LAS EMPRESAS PRIVADAS, EL POSCONFLICTO Y LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

Javier Andres Mesa Vargas

Cod 0901268

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES ESTRATEGIA Y SEGURIDAD

RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLÍTICOS

BOGOTÁ

2016

LAS EMPRESAS PRIVADAS, EL POSCONFLICTO Y LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

Javier Andrés Mesa Vargas

El presente documento pretende abordar el impacto del posible posconflicto en Colombia en el sector privado desde la perspectiva de la alta gerencia y los consecuentes cambios y ajustes que deben darse dentro de las organizaciones.

El gobierno colombiano ha sostenido un proceso de diálogo con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) desde hace cerca de tres años en La Habana, Cuba, con el firme propósito de ponerle fin al conflicto armado interno.

De llegar a un acuerdo definitivo producto de tales conversaciones, la etapa posterior a la firma de ese "acuerdo" se llamaría posconflicto. En ese espacio toda la sociedad colombiana debería experimentar un cambio: desde las víctimas del conflicto hasta las compañías privadas.

Sin embargo, resulta imperativo hacer ciertas definiciones para lograr el completo entendimiento del presente escrito.

En principio, posconflicto es un término relativamente nuevo y desde la academia se ha pretendido definirlo, logrando cierto consenso al respecto. Para la Universidad del Rosario de Colombia, el término es

> Un período de tiempo que sigue a la recuperación total o parcial de los conflictos armados. Puede entenderse como un concepto de un único atributo: la reducción del

> número de homicidios relacionados con el conflicto por debajo de un umbral determinado, que le otorga o le niega el estatus de conflicto activo. (s.f.)

Por otro lado, Carlos Medina Gallego afirma que es

> La fase que continúa a la terminación de un conflicto armado oficialmente reconocida mediante la firma de paz; lo cual no implica la desaparición de otras formas de violencia o la posibilidad de generación de nuevas dinámicas de conflicto. (s.f.)

Entonces, el posconflicto no es otra cosa que el espacio de tiempo que llega después del fin de los enfrentamientos y que pretende lograr una construcción de paz.

Las empresas privadas, por su parte, empiezan a ser un actor fundamental para ese proceso de construcción de paz. Precisamente, para el ex Secretario General de las Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali, la definición de ese proceso de construcción de paz corresponde a las "medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar la reanudación del conflicto" (UN Volunteers, s.f., p. 3).

Usualmente, "las medidas destinadas a fortalecer estructuras" son entendidas como las que puede proveer el Estado. Sin embargo, las empresas privadas son actores que no se pueden ni desconocer ni desligar del proceso de construcción de paz en el posconflicto.

De hecho, en un periodo de posconflicto el sector público es incapaz de satisfacer las necesidades a una nueva sociedad y

> debe buscar al sector privado como aliado estratégico, ya que éste tiene la capacidad de ser una fuente de financiación complementaria en lugares donde la economía local se ha quedado estática y hacer que éstos servicios básicos se presten de una manera eficaz con una mejor calidad y una mayor cobertura (Acevedo et al., 2015, p. 2).

Para el Gobierno colombiano es de tan alto reconocimiento el peso y la importancia del sector privado en un eventual posconflicto que uno de los plenipotenciarios en la mesa de conversaciones de La Habana era el entonces presidente de la ANDI[1], el gremio que recoge a los empresarios, y hoy en día ese mismo personaje es el titular del Ministerio de Defensa, luego de haber sido el Jefe de Misión de la Embajada más importante para el país: la de Washington; es decir, la importancia del sector empresarial no se pone en duda.

Entonces ¿cuáles deben ser las políticas a seguir por el sector privado para la construcción de la paz?

En términos generales, debe entenderse que las empresas trabajan de forma racional, es decir, con la idea de maximizar beneficios y minimizar riesgos. Las empresas diseñan una política estratégica para tal fin, con la esperanza de obtener un desarrollo exitoso de sus actividades.

En un potencial posconflicto, el sector privado (persiguiendo sus propios beneficios) deberá manejar un liderazgo ejemplar e innovador para el aporte de diseños estratégicos que concluya en beneficios para ellos, pero también para la sociedad.

---

[1] Acrónimo de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

Una primera estrategia será la destinada a acoger a excombatientes en el ámbito laboral, siguiendo lineamientos de políticas de DDR[2], para poder incluirlos en la sociedad del posconflicto y evitar que vuelvan a tomar las armas.

Evitar la reincidencia es primordial si el gobierno colombiano quiere construir una nación en posconflicto, en vez de una nación en periodo de "entre guerras". Si los excombatientes vuelven a tomar las armas, será sinónimo del fracaso de Colombia de ponerle fin a la guerra[3]. Los empresarios son potenciales patrones de los futuros excombatientes, entonces argumentar que una estrategia destinada a la contratación de ex guerrilleros, más que lógica es necesaria.

Es fundamental para las empresas en Colombia generar nuevas proyecciones en cuanto a sus estrategias empresariales para que se adapten al posconflicto y reciban éste escenario de la mejor forma. Tanto adoptar como modificar los esquemas estratégicos es un trabajo que se tiene que ir concretando en la medida que se cumplan metas y objetivos trazados por los empresarios[4], porque ante todo, ellos son hombres de negocios[5].

---

[2] Acrónimo de Desarme, Desmovilización y Reinserción. Según las Naciones Unidas esto se refiere a la "remoción de armas de las manos de los combatientes, el retiro de éstos de las estructuras armadas y la asistencia para que se reintegren social y económicamente en la sociedad mediante formas de vida civiles" (2006).

[3] Un informe de la Universidad Militar muestra que dentro de las razones que explicaban la reincidencia en distintos procesos de paz como en Nepal, Angola e Irlanda del Norte, se enumeraban argumentos como la falta "de seguridad física, de participación política y poca aceptación social", pero también razones económicas que llevaron a los excombatientes a concluir que su única forma de subsistencia era por medio de la guerra (IEGAP, 2014, p. 48).

[4] Las metas y los objetivos pertenecen a un plan estratégico que realiza toda empresa. Las metas son específicas y cuantificadas (es decir, apuntan a obtener beneficios medibles, por ejemplo, aumentar la producción de cierto producto y poder vender ciertas cantidades de tal elemento, entre otras). Los objetivos de una organización son la "unión de la misión con la visión", es decir es el conocimiento de que tiene la

Consecuentemente todo debe estar plasmado dentro de un plan operativo[6] que muestre las proyecciones de cada empresa, sus métodos y cronología de tareas.

En éste punto, las empresas deben empezar a replantear estrategias que busquen respetar y mantener los derechos propios como agentes constructores de paz en el posconflicto, y de sus empleados en calidad de reinsertados a la sociedad civil. No se niega que las compañías se enfrentan a retos económicos, políticos y sociales[7] que se tendrán que tener en cuenta con la firma de la paz.

A pesar de los desafíos que se han mencionado y que constituyen un reto en la construcción de paz, las empresas privadas han demostrado interés en buscar una solución al flagelo que vive el país, porque en últimas, la paz podría ser la mejor jugada en muchos años para que

---

empresa y para donde va, son "los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido" (Jiménez, 2003).

[5] Como se ha mencionado anteriormente, los empresarios no perderán su "norte" de obtener utilidades así contraten desmovilizados o víctimas para la producción de sus empresas.

[6] Un plan operativo "corresponde con la administración de operaciones de la empresa (…) procesos de producción e inventario" (Jiménez, 2003). Es decir, es la guía u hoja de ruta que generan las empresas para realizar sus tareas diarias para lograr sus metas y objetivos.

[7] Los retos económicos son, pero no están limitados, al aumento de producción sin tener presente proyecciones económicas, es decir, sin saber a ciencia cierta que el mercado va a recibir una mayor oferta de productos que se generarán con el aumento de trabajadores, además de las obligaciones económicas que conlleva la contratación de más empleados; en otras palabras, la incertidumbre si se pueden sostener salarios y empleos de nuevos trabajadores si el mercado no responde de forma afirmativa. Los retos políticos son la aceptación de otros trabajadores a sus nuevos compañeros que son excombatientes, o sea, la legitimidad que pueden tener en el sitio de trabajo. Los retos sociales son los relacionados al involucramiento de ex guerrilleros en la relación de la empresa y la comunidad.

las operaciones financieras y comerciales de microempresas y multinacionales funcionen de manera positiva[8].

Las Empresas Privadas y el DDR

En el desarrollo del documento se ha hecho mención a una posible primera estrategia del sector privado enfocada al potencial recibimiento de excombatientes para engrosar las filas productivas de la nación.

La mencionada estrategia es esperable porque contribuiría al aseguramiento económico de los desmovilizados y por tanto evitaría así que ellos reincidan en la violencia y se rearme la guerra. Según Albert Caramés, refiriéndose a ésta temática de DDR,

> Ha de ser un proceso de dignificación de las personas que intervienen en él, pues han dejado las armas de manera voluntaria y como resultado de una negociación y un acuerdo (…) constituye una oportunidad para la construcción de la seguridad y, por lo tanto, es uno de los ingredientes más importantes para lograr la estabilidad y la construcción de la paz (…)" (IEGAP, 2013, p. 7).

En el momento del diseño del plan operacional, las empresas deberán tener presente la variable del DDR y ajustar así sus objetivos y metas a corto y largo plazo. La experiencia ha demostrado que cuando una empresa piensa realizar este tipo de procesos es

[8] El 19 de octubre de 2015 el Presidente Juan Manuel Santos sostuvo una reunión con el Consejo Gremial Nacional que le manifestó su respaldo al proceso de paz. El Consejo le entregó una carta al Presidente Santos que contenía ciertas reflexiones referentes a los acuerdos de paz. La Revista Semana provee algunas interpretaciones que van desde el rechazo a una posible reforma agraria hasta la incertidumbre que se les pueda señalar como responsables indirectos de la guerra (2015). En fin, lo positivo del encuentro es que los empresarios dejan entrever que pueden asumir una responsabilidad patronal con los potenciales excombatientes y que la paz representa beneficios económicos para el sector privado.

fundamental contar con un cuadro DOFA y un mapa operacional de todos sus recursos y/o manejo de administraciones, una herramienta como ésta permite mirar cuáles son las falencias que se tiene frente a una situación y descubrir cuáles son las fortalezas que permitirían crear estrategias útiles.

Algunas compañías ya han entrado a diseñar sus planes operacionales previendo el posconflicto. Por ejemplo, la empresa COMFABOY que es una caja de compensación familiar que trabaja en el departamento de Boyacá, ha tenido presente conceptos como la "reinversión del posconflicto" como punto de partida de un análisis incluyente en un cuadro DOFA, que en otras palabras significa poner sobre la mesa las "debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas" que plantea económicamente el silencio de los fusiles.

De ésta forma, las empresas privadas pueden realizar una juiciosa evaluación de cada parámetro. Por ejemplo, es palpable que la guerra ha logrado el numeroso desplazamiento de compañías que prefieren mantener un comercio seguro en una economía responsable donde el Estado ofrezca oportunidad de crecimiento y no incertidumbre a su seguridad. Amenazas a la supervivencia deslegitiman cualquier intento empresarial de producción, en cambio una situación contraria estimularía la inversión privada y sus consecuentes beneficios para la sociedad.

El siguiente es un cuadro de diagnóstico DOFA que analiza el DDR desde la perspectiva de una empresa privada que quiera contratar personas desmovilizadas para un proceso de reintegración.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se contribuye a evitar la reinserción. Se fomenta la legalidad del trabajo. Se incrementa la productividad de la empresa. Se impulsan procesos económicos. Se fomenta el respeto de los Derechos Humanos. Se cumple con objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.	Se requeriría tiempo para capacitar a los nuevos empleados, en detrimento de otros potenciales trabajadores que pueden tener ya los conocimientos para la producción. Los ex guerrilleros pueden ser improductivos para las empresas, pero no se podrían despedir para evitar que se rearmaran.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Se capacita personal para que sean buenos trabajadores. Se construyen territorios de paz. Se cambian vidas para contribuir a la construcción de paz. Se construyen oportunidades para ampliar empresas. Se permite capacitar personas para que en su momento puedan crear sus propias empresas.	Existen entornos complejos: los nuevos trabajadores excombatientes pueden robar y extorsionar a las empresas. Se pueden desencantar de un modelo económico de ganancias lentas y pueden volver a tomar las armas. Puede generar rechazo de otros trabajadores que no confían en los ex guerrilleros. Puede generar rechazo de las comunidades donde las empresas tengan sus centros de operaciones productivas. Pueden generar rechazo de la sociedad civil

	que ponga en duda la legitimidad de un proceso de paz, y asocie a las empresas como cómplices de la guerrilla.

Los Cambios en los Procesos de Desarrollo y Estrategia Organizacional

Los procesos de desarrollo están definidos conceptualmente como una serie de decisiones que se logran basados en la motivación de un logro y tienen una serie de pasos estrictamente establecidos para la consecución de su fin (Varela & Bedoya, 2006).

Teóricos empresariales como Albert Shapero, David McClelland y Jeffry Timmons, entre otros, establecen los pasos de tal forma que apuntan a conceptualizar sus objetivos, si bien cada uno presenta su desarrollo teórico de una forma distinta. Sin embargo existe cierto consenso académico y para Varela & Bedoya hay cinco pasos en el proceso de desarrollo de una empresa: la etapa motivacional, que indica el gusto y el impulso por el desarrollo e interviene la educación adquirida y el contexto social y cultural; la etapa situacional, que observa e identifica las oportunidades que puede resolver el proceso de desarrollo; la etapa psicológica, que básicamente se refiere a la decisión de aceptar o negarse a iniciar o continuar con el proceso de desarrollo basado en la factibilidad del éxito; la etapa analítica, que se refiere al análisis de la oportunidad para convertirla en un plan de negocio; y finalmente la etapa económica, que indica la consecución de los recursos necesarios para la ejecución del plan (2006).

De modo que los cambios en el modelo de desarrollo de las empresas deben ser, consecuentemente, alineados a políticas empresariales acerca del posconflicto, es decir, una

gerencia pensada y analizada en resolver temáticas puntuales que creen oportunidades, inviten al desarrollo y tengan presente contextos económicos.

Siguiendo ese orden de ideas, se debe establecer una operación empresarial, pero más importante, se deben establecer temas críticos y estratégicos para dicha operación empresarial, de modo que puedan resolverse y alinearse con los cambios en los procesos de desarrollo.

Por ejemplo, un informe de la Fundación Ideas para la Paz (FIP) (2014), estableció tres temas de estudio que analizan escenarios complejos que deben tenerse en cuenta para los cambios en los procesos de desarrollo. Dichos temas son la seguridad urbana, el soborno y la extorsión y los entornos complejos (nombran el caso de Buenaventura).

La relación establecida entre los cambios en los procesos de desarrollo y cada una de las temáticas es bastante compleja pero necesaria para apuntar a la implementación de empresas que trabajen en el posconflicto de modo que sea una estrategia de trabajo engranada a la construcción de paz en el sector privado.

Cada problemática es, a manera de pensar de la Fundación Ideas para la Paz y sus socios en el informe, una propuesta de trabajo.[9]

La primera problemática presentada, la de la seguridad ciudadana, es explicada como la criminalidad en diferentes regiones y municipios del país y asume el compromiso estatal para la prevención y castigo de delitos; sin embargo, se observa que mientras exista un

[9] El equipo está constituido por la ANDI, la NID (acrónimo en sueco para el Consejo Internacional de Industria Sueca) y la Fundación nombrada.

conflicto las acciones gubernamentales estarán destinadas desproporcionalmente a la guerra interna en detrimento de la seguridad en las urbes.

De manera que el sector privado podría ayudar al Estado, de manera limitada, al control y solución de conflagraciones en las ciudades[10].

El informe plantea que para solucionar la problemática de la seguridad ciudadana, el sector privado podría "apoyar y fomentar una cultura de la prevención" y "apoyar y fomentar mecanismos de resolución de conflictos alternativos". Las dudas recaen en: ¿cómo hacerlo? y ¿por qué hacerlo?

La FIP responde esas preguntas de la siguiente manera. En cuanto al apoyo y fomento de la cultura de la prevención, se argumenta que

> Para afrontar problemas en seguridad ciudadana, es necesario que el empresariado se involucre y fomente programas en prevención cultural o comunitaria. Un ejemplo de esto puede ser la intervención en comunidades propensas al delito o a la ilegalidad, buscando transformar valores culturales o mentalidades
>
> Otro mecanismo, puede ser los programas en prevención social. Por ejemplo, en la intervención temprana en niños, en el trabajo con jóvenes en entornos escolares, en entornos barriales en asocio con familias, con autoridades escolares y autoridades locales. (FIP, 2014, p. 43)

[10] Al prestarse ayuda "de manera limitada" pretende significar que las empresas privadas no pueden (ni deben) asumir el papel del Estado en materia de seguridad, sólo pueden ayudarle, porque al sustituir al Estado se puede caer, otra vez, en la creación de fuerzas paramilitares y la pérdida del monopolio de la fuerza que debe tener únicamente el Estado (Henao, 2008).

En cuanto al apoyo y fomento de resolución de conflictos alternativos, el mismo documento indica que

> El empresariado también puede apoyar y fomentar el desarrollo de Mecanismos de Justicia Alternativa. Eso incluye crear alianzas público-privadas, trabajar de cerca con la comunidad, propiciar espacios de diálogo, así como capacitar, apoyar y realizar seguimiento a los conciliadores comunitarios, a los conciliadores en equidad, a los promotores de convivencia y jueces de paz
>
> Así mismo, las empresas pueden financiar la construcción de Casas de Justicia para mejorar el acceso ciudadano a la justicia formal y alternativa, y así contribuir a mitigar violencias o vías de hecho. (FIP, 2014, p. 43)

Por supuesto, el desarrollo de los cambios en los procesos de desarrollo puede ser más "armónicos" si se tiene cierto grado de seguridad ciudadana y pueden, a largo plazo, abaratar costos y disminuir preocupaciones para los empresarios.

La segunda problemática que la FIP bautiza como "soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz en Colombia" indica una problemática aún más grande y que está relacionada en el imaginario colectivo con la función pública: la corrupción.

El hecho que se mencione la corrupción como obstáculo para el desarrollo de procesos en el sector privado no es gratuito. El mismo informe dice que "este estudio toma en consideración los altos índices de corrupción en el país, así como la percepción de un mal manejo de los recursos públicos por parte de las empresas" (FIP, 2014, p. 44); lo que da a

entender que de persistir una situación de tan escandalosa magnitud en una sociedad de posconflicto, sólo se llevaría a iniciar un nuevo ciclo de violencia en el largo plazo.

Estos males innatos a la corrupción se definen así:

> Se entiende que el soborno es el ofrecimiento de regalos, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro tipo de beneficio a cualquier persona, a modo de incentivo, para realizar un acto deshonesto, ilegal o que implica el quebrantamiento de confianza, durante la conducción de los negocios de la empresa.
>
> Por otro lado, la extorsión es una práctica realizada por grupos criminales, que busca a través de la intimidación y el constreñimiento de la voluntad, obtener algún provecho ilícito que generalmente se traduce en beneficio económico. (FIP, 2014, p. 44)

La FIP argumenta en su informe que en aras de disminuir el impacto de esa problemática se debe elaborar un “trabajo de la mano de las empresas y el Estado” y generar “acciones al interior de las empresas”.

En cuanto al “trabajo de la mano de las empresas y el Estado”, la FIP plantea tres medidas:

> Para prevenir el soborno y la extorsión en las empresas, un primer paso es crear alianzas con las autoridades locales y nacionales para la realización de campañas anti-extorsión.
>
> Es indispensable denunciar ante las autoridades los casos de soborno y extorsión.

> Los protocolos de seguridad establecidos por el Ministerio de Defensa son una gran herramienta y guía para prevenir y combatir casos de soborno o extorsión. (FIP, 2014, p. 45)

Por su parte, el tópico relacionado con las “acciones al interior de las empresas”, el documento citado argumenta lo siguiente:

> Otro paso a seguir, es la realización de un análisis del entorno, es decir, caracterizar los delitos de la extorsión y el soborno en la zona de operación de la empresa.
>
> Así mismo, es necesario garantizar al interior de la empresa mecanismos seguros y eficientes de denuncia.
>
> De igual manera, es de gran utilidad realizar estrategias de trabajo con contratistas y proveedores.
>
> Sin duda, es muy importante realizar periódicamente controles internos y auditorías en los pagos a terceros para así evitar posibles casos de soborno, extorsión, o mafias.
>
> Así mismo, es necesario capacitar al personal de recursos humanos y a los trabajadores sobre cómo denunciar y a quiénes acudir de presentarse algún caso de soborno o extorsión.
>
> Por último, es necesario capacitar a las personas de recursos humanos en prevención de estos delitos, así como desarrollar estrategias en prevención. (FIP, 2014, p. 45)

Las recomendaciones en ésta materia de la FIP son fundamentales para lograr procesos de transparencia y consolidar el sector privado como un actor constructor de paz en el posconflicto.

Finalmente, la tercer problemática propuesta por el informe de la FIP es el llamado como "entornos complejos" y pone a manera de ejemplo el caso de la ciudad portuaria de Buenaventura a que le atribuyen muchos males y presenta, específicamente, un reto en la construcción de la paz.

El ejemplo es fundamental porque trata de mostrar al sector privado como un engranaje en una ciudad principalmente comercial. Se debe recordar que Buenaventura es el principal puerto colombiano en el Océano Pacífico, situación que contrasta con la "pobreza, exclusión y marginalidad de su población" (FIP, 2014, p. 41).

El "entorno complejo" de ciudades como Buenaventura se completa con la presencia de múltiples actores violentos, presencia de economías ilegales, migración masiva a ciudades como Cali y corrupción, entre otras.

Las recomendaciones expuestas desde la perspectiva del desarrollo empresarial en el posconflicto se centran en dos: la "promoción de otros sectores económicos" y la "inversión social en Buenaventura" (FIP, 2014, p.42).

En cuanto a la “promoción de otros sectores económicos”, se da en respuesta a que la actividad comercial en el puerto es, virtualmente, la única actividad económica “lícita” de importancia en Buenaventura[11]. La solución que plantea la FIP es la siguiente:

> En la lucha contra el narcotráfico, el gobierno nacional impone altas restricciones de circulación a los pescadores artesanales, por lo tanto, es importante que el empresariado de la región una esfuerzos para proteger y promover la industria pesquera, de tal manera que pueda fomentar en la comunidad fuentes de ingresos legales, y así contribuir a acabar con la pobreza. (FIP, 2014, p. 42)

Por la misma línea va la recomendación destinada a proporcionar “inversión social en Buenaventura”, que dice:

> Para afrontar los altos índices de pobreza, es necesario que los empresarios de la región unan esfuerzos para invertir en educación básica, secundaria, técnica y profesional. Fomentar proyectos educativos permite que las empresas cuenten con mano de obra local calificada, lo que aporta no sólo al sector empresarial sino a la sociedad en conjunto. (FIP, 2014, p. 42)

Como se puede apreciar, el asunto tiene una relevancia de alto grado, que de seguir las recomendaciones de la FIP, la construcción de paz en el posconflicto por el sector privado hará más llevadera la labor.

---

[11] El Informe de la Fundación Ideas para la Paz narra que el puerto consume los brazos de los hombres y deja que otras actividades, como la pesca, sean abandonada cada día. Como el puerto tiene sus límites, quienes no consiguen tener empleo de forma legal optan por ingresar a la ilegalidad o migrar a urbes más grandes como Cali, Popayán o Bogotá.

Los ejemplos constituyen tan sólo una aproximación a las múltiples tareas que deben tener los empresarios y las compañías para ser agentes constructores de paz en el posconflicto, de modo que atendiendo problemáticas palpables en su entorno puedan modificar y cambiar procesos de desarrollo que generen utilidades óptimas para ellos y entornos apropiados para la población.

Ahora, la forma en que se interrelacionan en la práctica recomendaciones como las propuestas por la Fundación Ideas para la Paz y la alta gerencia de cualquier empresa del sector privado, se da por medio de la modificación de la estructura organizacional.

Dicho sea de paso, la estructura organizacional no es otra cosa que la "estructura determinada por la división formal de la organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de actividades de las unidades de negocios" (Enciclopedia Financiera, s.f.).

Para la consecución de los objetivos empresariales es necesario tener un buen equipo de trabajo. Para el logro de las mismas metas en un contexto de posconflicto, el equipo debe estar aún más preparado.[12]

Los cambios en la estructura organizacional deben obedecer a toda una estrategia de operaciones que garanticen dos cosas: la continuidad de rentabilidad para la empresa, y el manejo de recursos humanos con ciudadanos involucrados en el conflicto.

---

[12] Según la organización Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), debe existir una relación muy estrecha entre el Estado, la sociedad civil y la empresa privada para cosechar éxitos en la construcción de paz en el posconflicto. La empresa privada debe estar muy bien asesorada y con un equipo de trabajo "articulado" para realizar proyecciones exitosas (2014).

La inclusión, como se ha mencionado anteriormente, es un factor que permite obtener resultados sociales y económicos para evitar la reincidencia.

Por la misma línea están apuntados los cambios en la estrategia organizacional que es la "creación, implementación y evaluación de decisiones dentro de una organización" (Meyer, s.f.), a potencializar a la empresa privada a enfocar sus objetivos a la construcción de paz.

Pero esa estrategia organizacional debe surtir varios cambios en las empresas privadas, para poder obtener los objetivos que se persiguen, objetivos que sea dicho una vez más, estarán enfocados a la construcción de paz y la generación de utilidades.

Así, la estrategia organizacional debe formularse con base en un diagnóstico de los territorios donde actúa la empresa, de manera que se pueda conocer cuál es el entorno y si éste es "complejo" (en palabras de FIP); luego, se deben identificar los actores relevantes que trabajan en el tema de la construcción de paz para que la empresa pueda acercarse y sumar apoyo en su proyecto (GIZ, 2014).

De modo que la estrategia organizacional empezaría a vislumbrarse como una serie de decisiones que modificarían el panorama empresarial para dirigirlo a un enfoque de responsabilidad social.

Conclusiones

El papel del sector privado como agente constructor de paz es muy importante porque es un actor en el que el sector público puede apoyarse y la sociedad tiende a necesitar. El trabajo conjunto de Estado, sociedad y empresas es una garantía para mantener un orden en el posconflicto.

Los cambios en los procesos de desarrollo dentro de las empresas deben enfocarse a incluir potenciales desmovilizados y futuras conclusiones del proceso de Desarrme, Desmovilización y Reinserción, siguiendo lineamientos condensados en la alta gerencia para que las compañías sigan obteniendo beneficios como actores racionales y no afecte negativamente los negocios ni la producción.

Evitar la reincidencia sólo es posible si se garantiza la seguridad económica a excombatientes, y esto se logra con trabajos dignos y bien remunerados. La inclusión empresarial es fundamental para evitar el fracaso del posconflicto.

Los cambios en la estrategia organizacional deben ser pensados para acomodarse a "entornos complejos" y blindar al sector privado de los males que lo azotan como el soborno y la extorsión. Las jerarquías, con el paso del tiempo, también deben ser incluyentes y todo debe formar un proceso entrelazado donde la sociedad acepte gerencias que permitan el normal desarrollo de sus empresas conteniendo actores del conflicto.

El sector privado debe entender que para garantizar su éxito empresarial debe estar en medio de una sociedad segura, y que para lograr su articulación se debe propender en complementar al Estado y ayudarle de tal forma que siga siendo primordial la presencia

estatal. Las empresas pueden constituir su rol de constructor de paz de acuerdo a las necesidades de los territorios donde se encuentren y donde puedan ver oportunidades de negocios, porque ante todo, ellas son actores racionales.

REFERENCIAS

Acevedo, R., Márquez, L. & Rivera, A. (2015). *LA EMPRESA EN EL POSCONFLICTO: Una Visión desde la Teoría de la Gobernanza y la Responsabilidad Social Empresarial.* Universidad San Buenaventura de Cali. Recuperado de http://www.enid.unal.edu.co/2015/documentos/memorias/ciencias_sociales/la_empresa_en_el_posconflicto_una_vision_.pdf

Caramés, A. (2005). *Análisis de los programas de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) Existentes en el Mundo Durante 2005.* Escuela de Paz de Universidad Autónoma de Barcelona.

Enciclopedia Financiera (s.f.). *Glosario de Negocios Internacionales.* Recuperado de http://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/

FIP (2014). *¿Cómo Construir Paz en el Sector Empresarial en Colombia?* Informe conjunto de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, el Consejo Internacional de Industria Sueca y la Fundación Ideas para la Paz.

GIZ (2014). *El Sector Privado y Su Rol en la Construcción de Paz. Manual para el Trabajo sobre Paz en el Sector Privado. Sistematización del Programa CERCAPAZ.*

Henao, A. (2008). *Paramilitarismo, Desmovilización y Reinserción.* Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

IEGAP (2013). *Desarme, Desmovilización y Reintegración, DDR: Una Introducción para Colombia.* Cuaderno de Análisis 01/2013. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada.

IEGAP (2014). *Una Muestra de Experiencias de Posconflicto "Los Retos de la Construcción de la Paz".* Cuaderno de Análisis 01/2014. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada.

Jiménez, Y. (2003). *Aplicación del Proceso de Planeación para una Empresa de Transporte de Material y Residuos Peligrosos.* Escuela de Negocios de la Universidad de las Américas de Puebla, México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf

Medina, C. (s.f.). *Una Reflexión sobre el Posconflicto en el Marco del Proceso de Paz de La Habana.* Centro de Pensamiento y Seguimiento al Proceso de Paz. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C.

Meyer (s.f.) *Definición de "Estrategia Organizacional".* Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-organizacional-sobre_102076/

Revista Semana (2015, 24 de octubre). *Los Gremios y La Paz.* Edición 1747 pp. 36-38.

UN Volunteers (s.f.). *Peacebuilding.* Recuperado de http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2012/Resources/UNV_in_Action_Peacebuilding.pdf

UN (2006). *Integrates Disarmament, Demobilization and Reintegration Standars.* UNDDR

Universidad del Rosario (s.f.). *Experimentos de Reconciliación Política en Colombia.* Recuperado de http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Postconflicto

Varela, R. & Bedoya, O. (2006). *Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias.* Revista Estudios Gerenciales 22(100). Universidad Icesi.