y bebidas están involucradas con proyectos productivos pro-paz que alimentan su cadena de abastecimiento, y por tanto su eje temático es mas cercano al del *desarrollo económico*, contemplando el ofrecimiento de alternativas de sustento y oportunidades de ingreso. Tal es el caso de los programas de sustitución de cultivos de Alpina y Grupo Éxito, o de los proyectos productivos de Postobón, Bavaria y Nutresa.

Las empresas del sector financiero han desarrollado sus iniciativas pro-paz a través de un discurso de *inclusión financiera*, que contempla educación y acceso al crédito. Así como el programa Cultivarte de Davivienda busca educar en finanzas a niños en una gran cantidad de municipios, y crear un dialogo sobre valores de paz y reconciliación, Bancolombia propone un plan de inclusión financiera como su iniciativa pro-paz, a través de desembolsos de Agrofácil y Finagro. En la Tabla 7, se resumen los enfoques temáticos

TABLA 7

ENFOQUES TEMÁTICOS DE LOS TRES PRINCIPALES SECTORES EN LA MUESTRA	
SECTOR	EJE TEMÁTICO
Extractivo	Derechos Humanos
Alimentos y bebidas	Desarrollo económico
Financiero	Inclusión financiera

Fuente: Elaboración propia.

Nivel estratégico de las prácticas pro-paz

El rastreo estratégico consideró fuentes oficiales como indicios para determinar si las empresas involucradas en actividades pro-paz han tomado una apuesta estratégica por la paz desde los procesos de planeación de largo plazo, y toma de decisiones de la alta gerencia. Los resultados son alentadores y encuentran indicios contundentes de compromiso estratégico para al menos 6 empresas, que representan el 35% de la muestra. La Tabla 8 muestra los resultados de este rastreo:

TABLA 8

COMPROMISO ESTRATÉGICO DESDE LA ALTA GERENCIA CON LA PAZ	
EMPRESA	INDICIOS DE COMPROMISO ESTRATÉGICO
Grupo Éxito	Trabajo en convenio con la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR) desde 2006, que ha beneficiado a más de 1.300 desmovilizados. Según la ACR “el grupo éxito fue una de las primeras empresas que hace 10 años apoyó el proceso de reintegración y que ha confiado en los procesos de empleabilidad en poblaciones vulnerables” (Grupo Éxito, 2019).
Postobón	Apoyo al proceso de paz en la arena política con 800 millones en aporte al partido político Colombia Sí a la Paz en 2016. Ganadores del Premio Emprender Paz con el proyecto Hit Social.
Ecopetrol	Se propone desde la Alta Gerencia el Programa de Transformación con la estrategia de Palanca de Posconflicto y Construcción de Paz Territorial. Se crea en 2016 un equipo para realizar la planeación de la empresa ante la construcción de paz (Ecopetrol, 2016).
Terpel	Acreedores de la Orden Nacional al Mérito en 2018 por su compromiso con el proceso de reconciliación y posconflicto. La presidenta afirmó que las empresas están “llamadas a ser protagonistas en este nuevo capítulo de la historia y sumarse a la creación de un mejor país. (...) tenemos la responsabilidad de generar propuestas y emprender acciones que contribuyan a que los colombianos sigamos la senda de la reconciliación” (Terpel, 2018).
Manuelita	El presidente de Manuelita afirma que es importante “que las personas que han estado involucradas directamente en el conflicto y que se desmovilizan tengan una oportunidad para reintegrarse a la sociedad”, revela que Manuelita da oportunidades laborales a desmovilizados y hace un llamado “al sector privado (...) para que participe de manera activa de este programa (...) hay que apoyar con empleo a las personas que se desmovilizan” (El Tiempo, 2014).
Mineros	La presidenta ha ratificado el actual compromiso con la paz, y en 2014 con las negociaciones. La carta de presentación del informe de sostenibilidad de 2017 es enfática sobre el deber de la empresa con el posconflicto. (Mineros 2017 y 2018).

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, puede observarse que para al menos el 35% de las empresas de la muestra, la apuesta por la paz va mas allá de proyectos coyunturales y filantrópicos, y ha permeado los procesos de planeación

estratégica en la alta gerencia, con un impacto relevante sobre la visión empresarial de estas organizaciones. Por otra parte, el sector financiero tiene un acercamiento estratégico distinto.

Recordando los hallazgos de la encuesta de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2017, donde se encuentra que los dos principales motivos del sector empresarial para emprender acciones de Empresa y Paz, son; i) el hecho de que esta actividad “es un deber moral con el país, los ciudadanos y las víctimas”, y ii) porque es “una oportunidad para generar nuevos mercados” (CCB, 2017b), todo apunta a que el compromiso del sector financiero, a diferencia de las 6 empresas mencionadas anteriormente, está relacionado con la generación de nuevos mercados y la captación de clientes. Por una parte, la Fundación Bolívar-Davivienda (FBD), el principal mecanismo de gestión social de Davivienda, no contempla actividades pro-paz en ninguna instancia sino orienta su estrategia hacia la inversión social (FBD, 2019), y por otra, el discurso de Bancolombia es claro a la hora de hablar de paz: “somos el primer banco privado en desembolsos de Agrofácil y Finagro: desarrollamos una estrategia llamada ‘Yo también soy agro’ ampliando nuestra propuesta de valor a los diferentes *clientes* que hacen parte de la *cadena productiva del agro* (...) Fuimos el primer banco privado en desembolsos de Agrofácil y Finagro con desembolsos por más de \$1,1 billones.” (Bancolombia, 2016, p. 59). Si bien la ANDI interpreta con entusiasmo la gestión de Bancolombia con los desembolsos, tomándola como un inmenso aporte a la paz (La República, 2018), la retórica del banco se acerca a estas comunidades en calidad de *clientes* dentro de una *cadena productiva*, a los que sirven como facilitadores burocráticos de fondos públicos de fomento (Finagro).

Aplicando los criterios de clasificación establecidos en la Tabla 1 (Véase Anexo 3 para 2014 y Anexo 4 para 2017) y contrastando los resultados con el marco conceptual previamente desarrollado puede afirmarse que:

- Como referencias cuantitativas, las iniciativas pro-paz más habituales son los espacios de dialogo y aprendizaje, con 6 empresas ejecutándolos en 2014, y 9 en 2017; y los proyectos productivos, con 7 empresas ejecutándolos en 2014 y 8 en 2017. De igual forma los proyectos con impacto nacional son mayoría, siendo realizados por el 47% de las empresas de la muestra en ambos periodos.
- El instrumento de clasificación de iniciativas efectivamente discrimina los diferentes proyectos pro-paz, sin embargo, hay programas de naturaleza compleja y ambivalente que dificultan la labor de clasificación tales como los Minimarket 2x3 de Postobón que dan oportunidades laborales a excombatientes, son proyectos productivos con asistencia técnica y tienen contenidos de espacios de dialogo y reconciliación, todos a la vez.

- No se encuentran iniciativas pro-paz en las que las empresas de la muestra hayan actuado como facilitadores en las negociaciones, probablemente debido a la naturaleza reservada y coyuntural de estas actividades, y a su omisión dentro de los reportes.
- En casi todos los casos son relevantes las alianzas colaborativas entre empresas, ONGs e instituciones para la creación de capacidades de largo plazo que mencionan Ford (2015) y Rettberg (2010), pues las iniciativas son desarrolladas de la mano de organizaciones como la Fundación Ideas para la Paz, Reconciliación Colombia, la Agencia Colombiana para la Reintegración o el Centro Nacional de Memoria Histórica.

Se corrobora la propuesta de Cuervo (2017) que sugiere una transformación en el rol de las empresas frente al escenario de posconflicto. Este cambio de paradigma en una fracción relevante del sector privado apunta a un incremento en el interés estratégico en aportar a la construcción de paz, que se ha materializado particularmente en lo que Rettberg (2010) denomina la inversión en fondos y proyectos de desarrollo dirigidos a participantes concretos de la construcción de paz.

Es claro que la guerra no solo implica costos para los sectores que son golpeados directamente por su desarrollo; sino que las empresas perciben obstáculos y costos por operar en “un entorno impregnado de violencia” (Álvarez y Rettberg, 2008, p. 32), y que el sector privado se vería ampliamente beneficiado con una disminución del riesgo político y las contingencias de seguridad, pero estos proyectos productivos pueden ser una forma diferente de *dividendo de paz* (Rettberg, 2008) que proviene del aseguramiento de recursos estratégicos y escasos como el caso del cultivo de mora para Postobón, o de Cacao para Nutresa, y en este sentido, algunas iniciativas pro-paz podrían entenderse como proyectos mediante los cuales las empresas buscan recuperar control sobre la forma en que el conflicto las afecta, y agilizar algunos de los beneficios que el posconflicto puede traer para su operación

11. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Esta investigación compara las prácticas empresariales pro-paz antes y después del plebiscito de 2016, identificando cambios en el compromiso del sector privado ante la construcción de paz en Colombia. Como respuesta a la pregunta de investigación, puede afirmarse que el compromiso de las empresas ante la construcción de paz se ha mantenido inalterado ante un entorno político hostil a los acuerdos, y más aún,

que en una fracción significativa del sector, se encuentra una tendencia hacia el establecimiento de fuertes compromisos con la paz en la arena estratégica de alto nivel.

El conteo de palabras comparativo revela una ligera transición retórica en los reportes de sostenibilidad, donde los principales ejes conceptuales en 2014; que eran los Derechos Humanos, la Responsabilidad Social Interna, y el desarrollo económico, son parcialmente desplazados por los conceptos de; “paz”, “reconciliación” y un enfoque comunitario. Este cambio es corroborado por un 17,8% de mayor concordancia del diccionario de palabras clave del área de empresa y paz en 2017 a comparación de 2014.

Se identifican cuatro tendencias con los programas pro-paz de las empresas de la muestra: i) Las iniciativas pro-paz se extienden o consolidan, ii) Las empresas toman proyectos antiguos y los dotan de una nueva retórica pro-paz, iii) Empresas sin interés estratégico se limitan a prácticas filantrópicas con retórica pro-paz, y iv) Ciertas empresas se mantienen indiferentes al posconflicto.

El alcance geográfico de las iniciativas pro-paz es explicado por dos factores en cada caso. Usualmente, las iniciativas son de alcance local si los proyectos se realizan con comunidades que; adquieren relevancia por su valor potencial para la cadena de abastecimiento, o por su condición de vecindad con la operación empresarial. Por otra parte, las iniciativas de alcance nacional, se dan cuando están basadas en proyectos exitosos en planes piloto y/o de carácter replicable, o en programas de vinculación laboral realizados por empresas con presencia nacional.

Los ejes temáticos que constituyen las iniciativas pro-paz de los tres sectores mayoritarios en la muestra son; i) el eje de derechos humanos para el sector extractivo, ii) el eje de desarrollo económico para el sector de alimentos y bebidas, y iii) el eje de inclusión financiera para el sector bancario.

En el nivel estratégico, puede afirmarse que existen indicios de compromiso de alto nivel en el 35% de la muestra, lo que implica que el discurso de construcción de paz ha permeado los sistemas de toma de decisión y planeación desde la alta gerencia. De igual forma, se habla de una orientación diferente del sector financiero, que más allá de tener un compromiso estratégico, demuestra intereses en los mercados poco explorados que se abren con el posconflicto.

Se discute la posibilidad de que empresas como las del sector de alimentos y bebidas, emprendan proyectos productivos como una herramienta para generar un dividendo de paz de pequeña escala, pues desde una visión funcionalista, estas iniciativas permiten asegurar recursos estratégicos para su operación y

recuperar control sobre la incertidumbre ante un contexto violento, intentando así, agilizar la llegada de beneficios característicos de un escenario de posconflicto.

Es interesante el hecho de que casi todas las iniciativas hayan sido desarrolladas con apoyo técnico de -o en asociación con, ONGs y fundaciones pro-paz, pues se encuentra que las empresas también se están acercando al tercer sector, y al colaborar con organizaciones que tienen mayor experiencia en el campo de la construcción de paz, se generan proyectos con mayor impacto, con auténtica visión de construcción de tejido social y que traen mas beneficios para las comunidades.

Es claro que la disposición para trabajar en la construcción de un país en paz ya permeó una parte considerable del sector privado, y bajo cualquier criterio, esta es una victoria. Los acercamientos a poblaciones vulnerables, el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que se han visto beneficiadas por iniciativas pro-paz, y el fortalecimiento de relaciones de confianza entre las comunidades y las empresas, constituyen logros que perdurarán ante cambios coyunturales en la esfera política. En el momento en que se difumina la posibilidad de obtener un beneficio de renta, y las iniciativas pro-paz van mas allá del compromiso frívolo y transaccional, se descubren organizaciones con auténtico sentido de pertenencia ante su entorno, que adquieren responsabilidades consientes de su rol como actores potenciales de transformación social, y toman una postura firme en defensa de la reconciliación y el progreso.

Recomendaciones

- ✓ Deben fomentarse plataformas que faciliten el trabajo conjunto entre las empresas y las fundaciones, ONGs y actores del tercer sector orientados hacia la construcción de paz. Como se discutió, estas alianzas multiplican la eficiencia y eficacia de las iniciativas pro-paz, y potencializan los beneficios para las comunidades.
- ✓ Es necesario trabajar en la divulgación de los sistemas de información y medición de aportes empresariales a la paz, tales como *EmPaz* de la Cámara de Comercio de Bogotá. Pueden promoverse campañas para incluir estos indicadores dentro de criterios de consumo socialmente responsable, empoderando a los consumidores para ejercer presión sobre el sector privado, e invitándolo a hacer parte de la construcción de paz.

- ✓ Las plataformas de apoyo, coordinación y orientación de los esfuerzos de Empresa y Paz que existen son abundantes, al igual que las fuentes legítimas para su divulgación. Esta numerosa oferta, y la naturaleza heterogénea de sus marcos, pueden ocasionar un *noodle bowl*. Centralizar a nivel gremial estos esfuerzos facilitaría la coordinación y planeación de las actividades pro-paz, y eliminaría asimetrías de información e incertidumbre del panorama.
- ✓ Hacen falta estímulos institucionales para obtener el compromiso de una mayor parte del sector privado con las actividades pro-paz. Particularmente, el sector financiero podría ser un aliado relevante en estos esfuerzos, e incentivar su participación más allá de la conquista de mercados nacientes, resultaría sumamente beneficioso, al incluir el sector con mayor músculo financiero del país.

12. Bibliografía

- Acuerdo Final para la Terminación Del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, (2016). Firmado el 24 de noviembre de 2016 entre el Gobierno de Juan Manuel Santos y los representantes de las FARC en el Teatro Colón de Bogotá.
- Alvarez, 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.
- Barkemeyer, R., Preuss, L., & Lee, L. (2015). On the effectiveness of private transnational governance regimes—Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. *Journal of World Business*, 50(2), 312–325
- Botero, S. (2017). El Plebiscito Y Los Desafíos Políticos De Consolidar La Paz Negociada en Colombia. *Revista de Ciencia Política*, 37(2), 369–388.
- Bravo, R., Matute, J., y Pina. J. (2012). Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 129.
- Cámara de Comercio de Bogotá , (2017b). Encuesta Empresarial de Paz. Recuperado en: <https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Construccion-de-Paz/Encuesta-Empresarial-de-Paz>
- Cámara de Comercio de Bogotá, (2017a). Sitio web: EmPaz, herramientas para la paz. <https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Construccion-de-Paz/Acciones-por-la-Paz/EmPaz-herramientas-para-la-paz>. Consultado el 29 de febrero de 2019.
- Carroll, A. (1999). ‘Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct’. *Business and Society*, 38(3), 268–95.
- Carroll, A. (2008). "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices." In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Carroll, A. and Shabana, K., (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12-1, 85-10.
- Cerrejón, (2014). Informe de Sostenibilidad 2014: Aliado de la Guajira. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Cerrejón, (2016). Informe de Sostenibilidad 2016: Minería Responsable. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Cerrejón, (2017). Informe de Sostenibilidad 2017. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Claro, (2014). Informe de Sostenibilidad - Claro Colombia: 2014. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Claro, (2017). Informe de Sostenibilidad - Claro Colombia: 2017. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Collier, P. (2007). *El club de la miseria. Qué falla en los países más pobres del mundo*. Madrid: Turner.
- Cuervo, M. (2017). Iniciativas empresariales y construcción de paz: El caso de Mild Coffee Company en el sur del Huila. *Economía y Region*, 11(2), 287–330.

- Cusaria, A. y Alfonso, J. (2004). *Petróleo, ambiente y conflicto en Colombia. Guerra, sociedad y medio ambiente*. 464 -501.
- Davivienda, (2017). Informe de Sostenibilidad Detallado: 2017. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- De Abreu Costa Souza, M., & Diniz Rocha, P. (2018). A eleição de Iván Duque na Colômbia e o processo de paz com as FARC-EP: continuidade ou ruptura? *Conjuntura Internacional*, 15(1), 33–43. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5752/P.1809-6182.2017v15.n1.p33>
- Ecopetrol, (2016). Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2016. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- El Tiempo, (2014). Entrevista en BOCAS: Harold Eder, el heredero del ingenio Manuelita. Recuperado en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14816091>.
- Ford, J. (2015). Perspectives on the Evolving “Business and Peace” Debate. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 451–460.
- Forero, J., & Ramirez, D. (2018, June 18). Pro-Business Ivan Duque Wins Colombian Presidency. *Wall Street Journal (Online)*, p. 1.
- Fort, T. L. and C. A. Schipani: 2003, ‘Corporate Governance and Sustainable Peace: Intra-organizational Dimensions of Business Behavior and Reduced Levels of Violence’, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*. 36, 367–376.
- Fundacion Bolivar Davivienda, (2019). Mensaje del Director. Recuperado en: <https://www.fundacionbolivardavivienda.org/sostenibilidad/mensaje-director.php>
- Fundación Paz y Reconciliación, (2017). Guía Para Construir Paz Desde el Sector Empresarial. Recuperado en: <https://pares.com.co/2017/06/28/guia-empresas-y-paz>
- Galtung, J. (1969). Violence, peace and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 67-191.
- Global Reporting Initiative, (2019a). Reporting Principles and Standard Disclosures. Recuperado en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative, (2019b). Database: Colombia. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org>
- Grupo Argos, (2014). Integrated Report: 2014. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Grupo Argos, (2017). Integrated Report: 2017. Infrastructure in Harmony with Nature. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Grupo Bancolombia, (2016). Informe de Gestión Empresarial y Responsabilidad Corporativa 2016. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Grupo Éxito, (2019). El Grupo Éxito reconocido por generar oportunidades de reintegración desde la empleabilidad. Recuperado en: <https://www.grupoexito.com.co/es/sala-de-prensa/noticias/el-grupo-exito-reconocido-por-generar-oportunidades-de-reintegracion-desde-la-empleabilidad>
- Guaquetá, A. and Orsini, Y. (2007). *Business and reintegration: Cases, experiences and lessons*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.
- Haski-Leventhal, D. (2014). From CSR and CSV to business and peace. *Business, Peace And Sustainable Development*, 2014(4), 3-6
- Incauca, (2014). Informe de Sostenibilidad 2014-2015. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Incauca, (2017). Informe de Sostenibilidad 2016-2017. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- International Crisis Group, (2017). Bajo la sombra del “no”: laz en Colombia después del plebiscito. *Latin America & Caribbean*. 60-1. Recuperado en <https://www.crisisgroup.org/es/latin-america-caribbean/andes/colombia/shadow-no-peace-after-colombias-plebiscite>
- Jiménez, M y Sideri, S. (1985). *Historia del Desarrollo Regional en Colombia*, Bogotá, CEREC-CIDER.
- Kolk, A. and Lenfant, F. (2013). Multinationals, CSR and Partnerships in Central African Conflict countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 43-54.
- Krippendorff, K. (1989). Content analysis. En E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1, pp. 403-407). New York, NY: Oxford University Press. Retrieved from http://repository.upenn.edu/asc_papers/226
- La República, (2018). Andi y Bancolombia apoyan el posconflicto. Recuperado en: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-rse/andi-y-bancolombia-apoyan-el-posconflicto-2602376>

- Mariño-Arévalo, A., & Valencia-Toro, M. (2015). Participación De La Gran Empresa en La Política Pública De Atención a Las Víctimas Del Conflicto Armado en Colombia. *Cuadernos de Administración* (01203592), 28(50), 11–37.
- Miklian, J. y Schouten, P. (2014). *Business for Peace: The New Paradigm of International Peacebuilding and Development*. PRIO/NAI Conference Working Paper. December 8 of 2014.
- Mineros S.A., (2019). Los empresarios, dispuestos a financiar la paz. Recuperado en: <http://www.mineros.com.co/es/noticias-mineros/129-empresarios-financiar-paz>
- Murphy, P. (1978) An Evolution: Corporate Social Responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30-6.
- Nasi, C. (2006). Spoilers in Colombia: Actors and strategies. En *Challenges to Peacebuilding: Managing Spoilers During Conflict Resolution*. (pp. 219-241). Tokio: United Nations University Press.
- Nelson, J. (2000). The business of peace: The private sector as a partner in conflict prevention and resolution. Londres, Inglaterra: Prince of Wales Business Leaders Forum.
- Nutresa, (2018). Informe de Sostenibilidad: 2018 - Un Futuro Entre Todos. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- OCDE, (2011). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Recuperado en: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- Oetzel, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2010). Business and peace: Sketching the terrain. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 351-373.
- Pacto Global Colombia, (2019). Business for Peace. Sitio Web: <https://www.pactoglobal-colombia.org/>
- Peña, G. J. (2014). Multinacionales y Responsabilidad Social Empresarial en la Construcción De Paz En Colombia. (Spanish). *Cuadernos de Administración* (01203592), 27(48), 67.
- Perdomo-Ortiz, J., Villa, L., & Dueñas, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Pro-Peace Practices in Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33(58), 30–44.
- Pérez, A., García, M. & Lopez-Gutierrez, C. (2018). Corporate Social Responsibility in the Media: A Content Analysis of Business News in Spain. *Journal of Mass Media Ethics*, 33(2), 66–79.
- Pizarro Leongómez, E. (2004). Una democracia asediada. Balance y perspectivas del conflicto armado en Colombia. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*. 89: 62-77.
- Postobón, (2014). Informe de Sostenibilidad: 2014. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Postobón, (2016). Informe de Sostenibilidad: 2016. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Postobón, (2017). Informe de Sostenibilidad: 2017. Recuperado en: <http://database.globalreporting.org/>
- Ramos, L. M. (2015). Conflicto Y Paz en Colombia: Una Perspectiva Desde Los Indicadores Sociales. *Palobra*, 15(15), 190–212.
- Rettberg, (2013). Peace is Better Business, and Business Makes Better Peace: The Role of the Private Sector in Colombian Peace Processes. GIGA Research Programme: Violence and Security. 240.
- Rettberg, A. (2008). Explorando el dividendo de la paz: Impactos de conflicto armado en el sector privado colombiano, resultados de una encuesta nacional. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Ríos, J., & Cairo, H. (2018). Los discursos sobre la participación política en el proceso de paz de Colombia. *Araucaria*, 20(39), 317–339.
- Rodríguez, E. (2017). El Resultado Del Plebiscito Por La Paz en Colombia: Entre La Participación Y La Razón De Estado. *Revista Jurídica de La Universidad Autónoma de Madrid*, (36), 171–183.
- Sandoval, L., Marín, M. & Almanza, A. (2017). Exploitation of natural resources and conflict in Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 19(37), 201–225.
- Simmons, J., Crittenden, V. & Schlegelmilch, B. (2018) "The Global Reporting Initiative: do application levels matter?", *Social Responsibility Journal*, Vol. 14 Issue: 3, pp.527-541.
- Terpel, (2018). Terpel, reconocida por su compromiso con el país. Recuperado en: <https://www.terpel.com/en/Sala-de-prensa/Noticias/Terpel-reconocida-por-su-compromiso-con-el-pais/>

13. Anexos

Anexo 1

Costos del conflicto armado en Colombia

COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
<p>Costos generados por daños a la infraestructura física</p> <p>Eléctrica (atacados a torres y líneas de conexión eléctrica)</p> <p>Petrolera (atacados contra oleoductos)</p> <p>Telecomunicaciones (ataques a redes de comunicación)</p> <p>Sector de producción de carbón (atacados a las vías férreas)</p> <p>Estructura vial (ataques a puentes, peajes y vías férreas)</p> <p>Costos generados por el secuestro</p> <p>Pago de rescates</p> <p>Gastos del Estado para controlarlo y prevenirlo</p> <p>Costos generados por el abigeato</p> <p>-robo de ganado- y pago de extorsiones</p> <p>Costos generados por el desplazamiento forzado</p> <p>Gastos del Estado (asistencia económica a la población desplazada)</p> <p>Costos generados por el uso de minas antipersonal</p> <p>Gastos del Estado (indemnizaciones a población afectada y gastos para destruir las minas antipersonal)</p> <p>Gastos en defensa y seguridad</p> <p>Gastos del Estado (remuneraciones y asignaciones a personal militar, adquisición de nuevos equipos, operaciones y mantenimiento)</p>	<p>Pérdidas de productividad</p> <p>Alteración en la administración eficiente de los negocios y las empresas en general</p> <p>Pérdida de capital humano y productividad por inasistencia laboral</p> <p>Pérdida de productividad de tierras</p> <p>Disminución o desvío de la inversión</p> <p>Fuga de capitales</p> <p>Disminución en la inversión de tecnología y capital físico</p> <p>Inadecuada asignación de recursos (representan un costo de oportunidad para la economía)</p> <p>Seguridad privada</p> <p>Pago por incapacidades e indemnizaciones</p> <p>Seguros relacionados con la seguridad</p> <p>Aumento de los costos de transacción</p> <p>Incertidumbre sobre las reglas de juego, intercambios y contratos.</p> <p>Impacto sobre la distribución</p> <p>Distribución del ingreso y la riqueza (propiedad privada)</p> <p>Impacto sobre la pobreza</p>

Fuente: Alvarez y Rettberg, 2008, p. 22

Anexo 2

INSTRUMENTO DE CLASIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES PRO-PAZ										
Empresa	Promover Desarrollo Económico			Adoptar Principios		Fortalecer Comunidad	Diplomacia Two-Track	Sensibilidad al Conflicto	Impacto	
	Inclusión Laboral o Educativa de Desmovilizados o Víctimas,	Apoyo financiero y/o técnico	Proyectos Productivos	GRI	Pacto Global	Espacios de Diálogo y Aprendizaje	Facilitador de las Negociaciones	Mitigación y Evaluación de Riesgos	Localizado	Nacional
.....										
.....										
.....										

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES POR-PAZ - 2014					
2014	Promover Desarrollo Económico			Adoptar Principios	
Empresa	Inclusión Laboral de Desmovilizados o Víctimas	Apoyo Financiero y/o Técnico	Proyectos Productivos	GRI	Pacto Global
Argos			Fundación Crecer en Paz	SI	SI
Bavaria			Tiendas de Paz y Apoyo a Cultivadores	SI	SI
Grupo Éxito	Vinculación laboral de víctimas, desmovilizados y familiares del ejército inhabilitados			SI	SI
Grupo Aval				SI	NO
Postobón			Minimarket 2x3	SI	SI
Alpina			Proyecto de Asociatividad y Sustitución de Cultivos	SI	SI
Grupo Bancolombia				SI	SI
Cerrejón				SI	SI
Davivienda				SI	SI
Ecopetrol		12 programas distintos, inversión de más de 300.000 millones		SI	SI
Incauca		Apoyo Orquesta Infantil de la Fundación Funforpaz		SI	NO
Mineros		Donaciones para infraestructura como mecanismo de convivencia y paz	Proyectos con la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial	SI	SI
Terpel	Programa Soy Capaz de Servirle a Colombia			SI	SI
Claro		Una Vaca por la Paz		SI	NO
Holcim				SI	SI
Manuelita	Inclusión Laboral de Desmovilizados		Dotación de tierras a 36 familias campesinas	SI	SI
Nutresa			Apoyo a Cultivadores de Cacao	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 - Continuación

CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES POR-PAZ - 2014					
2014	Fortalecer Comunidad	Diplomacia Two-Track	Sensibilidad al Conflicto	Impacto	
Empresa	Espacios de Diálogo y Aprendizaje	Facilitador de las Negociaciones	Mitigación y Evaluación de Riesgos	Localizado	Nacional
Argos				Montes de María	
Bavaria	Tiendas de Paz				Nacional
Grupo Éxito					Nacional
Grupo Aval					
Postobón	Minimarket 2x3				Nacional
Alpina				Nariño	
Avianca Holdings					
Grupo Bancolombia					
Cerrejón					
Davivienda	Yoga para la Reconciliación				Nacional
Ecopetrol	Reconciliación Colombia y Construcción de Memoria Histórica en el Magdalena Medio con el CNMH, Capacitación en DD.HH.		Plan Comprensivo de Gestión del Riesgo en 55 municipios		Nacional
Incauca				Cauca	
Mineros	Museo Casa de la Memoria				Nacional
Terpel					Nacional
Claro	Futbol por la Paz				Nacional
Holcim					
Manuelita				Valle del Cauca	
Nutresa				Zonas de Cultivo	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES POR-PAZ - 2017					
2017	Promover Desarrollo Económico			Adoptar Principios	
Empresa	Inclusión Laboral de Desmovilizados o Víctimas	Apoyo Financiero y/o Técnico	Proyectos Productivos	GRI	Pacto Global
Argos			Fundación Crecer en Paz	SI	SI
Bavaria			Tiendas de Paz	SI	SI
Grupo Éxito	Vinculación laboral de víctimas, desmovilizados y familiares del ejército inhabilitados		Programas Cultraco y la Mala Noche (sustitución de cultivos)	SI	SI
Grupo Aval				SI	
Postobón			Minimarket 2x3, Hit Social	SI	SI
Alpina		Capacitación en Buenas Prácticas de Ordeño	Alianzas productivas para la Paz	SI	SI
Bancolombia		Desembolsos de Agro Fácil y Finagro			
Cerrejón				SI	SI
Davivienda				SI	SI
Ecopetrol		Programas sociales, inversión de casi 15.000 millones	Proyectos Productivos	SI	SI
Incauca					
Mineros		Mediante el Programa de Convivencia apoyo a infraestructura comunitaria		SI	SI
Terpel	Programa Soy Capaz de Servirle a Colombia		Proyectos Productivos en Casanare	SI	SI
Claro					
Holcim				SI	SI
Manuelita	Inclusión Laboral de Desmovilizados			SI	SI
Nutresa			Vivero para la Paz - Cacao	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 - Continuación

CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES POR-PAZ - 2017					
2017	Fortalecer Comunidad	Diplomacia Two-Track	Sensibilidad al Conflicto	Impacto	
Empresa	Espacios de Diálogo y Aprendizaje	Facilitador de las Negociaciones	Mitigación y Evaluación de Riesgos	Localizado	Nacional
Argos				Montes de María	
Bavaria	Capacitaciones sobre construcción de paz y derechos humanos, Tiendas de Paz				Nacional
Grupo Éxito					Nacional
Grupo Aval					
Postobón	Trabajo con Reconciliación Colombia				Nacional
Alpina				El Tambo, Popayán, Nariño	
Bancolombia			Manejo de riesgo de aumento de LAFT (Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo) con la firma de los acuerdos		
Cerrejón					
Davienda	Cultivarte				
Ecopetrol	Diplomado para gestores de memoria y paz, apoyo a iniciativas locales de construcción de memoria y Asambleas para la Paz, Capacitación DD.HH.		Plan Comprensivo de Gestión del Riesgo en 55 municipios		Nacional
Incauca	Programas de Cultura Musical como Camino Hacia la Paz			Cauca	
Mineros	Semana por la Paz, Actividades de Dialogo				Nacional
Terpel	Jornada por la Paz y Diálogos con Vicepresidencia de Talento Humano sobre Reconciliación y Perdón				Nacional
Claro	Fútbol por la Paz, Capacitación a Promotores Turísticos en el marco del Posconflicto				Nacional
Holcim					
Manuelita	Fundación Paz y Bien			Valle del Cauca	
Nutresa					Nacional

Fuente: Elaboración propia