

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)  
COMO RESPUESTA DE LA GRAN EMPRESA COLOMBIANA  
A UN ENTORNO DE CONFLICTO ARMADO Y  
POSCONFLICTO EN COLOMBIA**

**Área de investigación: Entorno de las Organizaciones**

Andrés Mariño-Arévalo  
Escuela de Administración  
Universidad del Rosario  
Colombia  
andres.marino@urosario.edu.com

**XX**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO RESPUESTA DE LA GRAN EMPRESA COLOMBIANA A UN ENTORNO DE CONFLICTO ARMADO Y POSCONFLICTO EN COLOMBIA

### Resumen

Por primera vez en el más de medio siglo de conflicto armado que ha vivido Colombia, se vislumbra una posibilidad real de paz con los grupos armados gracias a los diálogos que el Gobierno Nacional, en cabeza del Presidente Juan Manuel Santos, adelanta con los grupos guerrilleros de las FARC y el ELN, para lograr el final de la confrontación armada que ha sumido a una gran parte de la población en la pobreza.

Esta posibilidad abre las puertas para un escenario de posconflicto que implica retos para la sociedad en general, en la búsqueda de transformaciones estructurales. Algunos empresarios le han apostado a programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), abarcando diferentes ámbitos y campos de acción. Éste documento busca analizar cómo algunas de estas iniciativas han aportado en la construcción de paz.

Para lograrlo, se abordan algunas posturas teóricas referentes a la relación organizaciones – entorno, así como sobre la RSE. Posteriormente, se hará una contextualización sobre el conflicto social y armado en Colombia. Finalmente se revisarán algunas iniciativas de RSE de tres de los grupos empresariales más importantes del país: la Organización Ardila Lülle, el Grupo Éxito y el Grupo Nutresa.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial, posconflicto.





## Introducción

Colombia ha vivido uno de los conflictos armados más largos e intensos del hemisferio occidental en el último siglo. Por primera vez desde su inicio, se vislumbra una posibilidad real de paz con los grupos guerrilleros. El país entero aguarda con esperanza el final de una confrontación armada que lleva más de cincuenta años, y que ha generado pobreza y destrucción.

Es tal la posibilidad de paz que en diferentes escenarios se están planteando las acciones necesarias para generar aportes efectivos, que permitan superar las condiciones sociales, políticas y económicas que han alimentado el conflicto durante décadas. Se abren las puertas a un escenario de posconflicto, lo que supone un reto fundamental no sólo para el Gobierno colombiano, sino para la sociedad en general, en la búsqueda de una transformación estructural de la sociedad colombiana.

Por esto resulta fundamental analizar las acciones emprendidas por las empresas para aportar a la construcción de un escenario de paz, y cómo estas pueden impactar un eventual escenario de posconflicto. Esto lleva a plantear la pregunta que orienta ésta investigación: ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial han llevado a cabo algunas de las grandes empresas colombianas para aportar a la superación del conflicto social y armado en Colombia y soportar un proceso de posconflicto?

Para dar respuesta a esta pregunta, éste documento abordará algunas posturas teóricas referentes a la relación organización – entorno, para comprender la importancia del entorno sobre el accionar de las organizaciones. Igualmente, se abordará el concepto de RSE, y sus principales. Posteriormente, se hará una contextualización sobre el conflicto social y armado en Colombia, para comprender la configuración social, política y económica del entorno en el cual las empresas han tenido que actuar. Finalmente, se revisarán algunas iniciativas de RSE llevadas a cabo por tres de los grupos empresariales más importantes del país: la Organización Ardila Lülle, el Grupo Éxito y el Grupo Nutresa, a través de información recogida en entrevistas semiestructuradas y fuentes secundarias.

Este documento hace parte de una investigación del Grupo de Trabajo en Paz y Conflicto de la Universidad del Rosario en Colombia, que obedece a una iniciativa institucional de vincular a la academia a los procesos que se llevan a cabo en todo el país para la construcción de paz y la superación del conflicto social y armado.

## 2. Relación Organización – Entorno

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno que las afecta, y en algunos casos, es afectado por ellas. Después de la perspectiva clásica de la organización, en la cual ésta era vista como un sistema cerrado y aislado de lo





que ocurría en su entorno, se ha potenciado el valor de analizar al entorno y sus impactos en la organización. Desde la propuesta de Teoría General de Sistemas de Bertalanffy (1989), se propende por una comprensión más amplia de los sistemas, a partir de los procesos de integración e interacción de sus componentes, dejando de lado la lógica mecanicista y tradicional bajo la cual se había estudiado a las organizaciones, apoyado en los entornos aparentemente estables en los que se encontraban las organizaciones a comienzos del S. XX.

Tras el final de la Segunda Guerra Mundial, y tras la reconstrucción de Europa, buena parte del mundo occidental vivió la denominada época de oro del capitalismo, gracias a procesos de fortalecimiento industrial, que a partir de prácticas proteccionistas en una buena parte de los países, permitió la consolidación de las economías nacionales capitalistas, en el marco de la Guerra Fría. La empresa privada cobra importancia y recibe el impulso de los gobiernos nacionales, entendida como un generador de ingresos y empleo, y en consecuencia, como un impulsador de crecimiento social y económico.

Si bien ya se asume un impacto de la organización en el entorno, se asume que es un entorno estable, teniendo en cuenta las políticas proteccionistas, así como el ofrecimiento de garantías políticas y legales para su funcionamiento en los diferentes países. Sin embargo, en 1973 la situación cambió. Llegó la crisis de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), que afectó la industria a nivel mundial, y se erigió como el evento que llevó al inicio del desmonte de los Estados de Bienestar. Esto rompió con el entorno lleno de certidumbre y estabilidad que existía hasta el momento, y abrió las puertas a la aparición de prácticas de libre comercio y apertura económica a lo largo y ancho del planeta (Hobsbawm, 2003).

Las organizaciones habían asistido hasta ese momento, a un entorno cargado de certidumbre que ofrecía un marco de acción a mediano, e incluso, largo plazo, y ante el cual, simplemente debían reaccionar bajo una lógica de causa y efecto (Etkin & Schvarstein, 2005). En ese período de tiempo, se consolidaron muchas de las grandes empresas en los países en vía de desarrollo: las políticas proteccionistas, el favorecimiento del Estado a la industria, permitió la estructuración de los grupos empresariales, que adquirieron un gran poder político y económico, lo que les permitió incidir directamente en el entorno, además de verse afectados por éste, configurando relaciones bajo una perspectiva de recursividad organizacional (Morin, 2001), en el que la empresa se ve afectada por el entorno, pero a su vez, está en capacidad de afectarlo, comprendiéndolo bajo una lógica de doble vía y alejado de las nociones de equilibrio y estabilidad bajo el que fueron concebidas las organizaciones hasta mediados de la segunda parte del Siglo XX (Navarro, 2000, Ferrandon, 2004).

En relación con esto, se puede abordar la propuesta de entorno dada por Lemaire (1997), quien establece el entorno en función de tres aspectos fundamentales: los aspectos político – reglamentarios, socioeconómico y tecnológicos, tal como se puede observar en la figura 1.



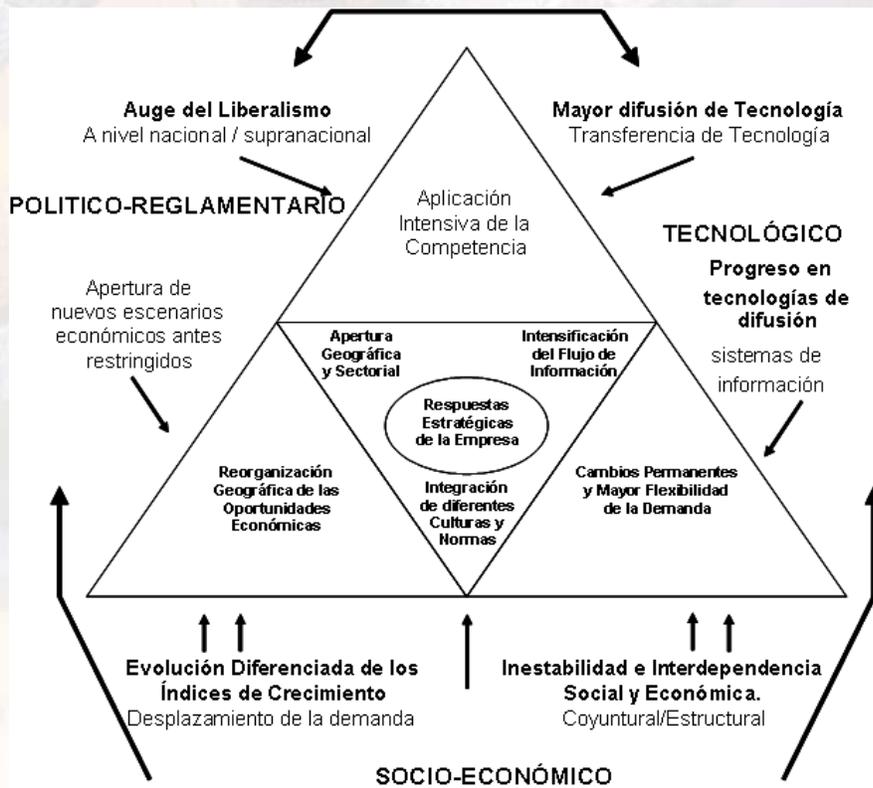


Figura 1. Mutaciones del entorno. Fuente: Rodríguez y Duque (2008), basados en Lemaire.

En la propuesta de Lemaire, cada uno de los aspectos que configuran el entorno ejerce una presión sobre las organizaciones, y se espera que estas reaccionen ante cada una de las mutaciones del entorno, a través de respuestas estratégicas. El gráfico muestra la acción del entorno sobre las empresas, sin embargo, obvia la presión que también puede ser ejercida por estas sobre el entorno, en función de su tamaño y su impacto (como es el caso de la gran empresa y los grupos empresariales).

Más allá del impacto que tenga cada una de las mutaciones de estas variables del entorno sobre las organizaciones, las empresas “deben responder estratégica y dinámicamente a los cambios a los cuales se ven abocadas” (Rodríguez y Duque 2008, P. 149), respuesta que debe integrar los condicionamientos, restricciones y necesidades del entorno, así como de la organización, para que a través de estas respuestas estratégicas, la organización asuma una acción permanente de proyección y crecimiento (López y Mariño, 2010), generando afectaciones en su entorno.

Una de las herramientas que permiten una articulación clara entre las necesidades del entorno y las empresas es la Responsabilidad Social





Empresarial. Más allá de las connotaciones de voluntariedad que se han asociado a la Responsabilidad Social, esta herramienta ha permitido dar respuesta a las mutaciones del entorno, articulando la eficiencia productiva, y la generación de utilidades con las necesidades que surgen en la sociedad. Por esto, resulta fundamental ahondar un poco más en este concepto.

### 3. Algunas aproximaciones al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido abordada desde múltiples perspectivas: desde la organizacional, a partir de los sujetos que la componen y de los grupos de interés que se ven afectados por el accionar de las organizaciones, entre muchos otros. A pesar de la multiplicidad de abordajes de la RSE y su ‘reciente’ aparición en el escenario empresarial, se encuentran puntos de convergencia, que identifican la necesidad de apostarle a la búsqueda de valores en la sociedad, ir más allá de la consecución de logros financieros, y la búsqueda de puntos de encuentro entre los intereses de la empresa y de la sociedad (Allouche, Huault y Schmidt, 2004). Así mismo, el entorno de la organización es un determinante fundamental de las acciones de RSE a emprender, particularmente a través de la teoría de los grupos de interés o stakeholders (Cazal, 2011).

De acuerdo con Schvarstein (2003), el concepto de responsabilidad social está ligado al de libertad, a partir de los conceptos de accountability y responsibility, en función de la rendición de cuentas constante de la organización ante la sociedad, a partir de un ejercicio de autoevaluación. Según Quirós y Marín (2013), esto lleva a una primera etapa de ‘responsabilidad interna’ y que hace parte del compromiso de la empresa, para pasar a una etapa posterior en la que la empresa rinde cuentas ante terceros. De acuerdo con De acuerdo con Cazal (2011, p.1), “la RSE es una invitación a repensar la empresa (...) incluyendo no sólo lo concerniente a la empresa, sino sus relaciones con la sociedad”.

Inicialmente la RSE fue pensada como un ejercicio de voluntariedad por parte de las empresas, y que incluso podía ocupar un lugar secundario en las prioridades de las organizaciones, relegado por una orientación hacia la eficiencia operacional y las utilidades financieras. Siguiendo lo dicho por Alvarado, Bigné y Currás (2011), el interés creciente de las empresas en la RSE está mediado por el reconocimiento de los grupos de interés (*stakeholders*) a las acciones emprendidas por la organización, por lo que la RSE trasciende esa concepción de voluntariedad, y empieza a configurar un eje estratégico de acción organizacional.

Vista desde afuera de la organización, la RSE cumple un rol fundamental para el logro del desarrollo económico y social, tal como lo señalan el *World Business Council for Sustainable Development* (2002), el *United Nations Global Compact* (s.d.), Atehortúa (2008) y Raufflet (2010). Esto implica abordar acciones en torno a diferentes ejes de acción entre los que se pueden





encontrar: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, asumiendo la RSE como una herramienta que genera aportes fundamentales para la transformación estructural de la sociedad.

En éste sentido, Raufflet (2010) afirma que con la RSE se pretende develar los vínculos entre las empresas y los actores sociales que confluyen en su entorno, lo que implica una revisión constante a la forma en la cual la empresa se ha relacionado con estos. Esto da cuenta de una faceta política de la RSE en el sentido propuesto por Casal (2011), en la cual se identifica a la empresa no solo como una organización inscrita dentro de un campo político en sus prácticas internas, sino como un actor político en su relación con el entorno, y donde la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) resulta fundamental para la comprensión de la RSE, en función de los mecanismos de relación que la empresa establece con estos grupos.



De acuerdo con Simoes y Baluteaud (2011, p. 5), “frente a las presiones crecientes a las cuales está sometida la empresa, se ha vuelto primordial para esta tener el aval de sus diferentes *stakeholders*. Las empresas, ante todo, deben preocuparse de las consecuencias de sus actos (...) Sin esto, la empresa no es legítima a los ojos de la sociedad”. En este marco aparece la ética como una herramienta para lograr esa legitimidad, a través del ejercicio de la RSE, dado que el marco legal resulta insuficiente para lograrla. Para Simoes y Baluteaud (2011) la RSE debe ir más allá de una simple obligación legal, lo que resalta la necesidad de estructurar relaciones duraderas con los grupos de interés, para lograr una acción transformadora en la sociedad.



La existencia de programas de RSE no garantizará por sí misma el respeto a los grupos de interés, a la sociedad, ni mucho menos una acción transformadora. Por el contrario, la RSE debe formar parte de los planteamientos estratégicos de las empresas, así como de sus acciones en todos sus niveles, para lograr articular las mutaciones del entorno, las necesidades de la sociedad, y los ejes estratégicos de la empresa. Es decir, la RSE debe fungir como una respuesta estratégica de la empresa a la sociedad, que permita crecimiento para la organización, pero también, para los grupos de interés. De otra manera, la RSE se verá limitada en el marco de un discurso alejado de la práctica, y sometiendo a la empresa a los efectos de las acciones socialmente irresponsables.

Para analizar las acciones de RSE que han ofrecido las empresas colombianas como respuesta a un entorno de conflicto armado y de construcción de paz a la luz de las teorías anteriormente expuestas, y la pertinencia o no de estas acciones, es necesario hacer un recuento del entorno social y político que ha rodeado a la sociedad colombiana en el marco del conflicto que ha vivido el país.

#### 4. Una contextualización al conflicto armado en Colombia

Colombia ha vivido uno de los conflictos armados más largos que el mundo moderno haya conocido. Un conflicto que encuentra sus raíces en una profunda





crisis social y política, apoyado por una parte en los procesos de concentración del poder político a nivel regional y nacional, y por otra, en la concentración de tierras y capital por parte de un reducido grupo de personas. Esto ha permitido la aparición de grupos de toda índole que han ejercido la violencia en contra de la sociedad colombiana a lo largo de los últimos 60 años: grupos guerrilleros, paramilitares y narcotraficantes, que han ejercido una guerra sin tregua contra la sociedad colombiana en general.

Safford y Palacios (2002) identifican cuatro períodos de violencia en Colombia: En primer lugar, se encuentra el período de la violencia entre los dos partidos políticos tradicionales del país por alcanzar la hegemonía en el poder. Una segunda etapa que tiene su origen en conflictos relacionados con el tema agrario y la distribución de tierras, y que dio vía libre a la aparición de guerrillas de corte liberal y campesino que abogaban por una distribución equitativa de tierras. La tercera etapa es de violencia guerrillera, en la cual los grupos guerrilleros liberales y campesinos, alentados por el auge de la revolución cubana en Latinoamérica dan un viraje ideológico hacia el comunismo, con la aparición de grupos guerrilleros como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército Popular de Liberación (EPL), y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), entre otros. Una última etapa se inicia en los años ochenta, y continúa hasta nuestros días, y tiene relación con la aparición de grupos de narcotraficantes y paramilitares, que han tenido una gran incidencia en la configuración política y económica del país en la actualidad. Son los últimos dos períodos los que concentran la atención en la actualidad.

Hacia la década de los 80, las guerrillas ocupaban una gran porción del territorio colombiano y suplían la ausencia del Estado en muchas regiones del país. Esta situación era vista con mucha preocupación por grupos de grandes ganaderos y latifundistas del norte y el occidente del país, que veían amenazados sus negocios y terrenos.

Escudados en la ausencia del Estado, estos ganaderos y latifundistas deciden crear pequeños grupos de 'autodefensa' que hasta el año de 1982 fueron considerados como legales, y podían contar con entrenamiento militar por parte del Ejército colombiano. Estos grupos dieron origen a los llamados grupos paramilitares, quienes terminan siendo el brazo armado de la extrema derecha colombiana, dando inicio al cuarto período de violencia.

Al tiempo que surgen grupos paramilitares, en la región noroccidental colombiana de Antioquia surgen grupos de narcotraficantes bajo el mando de Pablo Escobar, y que toman el control del tráfico de drogas que salen de Colombia hacia países de América Latina, Europa y Estados Unidos, principalmente. El surgimiento del fenómeno del narcotráfico, fortaleció el paramilitarismo, pues para poder transportar la droga, los narcotraficantes necesitaban asegurar rutas, y evitar el asedio por parte de los grupos guerrilleros que inicialmente querían impedir el tráfico de drogas.





Bajo el mandato del presidente Belisario Betancur (1982 – 1986) se inician procesos de paz con diferentes grupos guerrilleros, que cuentan con la participación de grupos de industriales, comprendiendo la importancia de la participación de empresarios en la búsqueda de la paz, reconociendo a la empresa como un actor político para la sociedad colombiana (Rettberg, 2003). Este proceso de paz logra la desmovilización de dos grupos guerrilleros: M19 y EPL.

Sin embargo, en éste proceso no se logra la desmovilización de las FARC y el ELN. Las FARC pactan una tregua y la creación de un partido político, la Unión Patriótica (UP), para explorar las posibilidades de participación política en una eventual desmovilización de esta guerrilla.



Tras la creación de este partido político, algunos miembros de la guerrilla empiezan a participar en política, ocupando cargos locales. Sin embargo, venganzas personales promovidas por los narcotraficantes y la preocupación de los paramilitares de extrema derecha por la participación política de miembros de la izquierda en el país, lleva a una alianza entre estos dos grupos para el asesinato selectivo de miembros de la UP, que termina en un genocidio que acaba con la vida de más de 5000 personas, incluyendo candidatos presidenciales. Esto tiene un doble efecto: una escalada de violencia que fortalece militarmente al narcotráfico y a los grupos paramilitares por una parte, y por otra, un duro golpe a la guerrilla de las FARC, quienes descartan la participación política democrática, y refuerzan el discurso de la toma del poder por la vía armada, escalonando el conflicto.



El recrudecimiento de la guerra tiene varias implicaciones: Por una parte se empieza a diluir el discurso político como base del conflicto armado, y se refuerza el componente militar. Dada esta característica, los ejércitos irregulares de derecha e izquierda deben asumir costos mucho más elevados que los que asumían, lo que los llevó a buscar dos nuevas fuentes de financiamiento: la extorsión, el secuestro y el narcotráfico, teniendo impactos no solo a nivel de control territorial sino económico (Álvarez y Rettberg, 2008).

Bajo el gobierno de Alvaro Uribe Vélez se da un controvertido proceso de desmovilización de grupos paramilitares entre los años 2003 y 2006, que sin embargo, tuvo como consecuencia la aparición de las denominadas Bandas Criminales –BACRIM-, y que se han apropiado del negocio del narcotráfico que dejaron los paramilitares, y que ejercen las acciones de control político y militar que llevaban a cabo estos grupos, dejando dudas sobre la verdadera desmovilización y desaparición de estos grupos que continúan vigentes en muchas zonas del país.

En la actualidad, el gobierno de Juan Manuel Santos lleva a cabo conversaciones con la guerrilla de las FARC en Cuba, para alcanzar un acuerdo de paz con la guerrilla más antigua del mundo. A su vez, ha habido acercamientos con la guerrilla del ELN, y que lleven a un proceso de paz similar





al que se ha iniciado con las FARC y que le permita al país vivir un período de paz que no ha podido vivir desde hace más de 60 años.

#### 4.1. La empresa colombiana, conflicto y posconflicto

Si bien los empresarios reconocen que la mayoría de costos que han tenido que asumir como consecuencia del conflicto armado han sido indirectos (Álvarez y Rettberg, 2008), la extorsión ha tenido gran impacto en la estructura productiva colombiana, pues muchas empresas deben pagar dinero para poder operar en algunas regiones. Esto llevó a que algunas empresas pagaran a grupos paramilitares, para que estos los protegieran de los cobros y extorsiones por parte de la guerrilla (Rettberg, 2003a). Otras empresas, en cambio, optaron por hacer fuertes inversiones sociales para lograr cambios profundos en la sociedad, y así, generar condiciones favorables para su accionar.

En el escenario actual, el Gobierno ha tratado de crear las condiciones para conseguir apoyo por parte de los diferentes actores de la sociedad, entre ellos, los empresarios. Diferentes grupos empresariales, representantes gremiales y dirigentes de grandes empresas, han manifestado su apoyo al proceso que actualmente adelanta el Gobierno. Sin embargo, aún faltan mecanismos claros de articulación con la política pública, que permitan materializar el apoyo por parte de estas.

Al respecto el Gobierno Nacional cuenta con una la Política Pública de Atención y Reparación de Víctimas, a través de la Ley 1448, que a través de su artículo 33 en el Capítulo de Generación de Ingresos, establece la necesidad de buscar vínculos con la empresa privada para su participación en la atención a la población víctima del conflicto armado.

Sin embargo, la Ley establece de forma muy general la necesidad de participación de la empresa privada en estos procesos, sin especificar los medios a través de los cuales esto se hará efectivo. Por éste motivo, las acciones hasta ahora emprendidas, se han estructurado de manera unilateral por parte del empresariado, y sin una articulación clara con el Gobierno Nacional.

Es evidente que el conflicto armado ha generado presiones de tipo político – reglamentario y socioeconómico sobre las empresas. Estas presiones seguirán existiendo, más aún cuando un escenario de posconflicto implica grandes transformaciones en todos estos ámbitos. Por éste motivo, las empresas deben ofrecer respuestas estratégicas a estas mutaciones en el entorno, pues la garantía de condiciones sociales y económicas estables, permitirán la construcción de una paz duradera, con cambios estructurales en la sociedad. La RSE ha emergido como una herramienta que le ha permitido a las empresas, no solo aportar al logro de algunas de las transformaciones que requiere la sociedad, sino a hacerlo bajo una orientación estratégica, que aporte al crecimiento organizacional.



## 5. La gran empresa colombiana y la generación de capacidades: Una opción frente al posconflicto

Según las cifras, las Mipyme's constituyen la mayoría del parque empresarial colombiano, y tienen un impacto significativo en la generación de empleo. Sin embargo, a la hora de medir el impacto real, son las grandes empresas quienes generan un mayor aporte a la generación de empleo, así como al PIB. Según un artículo de Portafolio, en el año 2.010 “Los 450 grupos empresariales que le reportaron a la Superintendencia de Sociedades generaron ingresos el año pasado por 90,2 billones de pesos y una utilidad neta de 4,1 billones de pesos” (2011, párr. 11).



Por este motivo, es fundamental reconocer la importancia que tienen las grandes empresas para movilizar la economía, y generar impactos a la hora de abordar el posconflicto. El mayor interés para las empresas pasa por lo económico: De acuerdo con un artículo del diario El Tiempo, el conflicto armado le cuesta al país cerca de 6 billones de dólares anuales, y su final, implicaría aumentos cercanos al 2% del PIB adicionales por año.



Esto ha llevado a los grandes empresarios a apoyar decididamente el proceso de paz adelantado por el Gobierno. Si bien la política pública que permita la participación del empresariado es aún difusa, se puede observar una fuerte tendencia de las grandes empresas para adelantar programas de RSE, orientadas a la población víctima del conflicto armado y en condición de vulnerabilidad, como parte de un aporte a la transformación social, política y económica que requiere el país.

En el marco de esta investigación, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a dos representantes de los grupos empresariales más representativos en Colombia: la Organización Ardila Lülle (OAL) y el Grupo Éxito. Igualmente, se recopiló información de una representante del Grupo Nutresa, parte de uno de los conglomerados empresariales más importantes del país.

Se indagó acerca de su posición respecto al proceso de paz y al posconflicto, y sobre las acciones que han llevado a cabo como empresa para aportar a la superación del conflicto armado, a través de programas de RSE, y que les han permitido articularse de forma directa o indirecta a la Política Pública de Atención y Reparación de Víctimas, en su capítulo de Generación de Ingresos. A continuación se presentan las principales ideas que aportaron en el marco de las entrevistas:

### 5.1. Organización Ardila Lülle

La OAL, es uno de los principales conglomerados empresariales del país, y cuenta con una variedad de empresas en diversos sectores de la economía nacional. Su principal negocio está en la producción de bebidas no alcohólicas, particularmente, gaseosas (Postobón), aunque cuentan con empresas en el



sector agroindustrial, entretenimiento (RCN Radio y Televisión), entre muchos otros. Es uno de los 10 grupos empresariales más representativos del país, de acuerdo con el ranking elaborado por el portal [www.losdatos.com](http://www.losdatos.com), que se encarga de monitorear la información financiera del sector empresarial colombiano.

Para el desarrollo de esta investigación, se entrevistó a Ana María Guerrero, Gerente de Responsabilidad Social de la Organización Ardila Lülle (OAL). Al indagársele acerca de su posición respecto al proceso de paz y el posconflicto, aclara que la OAL está comprometida con el proceso, y está dispuesta a apoyarlo desde las diversas iniciativas que desarrollan sus empresas. Si bien manifiesta conocer la Ley de Atención y Reparación de Víctimas, considera que no existen mecanismos de articulación que permitan la participación directa de la empresa privada, por lo que han decidido emprender acciones de manera unilateral a través de programas de RSE.

Para Guerrero, el apoyo a los reinsertados de los grupos armados ha cobrado gran importancia para el sector empresarial. Sin embargo, ella aclara que el problema no se puede concentrar únicamente en los reinsertados. Mientras que la sociedad espera la reinserción de cerca de 10.000 personas provenientes de los grupos guerrilleros, la cifra de víctimas supera los 5 millones a lo largo de todo el territorio nacional. Es decir, más allá de definir una población objetivo específico, los programas de RSE de la OAL buscan apoyar a población vulnerable (víctimas del conflicto armado, reinsertados, y población en situación de pobreza extrema).

Ana María Guerrero señala que han identificado varios ejes de acción: educación, cultura y generación de capacidades. Al cuestionársele sobre la absorción laboral de la población vulnerable, señala que a pesar de ser uno de los grupos empresariales más grandes del país, el impacto que puede tener en términos de generación de empleo es mínimo.

En cambio, la OAL considera que la generación de capacidades puede generar un mayor aporte, teniendo en cuenta que permite el desarrollo de competencias que perduran en el tiempo, y que le permiten a esta población, un cambio estructural respecto a sus condiciones iniciales. En este sentido, la OAL ha empezado a trabajar con campesinos, víctimas y desmovilizados en algunas regiones de Colombia, para la creación y el impulso de proyectos empresariales.

La idea con el acompañamiento inicial y el apoyo permanente de la OAL, es generar capacidades que le permitan a estas empresas hacer parte de la cadena de proveedores de la Organización en el corto y mediano plazo. Esto tiene varias implicaciones: hacer parte de la cadena de empresas que suelen exportar y tienen los más altos estándares de calidad, exigen un apoyo para la estructuración de proyectos empresariales de calidad. Esto, según Guerrero, le permitirá a esta población, consolidar proyectos que tendrán relaciones de largo plazo con uno de los grupos empresariales más importantes del país, y a la vez,





tener criterios de calidad, que le permitirán diversificar su base de clientes en el mediano y largo plazo, para que la relación con la OAL no sea de dependencia.

Por otra parte, la OAL ha desarrollado iniciativas de RSE sus empresas del sector de entretenimiento para generar conciencia acerca de las condiciones socioeconómicas y políticas de la población en condición de vulnerabilidad, así como de la problemática de las víctimas, visibilizándolas y garantizando no sólo un proceso de inserción en la sociedad, sino de reparación de las secuelas del conflicto.

Las propuestas de RSE desarrolladas por la OAL, le han permitido vincularse efectivamente con la población vulnerable, generando transformaciones en ella, y aportes en la construcción de tejido social. A su vez, el hecho de apoyar el desarrollo de proyectos empresariales que ha ido vinculando a su cadena productiva, se puede interpretar como una estrategia que le permite ejercer control sobre su cadena, sin tener que acudir a costosos procesos de integración vertical.

## 5.2. Grupo Éxito

El Grupo Éxito es uno de los más grandes vendedores al detal en Colombia, con una red de 591 almacenes distribuidos a lo largo de todo el país, y que ha logrado diversificar sus negocios hacia el crédito de consumo, las agencias de viajes, la venta de seguros y las industrias textil y de alimentos, entre otras. Para el año 2013, el Grupo Éxito alcanzó utilidades operacionales por cerca de US\$ 237 millones, generando 41.000 empleos directos el año anterior (El Tiempo, 2015)

Esta entrevista se desarrolló con Mariana Villamizar, Jefe de Gobierno, Sostenibilidad y Responsabilidad Social del Grupo Éxito, y a quién se le preguntó por la percepción del Grupo acerca del proceso de paz que lleva a cabo el Gobierno, así como sobre las iniciativas de RSE que han desarrollado y que aportan en la construcción de paz.

El Grupo Éxito reconoce que el agro es uno de los temas fundamentales para garantizar un proceso de posconflicto efectivo en Colombia, dadas las características agrícolas de la sociedad colombiana, y los procesos agroindustriales que se han sucedido en los últimos años. Para Carlos Mario Giraldo, presidente del Grupo, es fundamental eliminar los procesos de intermediación para garantizar un apoyo estructural a la población campesina, y una distribución justa de las utilidades.

Para lograrlo, comenzaron un trabajo mancomunado con el Ministerio de Comercio, con el cual realizaron ruedas de negocio en diferentes regiones del país, que le permitieron al Grupo Éxito relacionarse con cerca de 80 proveedores de al menos 8 departamentos de Colombia. En estas ruedas se enfocaron en generar relaciones comerciales con campesinos en situación





vulnerable, población víctima del conflicto armado, desplazados y desmovilizados de grupos armados ilegales.

A pesar de haber logrado una interacción efectiva con los campesinos, han encontrado algunas dificultades relacionadas con bajos niveles de bancarización en la población, y procesos de producción deficientes. Esto ha llevado al Grupo a trabajar de la mano con las comunidades y las autoridades locales, para llevar a cabo procesos de generación de capacidades empresariales y capacitación técnica, que le permitan a los campesinos retornar a la tierra, y generar estructuras empresariales que dignifiquen la labor del campesino, y dejen de lado la relación que su trabajo tenía con condiciones de extrema pobreza.



Han determinado como grupo empresarial que su foco debe estar en la generación de capacidades para la construcción de empresa, dado el impacto que esto tiene no sólo para el campesino, sino para todos aquellos que se puedan ver afectados de forma directa o indirecta, y que permite modificar las condiciones estructurales existentes en las regiones hasta el momento, y que van más allá del ofrecimiento de un empleo.

A pesar de generar 41.000 empleos, y tener una perspectiva de crecimiento de 1.000 empleos nuevos anuales para los próximos años (El Tiempo, 2015), el Grupo Éxito considera que su foco debe estar en el acompañamiento en el desarrollo de proyectos empresariales que permitan incentivar la asociatividad de la población vulnerable, y el retorno al campo. De esta manera, el Grupo Éxito logra una respuesta estratégica ante un cambio en el entorno: ante un escenario de superación del conflicto y un eventual posconflicto, incentivan la creación de proyectos empresariales que le permiten eliminar los intermediarios, optimizar su estructura de costos, y controlar la cadena de suministro. Todo esto, mientras genera aportes encaminados a la transformación estructural de un sector de la sociedad.



### 5.3. Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa es parte de un conglomerado económico colombiano, denominado “Grupo Empresarial Antioqueño” conformado por cerca de 180 firmas. El Grupo Nutresa concentra las empresas dedicadas al sector de alimentos, y para el primer trimestre del año 2015, alcanzó ventas por cerca de U\$ 700 millones de dólares, y una utilidad operacional cercana a los U\$ 100 millones de dólares para los primeros tres meses del año.

Esta sección está basada en la conferencia dada por Claudia Patricia Rivera, Directora de Sostenibilidad del Grupo Nutresa, en el marco del Simposio Diálogos Empresa y Paz: Perspectivas Institucionales, llevado a cabo en la Universidad Javeriana de Bogotá los días 13 y 14 de mayo de 2015.





El Grupo Nutresa ha decidido apostarle a la generación de capacidades a nivel regional. Debido a la dimensión de las operaciones del Grupo, su cadena de proveedores es bastante extensa, por lo que a través de programas de RSE se encuentra impulsando proyectos productivos en regiones consideradas críticas, a partir de sus problemáticas sociales, como consecuencia del conflicto social y armado por el que atraviesa el país.

El Grupo Nutresa hace énfasis en que se trata de programas de RSE focalizados, y que no existe un modelo único, pues cada asociación apoyada y cada territorio en el que se trabaja tiene su propia cultura y sus formas de interrelacionarse, por lo que un modelo único, generaría conflicto en su implementación. De acuerdo con lo dicho por Claudia Rivera: “Lo que funciona en Montes de María, no funciona de la misma forma en Armenia, cada uno tiene su forma distintiva de desarrollar sus propias iniciativas.



Hasta el momento, esto ha permitido el desarrollo exitoso de proyectos productivos, que se han ido encadenando a la base de proveedores del Grupo Nutresa, garantizando su sostenibilidad en la etapa más conflictiva en la creación de una empresa. Sin embargo, el Grupo reitera el llamado al Gobierno Nacional, para que la Ley de Atención y Reparación de Víctimas pueda ser aplicada de forma efectiva. Para ello, Claudia Rivera resalta que “hay que buscar alianzas público privadas y la inclusión de la sociedad civil. Esto llevará a transformaciones, en pequeña escala, pero que generarán valor al territorio”.



Destacan particularmente una experiencia con víctimas del conflicto armado en la región de Montes de María en el norte colombiano, una de las regiones más afectadas por el conflicto. Destacan que el proceso ha sido exitoso porque si bien han podido impulsar un proceso productivo para el apoyo a los proyectos de sus futuros proveedores, se han generado espacios para “sanar las heridas” de aquellos que han logrado retornar a sus tierras, aportando en la reconstrucción de tejido social.

## 6. Conclusiones

Las empresas se han visto sometidas a un entorno variable e incierto como resultado de las condiciones propias del conflicto armado que ha vivido el país a lo largo de su historia. Por primera vez se vislumbra una posibilidad real de paz en el país. Sin embargo, no se trata únicamente de firmar un acuerdo, sino de garantizar que aquellas condiciones que dieron origen al conflicto, desaparezcan, y se den transformaciones estructurales en la sociedad que permitan la generación de valor social.

En éste caso particular, las grandes empresas han comprendido su papel en éste proceso, y han decidido estructurar programas de RSE, entendiendo las mutaciones propias del entorno, y la respuesta que la sociedad exige de ellas, no sólo como un actor económico, sino social y político. La respuesta que las empresas han dado, da muestra de una comprensión del entorno que las rodea,





pero también de una capacidad de generar acciones estratégicas en torno a estas iniciativas para su propio beneficio.

A pesar de su importancia para la economía del país, y de su impacto en la empleabilidad de la población, las empresas han comprendido que éste aspecto impacta tan sólo a nivel individual, y tiene el riesgo implícito de cualquier relación laboral. Por éste motivo se han enfocado en la generación de capacidades empresariales, a través del desarrollo de proyectos productivos que generan valor social, y que al contar con el apoyo de grandes empresas, se disminuyen los riesgos propios del proceso emprendedor.

Es importante resaltar que se está pensando en la generación de empresas a partir de mecanismos de asociatividad campesina, respetando la cultura y las tradiciones de las comunidades, a la vez que se reafirma su identidad. Esto permite alcanzar cambios estructurales de las condiciones sociales y económicas de las comunidades, superando aquellas problemáticas que han alimentado el conflicto social y armado que el país ha vivido.

A pesar de la existencia de una política pública que incentiva la articulación de la empresa privada con el posconflicto y los procesos de consecución de la paz, resulta fundamental que el Gobierno colombiano estructure mecanismos reales y efectivos que permitan su puesta en marcha, y así, ampliar el alcance de las iniciativas que estas empresas han desarrollado a través de sus programas de RSE. Si bien la RSE por definición le corresponde a la empresa, el país atraviesa un momento excepcional que exige que estos esfuerzos articulen a todos los estamentos de la sociedad

Al respecto, se requiere apoyo gubernamental en los siguientes ejes:

- Económico: para apoyar el esfuerzo que han emprendido las grandes empresas. Los emprendimientos requieren un apoyo financiero importante, y si bien esto ha sido asumido en algunas regiones por las grandes empresas, no puede recaer todo el peso sobre ellas, y el Gobierno debe estar en capacidad de apoyar el proceso, para poder fortalecer los programas y ampliar la cobertura.
- Institucional: La presencia de Ministerios, Gobernaciones y Alcaldías es fundamental para poder garantizar un acompañamiento a todo nivel, que permita que los emprendimientos superen los inconvenientes que puedan surgir en sus etapas iniciales. Es una oportunidad para que el Gobierno consolide su presencia en aquellas regiones que han sido aisladas como parte de la dinámica propia del conflicto armado.
- Social: Si bien los emprendimientos tienen una naturaleza empresarial, su impacto trasciende esta perspectiva, y le apunta a aportar en la resolución de problemas sociales. En este sentido, el Gobierno debe trabajar para que las emprendimientos producto de estos procesos, se conviertan en espacios de reconstrucción del tejido social y reconocimiento de las víctimas.





Los procesos de RSE que estas grandes empresas han emprendido están generando afectaciones positivas para las comunidades, y también debe ser comprendido como una respuesta estratégica de las empresas a las mutaciones del entorno. Además de aportar e impactar positivamente a la sociedad, estas grandes empresas han podido disminuir el número de intermediarios, optimizar sus estructuras de costos y reestructurar su operación, estableciendo mecanismos de apoyo y control sobre sus proveedores, consolidando su acción empresarial.

Estas acciones evidencian que el papel de la empresa privada es fundamental en el proceso de construcción de paz, y en un eventual escenario de posconflicto. La capacidad de impactar económica, política y socialmente en las comunidades afectadas abre un espacio de acción importante para los programas de RSE, fortaleciendo su relación con el gobierno, y la sociedad en general, permitiendo articular acciones estratégicas que respondan a las necesidades del entorno y redunden en crecimiento social para el país y organizacional para la empresa.



## 7. Bibliografía

Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », Congrès AGRH 2004 : La GRH mesurée.

Alvarado, A., Bigné, E. & Currás, R. (2011). « Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad ». *Estudios Gerenciales*, 27 (118), 115-137.

Atehortúa, F. (2008). « Responsabilidad social empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica ». *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 62, 125-139.

Álvarez, S., Rettberg, A. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano. *Colombia Internacional*, 67, 14 – 37.

Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Cazal, D. (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation* [En ligne], 9 | 1er semestre / Spring 2011, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 1 avril 2014. URL : <http://regulation.revues.org/9173>

El Tiempo (2015). Éxito abrirá 40 nuevas tiendas durante el 2015. Recuperado el 11 de marzo de 2015, de:



<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/grupo-exito-abriran-40-nuevas-tiendas-durante-el-2015/15239795>

Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Ferrandon, B. (2004). *Comprendre le management*. Cahiers Français, No. 321, Julio-Agosto.

Hobsbawm, E. (2003). *Historia del siglo XX. 1914 – 1990*. Bogotá: Crítica.

Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris : Dunod.



López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, Vol. XVIII No. 2, 75 - 93.

Morin, E. (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo* (4a reimpression ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.

Navarro, J. (2000). Gestión de organizaciones: Gestión del caos. *Revista Dirección y Organización, Universidad Politécnica de Madrid*, No. 23, pp. 136 – 145.



Portafolio (2011). Tres grupos son los reyes de las filiales en Colombia. Recuperado el 4 de abril, De <http://www.portafolio.co/negocios/tres-grupos-son-los-reyes-las-filiales-colombia>

Quirós, E., Marín, A. (2013). « Aportes de la ética de Emmanuel Lévinas para el concepto de responsabilidad social empresarial ». *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 38, 16 - 26.

Raufflet, E. (2010). « Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual ». *Cuadernos de Administración*, 43, 23-32.

Rettberg, A. (2003). *The business of peace in Colombia: Assessing the Role of the Business Community in the Colombian Peace Process*. Meeting of the Latin American Studies Association. Dallas, Texas, Mars 27 - 29.

Rettberg, A. (2003a). Administrando la adversidad: Respuestas empresariales al conflicto colombiano. *Colombia Internacional*, 55, 37 – 54.

Rodríguez, C ; Duque, J. (2008). El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al pez grande de generación en generación. *Revista Innovar*, Vol. 18, No. 32, pp. 127 – 152.





Safford, F., Palacios, M. (2002). *Colombia: país fragmentado, sociedad dividida*. Bogotá: Editorial Norma.

Simoes, G., Baluteaud, R. (2011). *Éthique et développement durable. L'éthique dans l'entreprise*. CERDI. En línea, consultado el 11 abril de 2015. URL : <http://ethique.perso.sfr.fr/memoire%20ethique%20dans%20l'entreprise.pdf>

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social*. Buenos Aires: Paidós.



United Nations Global Compact (s.d.). *Le pacte mondial*. En línea, consultado el 23 mayo 2015. URL : <http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html>

World Business Council for Sustainable Development (2002). *Documento de la Red Regional*. Autor.

