

Universidad del Rosario



Los Acuerdos de Paz como un factor determinante en el comportamiento organizacional
comunitario y el marketing.

Artículo Trabajo de Grado (Seminario Virtual de Profundización en Dirección y Gerencia)

Lina María González Mendoza

Sergio Esteban González Morales

Carolina Victoria Vélez

Bogotá D.C.

2019

Universidad del Rosario



Los Acuerdos de Paz como un factor determinante en el comportamiento organizacional
comunitario y el marketing.

Artículo Trabajo de Grado (Seminario Virtual de Profundización en Dirección y Gerencia)

Lina María González Mendoza

Sergio Esteban González Morales

Carolina Victoria Vélez

Fernando Juárez Acosta

Administración de Negocios Internacionales & Administración de Logística y Producción

Bogotá D.C.

2019

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	1
Palabras Clave.....	1
ABSTRACT.....	2
Key Words.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. METODOLOGÍA.....	5
3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS.....	6
3.1. Comportamiento organizacional.....	6
Tabla 1.....	8
3.2. Marketing relacional.....	11
3.3. Construcción de Paz desde el sector privado.....	13
4. DISCUSIÓN.....	19
5. CONCLUSIONES.....	22
6. REFERENCIAS.....	22

Índice de Tablas

Tabla 1. Seis dimensiones de acción empresarial para la paz.....	11
--	----

RESUMEN

La clase empresarial no ha sido ajena al conflicto, teniendo roles tan diversos dentro de la sociedad, que van desde el papel como víctima, un elemento de consolidación para la paz hasta como un actor generador de conflicto (Rettberg, 2012). El siguiente artículo tiene como objetivo profundizar en temas como el comportamiento organizacional, la construcción de la paz desde el sector privado y el marketing relacional, entendiendo cómo las empresas aportarán a los territorios en el contexto del Postconflicto por medio de estrategias de mercadeo comunitario para la edificación de la paz a través de una revisión de literatura bibliográfica.

Palabras Clave: Mercadeo relacional, sector privado, construcción de la paz, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

The business sector has not been unconnected to the conflict, having such diverse roles within society, beginning from the role of victim, peacebuilding agent to conflict generator (Rettberg, 2012). The following article aims to delve into topics such as organizational behavior, peace building from the private sector and relational marketing, understanding how organizations will help communities in the specific context of the Post-Conflict through community strategies for the construction of peace through a literature review.

Key Words: Relational marketing, private sector, peace building, organizational behavior.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la inclusión efectiva de los actores civiles en la construcción de paz ha venido siendo un tema prioritario, el cual ha sido promulgado desde varios sectores de la sociedad, sobre todo desde las organizaciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de víctimas, movimientos en pro de los derechos humanos, colectividades ciudadanas, entre otros, convirtiéndose en agentes notables en el proceso de una paz sostenible. Uno de esos nuevos actores es el sector privado (Rettberg & Landinez, 2013).

Se define, entonces, el sector privado como el conjunto de firmas, gremios, agrupaciones corporativas que tienen por actividad económica fabricar y distribuir bienes y servicios que demandan los Gobiernos y la ciudadanía y, que por lo tanto, son fundamentos para la creación de riqueza (Rettberg & Rivas, 2012).

Como resultado del dinamismo que produce en el sistema económico, la clase empresarial en su disposición para invertir, emplear y sufragar los rubros tributarios le permite ser un socio esencial y estratégico de gobiernos, instituciones no gubernamentales e internacionales para la edificación y mantenimiento de la paz (Fundación Ideas para la Paz, 2016; Rettberg, 2010).

De manera que las organizaciones deberán cambiar o transformar sus interacciones con el exterior, desde sus operaciones internas hasta la administración de su cadena de suministro para poder resolver las necesidades socioeconómicas a nivel local y regional mediante una oferta de valor real y social. Las empresas como entes privados poseen complejos sistemas en el cual interactúan, desde las áreas internas, hasta las compañías de crédito, los clientes, la competencia,

etc., que hacen que sus decisiones sean cada vez más complejas. Por esta razón, el sector privado busca líneas estratégicas que resuelvan las disyuntivas acerca de qué caminos desarrollar para obtener sostenibilidad financiera y fidelización por parte de los compradores.

Razón por la cual, las organizaciones mediante las estrategias de marketing constituyen esas interacciones con el medio; poseyendo estas acciones aspectos funcionales, transaccionales, competitivos, mixtos integrales y geográficos, como también relacionales, siendo esta última, una corriente que intenta poner en funcionamiento una relación que vaya más allá de lo comercial (Juárez, 2014).

Estos acercamientos hacia la comunidad o entorno en el cual la empresa ejerce un impacto se podrían realizar mediante estrategias comunitarias, que permitirán crear una relación no solo de intercambio dinero-producto, sino de un interés genuino y real por parte de las organizaciones hacia sus clientes (Cobo & Gonzáles, 2007). Esta descripción es definida en la literatura académica como marketing relacional (Guadarrama & Rosales, 2015).

Se debe agregar que para el éxito de cualquier emprendimiento que impulse esa relación será solo posible en tanto la comunidad vea que la organización forma parte de esta. Esto será una forma de crecimiento no desde la óptica tradicional de la ventaja competitiva y demás argumentos del mercadeo clásico, sino dentro de una estrategia de relación empresa-comunidad, en la que ambos actores se vinculen, donde la organización sea un miembro más de su entorno próximo (Juárez, 2014).

En la actualidad, las organizaciones reconocen que no es posible dirigirse de la misma manera a todos los clientes del mercado, ya que los consumidores poseen diversas características y hábitos de compra, además de ser numerosos; de igual manera, las organizaciones varían

ampliamente sus estrategias para atender a los distintos tipos de consumidores; y por ende, un lenguaje que promueva lealtad (Kotler & Armstrong, 2013; Valencia, 2008)

Se querrá, por ende, entender cómo las empresas aportarán a los territorios en el contexto del Postconflicto por medio de estrategias de mercadeo comunitario para la edificación de la paz; esto definirá la línea de este escrito.

2. METODOLOGÍA

Este escrito es una revisión descriptiva de los diferentes conceptos y autores acerca del mercadeo relacional y el comportamiento organizacional enmarcados desde la perspectiva del postconflicto y de los aportes que el sector empresarial ha venido proporcionando a la comunidad. Para esta revisión de bibliografía se utilizaron fuentes primarias y secundarias; siendo las primarias herramientas para la búsqueda de referencias como bases de datos, resúmenes, entre otros y las secundarias elementos teóricos necesarios para la realización del escrito como libros, revistas científicas, artículos académicos. Se inició con investigar los temas generales a tratar de mercadeo, interacciones entre empresa y comprador, empresa y postconflicto, posteriormente, se generaron conexiones entre las funciones y las ventajas de este enfoque del marketing y las competencias que las organizaciones podrán obtener en esta línea estratégica.

3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS

3.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es definido como todo lo relacionado con los individuos en el ámbito de las empresas, vinculando el punto más alto y el nivel base (Rodríguez, 2011).

Este concepto comprende las acciones individuales y grupales, desde una posición operativa hasta la de un rol directivo (Amorós, 2007, p.7); profundizando en los problemas, conflictos y círculos viciosos durante la etapa del crecimiento y desarrollo (Alles, 2008). En pocas palabras, el comportamiento que tienen las personas que hacen parte de una organización, no importando su enfoque y tamaño (Alles, 2008).

Este comportamiento de los actores que conforman las empresas está representado por la transmisión cultural de valores y conflictos interpersonales, intergrupales, y normas de grupo; todo esto originado desde las actitudes, los sentimientos individuales que se manifiestan en las relaciones grupales dentro de la organización. No obstante, este comportamiento humano está regulado, además, por las reglas, leyes que dictan las instituciones gubernamentales y estatales del país (Aira, 2016).

Por lo tanto, el entorno también puede transformar las interacciones dentro y fuera de la empresa, decisiones políticas, instrumentos jurídicos podrán regular y controlar el lenguaje y las actividades de la clase empresarial con el exterior; en este caso específico, de un Acuerdo de Paz.

La clase empresarial cumple un papel esencial en el post conflicto, siendo un soporte a los gobiernos para el mantenimiento de la paz, ya que las personas reincorporadas en la vida civil necesitan sentirse capaces de retornar y que, al mismo tiempo, se adapten a la sociedad. Es necesario evaluar cómo las firmas realizarán estrategias para establecer un clima organizacional adecuado para sus empleados y para las personas reinsertadas en la vida civil.

Existen seis dimensiones de acción en el ámbito empresarial para preservar la paz. El impacto de las gestiones organizacionales que promueven la paz es vista desde un ángulo político, ambiental, social y cultural (FIP, 2016).

Estas empresas enfocadas e interesadas en la paz tienen ciertos rasgos comunes que las caracterizan como las siguientes:

- Hay un alto entendimiento frente a los que es la paz, la creación de empleo y el pago oportuno de los impuestos (Agencia Nacional de Tierras, 2018).
- Aceptan la competitividad, sostenibilidad en los negocios sin dejar el bienestar para clientes, empleados, proveedores y su entorno en general (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2010).
- Procuran invertir en el desarrollo socioeconómico de su entorno, creando así valor y por ende generando beneficios tanto a la comunidad como a la misma organización (Cáceres, 2015).

- Buscan generar un sentido de pertenecía en las regiones y departamentos fomentando el cumplimiento de los proyectos y objetivos (Ministerio del Trabajo & Colciencias, 2015).
- A largo plazo estas organizaciones toman decisiones que mejorarán su desarrollo y aumentarán las áreas de influencias (Castro, 2012).
- Mantienen un canal de comunicación abierto y constante con los diferentes actores en su entorno desarrollándose de forma sostenible manteniendo en primera mano los intereses del negocio manteniendo una cultura inclusiva (Corporación Financiera Internacional, 2007).

A partir de lo anterior, y bajo las experiencias de organismos internacionales como la historia de otros países que enfrentaron el posconflicto, han demostrado ver cómo logran hacer la paz sostenible y qué acciones deben tomar las organizaciones y los actores en general para salir adelante; estas dimensiones buscan generar un impacto enorme frente a la construcción de paz, como lo muestra la siguiente tabla, existen seis dimensiones que podrán impactar a la sociedad.

Tabla 1.

Seis dimensiones de acción empresarial para la paz

Dimensiones Estratégicas	
Gestión estratégica para la paz.	<p>Definición: Es el grupo de acciones donde incluyen procesos administrativos y funcionales de la organización. Estas estrategias deben tener un impacto real y contundente para la construcción de la paz. Se desarrolla mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo de paz en alto nivel difundiendo compromisos en la alta dirección y todo órgano de gobierno que junto con los entes de seguridad y la empresa haya un compromiso social público. 2. La negociación de la paz busca que en las relaciones comerciales y junto con procesos operacionales actuando de forma efectiva en la implementación de procesos y condiciones.

-
3. Las acciones que no generan daño en comparación a la generada por el conflicto. -Entender el contexto y ver cómo afectan todas las dinámicas relacionadas con el conflicto. -Identificar toda acción relacionada. -Diseñar estrategia que no produzca conflictos. - Revisar todo efecto generado por las estrategias o métodos generados por el conflicto y la paz resultante. - Modificar y ajustar con un monitoreo los posibles escenarios futuros del conflicto.

Definición: Es importante recalcar que no todas las inversiones en zonas de conflicto logran generar un impacto de forma positiva para la paz. Sin embargo, la creación de empleos en el posconflicto no suele ser dignamente remunerados y tampoco tienen las mejores condiciones de trabajo. Se busca favorecer a los grupos sociales, étnicos y las partes que fueron protagonistas en el conflicto (Ministerio del Trabajo, 2017). Se desarrolla mediante:

**Desarrollo
socioeconómico
inclusivo**

1. Las posibilidades de empleo y desarrollo profesional de las personas que fueron afectadas por el conflicto sin importar que papel tuvieron.
2. Brindarles la oportunidad de un trabajo digno y tener así derechos laborales frente a superar el conflicto.
3. Todo negocio debe ser inclusivo y vincular a la población denominada vulnerable sin poner condiciones.
4. Las compañías deben innovar para que su presencia en los territorios mejore la paz, por medio de las transacciones compraventa que las empresas realizan.
5. Las organizaciones deben gestionar una forma responsable en la cadena de valor de la compañía manteniendo la línea de construcción de paz.

**Sostenibilidad
ambiental**

Definición: Esta gestión de responsabilidad de ecosistemas busca prevenir conflictos en futuro y también actuales. Se desarrolla mediante:

1. Las organizaciones deben tener un manejo muy responsable.
-

-
2. Implementación de políticas en la adquisición, acceso a las tierras y el uso de estas mismas.
 3. El fomentar del emprendimiento medioambiental regionales.

Definición: Los diferentes estudios y la contribución que fortalece tanto las organizaciones públicas crean e inicia una confianza en los ciudadanos que es importante para la construcción de la paz. Se desarrolla mediante:

Institucionalidad y participación

1. El fortalecimiento de las instituciones públicas que plantean una forma del posconflicto.
2. Planeación de diseño de las políticas frente al desarrollo de la paz.
3. Desarrollo y mejora de las capacidades de los ciudadanos a nivel regional.

Definición: Este se relaciona con las habilidades y comportamientos de aquellos individuos y comunidades. Las dimensiones de esta construcción de paz brindan un desarrollo económico y paz en estas regiones afectadas y en el territorio nacional. Se desarrolla mediante:

Capital Humano

1. Implementación del desarrollo en las habilidades del profesional y en la imagen de la población vulnerable y joven.
2. El desarrollo del liderazgo regional y sus capacidades para mejorar las situaciones del posconflicto.
3. El mejoramiento y recuperación de la salud mental y física de las comunidades y trabajadores de las organizaciones.

Definición: Este ítem es el más importante porque este proceso sociocultural ve afectado e involucrado a todos los actores que conforman un país y como entre todos tenemos que enfrentar el posconflicto. Este proceso va de la mano con superar el conflicto y así reconstruir los vínculos que fueron fracturados durante el conflicto. Se desarrolla mediante:

Reconciliación y convivencia

1. Debe generar la promoción de todas las soluciones que brindan paz en los conflictos.
 2. Toda acción busca promover el perdón y reconciliación en las comunidades afectadas.
-

3. El desarrollo e implementación cultura de paz de cada uno de nosotros para una cultura de paz

Esta tabla muestra las seis dimensiones en las cuales las empresas puedan tener un impacto significativo en la construcción de la paz.

Fuente: Fundación Ideas para la Paz, 2016 & Ministerio de Trabajo, 2017.

3.2. Marketing relacional

En términos generales, el mercadeo como disciplina se dedica a satisfacer las necesidades del cliente mediante la generación de valor añadido desde el interior de la organización hacia su mercado objetivo, promoviendo estrategias de promoción hacia los consumidores (Baena, 2011) con la intención de retenerlos.

Por tanto, las empresas necesitan pautas para generar interacciones exitosas con su entorno y construir una comunicación acertada, con el propósito de establecer un vínculo de confianza y perdurabilidad.

Este enfoque guía las rutas estratégicas de las organizaciones, pues las relaciones comunidad-empresa generan dinamismos positivos generadores de valor y satisfacción a ambas partes. Esta filosofía se basa en la construcción de relaciones utilitaristas con los clientes, la identificación de oportunidades atractivas dentro del mercado y la evaluación del potencial de la organización para aprovecharlas, como pilares fundamentales (Kotler & Armstrong, 2013).

Hasta este punto, se ha definido el mercadeo como el puente ideal de la gestión del servicio que una organización tiene con el cliente, planteándolo no solo en un enfoque de productos y

ventas, sino de manera holística a nuestro mercado objetivo. Es decir, mediante estrategias de mercadeo relacional que dirige el accionar a través de profundizar en el conocimiento del cliente, en sus necesidades, en su comportamiento dentro del entorno sociocultural e incluso político, etc., teniendo en cuenta que estas variables pueden cambiar constantemente, lo que indica que las organizaciones deben estar en disposición de entender dichos cambios, con el objetivo de mantener la satisfacción y atraer a otros (Mesa, 2005).

Este término en el ámbito de la mercadotecnia permite entender que es posible crear un vínculo con la comunidad (Juárez, 2016), pues esas acciones conducen a profundizar el conocimiento que tenemos del entorno.

El cliente, como fuente de oportunidades de negocio, es visto como un recurso escaso, por tal razón, es valioso optimizar los procesos y herramientas de comunicación para mantener una relación extendida en el tiempo, gestionar el comportamiento de compra de los clientes utilizando diversas plataformas tecnológicas y sistemas de información como soporte. Esto requerirá de una buena administración de datos, desde el proceso de recolección, consolidación, y actualización de la información (Chirinos & Vergara, 2009), con el propósito de identificar oportunidades y explotarla de forma eficiente, haciendo uso de un lenguaje incluyente hacia la comunidad. No solo es importante construir ese lenguaje incluyente, se requerirá, además, que la organización sea parte de la misma comunidad (Juárez, 2014).

Entonces, para adquirir ciertas destrezas técnicas como la promoción de la imagen, la creación de una comunicación efectiva, el entendimiento sociocultural de la organización hacia sus clientes será valioso desarrollar las herramientas que nos ofrece este enfoque del mercadeo comunitario, pues se apoya en un interés real por el cliente (Juárez, 2011). Esto es necesario, más aun, cuando las organizaciones operan en ambientes altamente complejos.

Esta aproximación hacia los clientes se debe iniciar desde las altas directivas de la organización, incluyendo en la agenda de diálogo temas como el mejoramiento de las operaciones diarias, los lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa, la gestión basada en valores, la creación de valor social, etc., para promover el desarrollo económico, ambiental y colectivo. En otras palabras, que las organizaciones no se perciban a sí mismas como agentes aislados del sistema en el cual se desenvuelven (Fundación Ideas para la Paz & Embajada Británica Bogotá, 2012).

En este sentido, el desarrollo de políticas comunitarias se haría desde todas las dependencias de operación de la firma, desde el modelo de negocios, la planeación estratégica hasta la gestión de la cadena de valor (Arteaga, Gámez, & Jaramillo, 2018)

Dentro de este enfoque del marketing, no solo términos como comunidad u organización deben incluirse en el análisis, sino también el concepto de cultura, ya que la falta de conocimiento acerca de otros mercados es la principal barrera para que las empresas penetren, prefiriendo estas últimas, incluso, establecer lazos comerciales con mercados pequeños o más familiares (Ellis, 2008). No solo las regiones/países son social, cultural y demográficamente diferentes, así también las comunidades poseen diferentes características psicoculturales, por ende muchos mercados son ajenos a las empresas (Juárez, 2011). Por lo tanto, es necesario evaluar e interpretar los contextos desde una perspectiva diferente y desde otro marco de referencia (Juárez, 2011).

3.3. Construcción de Paz desde el sector privado

“Derribar y destruir es muy fácil. Los héroes son aquellos que construyen y trabajan por la paz” Nelson Mandela.

En la actualidad, parte de los esfuerzos en Colombia se centran en la continua construcción de paz y en la forma con la que se concibe el posconflicto. En esto, la participación de las organizaciones es fundamental, como actores principales en la economía del país. ¿Pero cuál podría ser el papel de las compañías en el proceso de paz?

Para iniciar, las organizaciones se entienden como un grupo de personas o agrupaciones fijas o temporales, las cuales interactúan entre sí y están interrelacionadas para lograr un fin común (Ramírez, 2009). Es decir, las personas que pertenecen a una organización velan por cumplir objetivos comunes y alcanzar la perdurabilidad de estas. Ahora, existen diversos tipos de organizaciones, desde el matrimonio o una iglesia hasta una organización lucrativa o no lucrativa. Todas ellas sin importar cual sean, describen muy bien su definición en la búsqueda de un objetivo en particular entre sus partes. Pero para el presente escrito, nos basaremos en las organizaciones con ánimo de lucro y pertenecientes al sector privado.

Algo que tienen en particular las organizaciones del sector privado es que todas buscan una rentabilidad y sobre todo una perdurabilidad en el tiempo, con el fin de ser sostenibles en el tiempo. Para ello, las distintas empresas hoy en día buscan distintas herramientas, métodos y formas de afrontar la realidad y las transformaciones que se presentan en su medio.

Para el caso colombiano, las organizaciones han tenido que afrontar diversas situaciones desde el conflicto. Por lo anterior, el sector privado ha tenido que adaptarse, no solo al conflicto en sí, sino a las consecuencias que este trae. Es decir, muchas empresas tuvieron que afrontar por años la baja credibilidad de inversionistas extranjeros a causa de la seguridad que vivía el país,

caso que se estudiará más adelante. De igual forma, las organizaciones tuvieron que afrontar la inseguridad del transporte por carretera como consecuencia del conflicto. Pero a todo ello, ciertas organizaciones lo superaron. ¿Cómo? Mediante la construcción y ejecución de estrategias que llevaban a las organizaciones a adecuarse a ciertas condiciones con las que se relacionaban (Rivera, 2012).

Los cambios que una organización debe afrontar ante el conflicto, a pesar de ser muy fuertes, también son motores de apoyo para la construcción de la paz. Es decir, ver cómo las organizaciones podrán tomar un rol participativo y positivo para la edificación de esta. Además de evidenciar cómo desde un punto de vista micro se puede llegar a cambiar el entorno macro del país en el postconflicto.

Las organizaciones tienen un rol fundamental en las comunidades en las cuales convive, pues tiene la capacidad no simplemente de llevar productos y servicios a los consumidores finales, sino que tiene la capacidad de influir sobre el contexto en el que se encuentra. Una organización, tiene la capacidad de construir y adelantar diversas estrategias para el crecimiento no solo de sus activos sino de la comunidad que lo rodea. Es decir, crear estrategias comunitarias para la implementación y desarrollo de actividades potenciales con el fin de generar mayor productividad sobre la comunidad en la que se encuentra (Juárez, 2016). Este rol es fundamental en la edificación de la paz en Colombia. Luego de los distintos tratados de paz que se firmaron y se aprobaron en el país, se inició un proceso en donde se encontraron, sin duda, la justicia y el perdón, siendo un paso prioritario para la búsqueda de la paz y la reparación.

Es importante el involucramiento de las compañías en el proceso que vive el país con el fin de buscar la menor perturbación posible en los procesos de paz. Las distintas empresas pueden apoyar el proceso desde muchos puntos. El primero y más importante es la inclusión y aceptación

de los excombatientes en los procesos de incorporación civil. Así mismo, en la concientización y apoyo desde el marketing a los procesos de paz de los consumidores, o ajustes organizacionales a la igualdad, o innovación comunitaria.

La inclusión laboral es algo que en lo que sí se puede ayudar desde el sector privado en el fortalecimiento de la paz. Las diferentes empresas tienen la potestad de aceptar excombatientes del sector armado si ellos demuestran tener las capacidades para pertenecer a las organizaciones. Es decir, que las empresas no tomen una posición fría ante la necesidad laboral de los reinsertados a la vida civil. Sin duda, el hecho que un excombatiente deje las armas y se reincorpore lleva una serie de capacitaciones que el estado ofrece, para que la persona entienda y comprenda el nuevo entorno en el que vivirá. Pero es elección de las empresas no tomar su pasado como condición restrictiva para la continuación de los procesos de vinculación laboral. De hecho, es allí donde las organizaciones pueden aportar a la construcción de paz, y continuar con procesos de adaptación, actualización y capacitación de excombatientes para que puedan asumir un rol laboral en ellas (Gil, 2016).

No solo se otorgará un puesto de trabajo donde, posiblemente, las personas se puedan desenvolver bien en su labor, sino también se deberá iniciar una etapa de preparación y formación dentro de la empresa. De hecho, la Agencia Colombiana para la Reintegración afirma que más del 66% de los excombatientes son personas con educación básica secundaria o menos (Revista Dinero, 2014). Es decir, queda aún un reto gigantesco en la alfabetización, capacitación y preparación de las personas para asumir niveles laborales. El Estado brinda apoyo a los excombatientes, desde la asistencia psicológica, los procesos de adaptación al entorno e, incluso, el acompañamiento en su proceso educativo (FIP, 2014). El sector privado podría brindar la posibilidad de aprendizaje mediante planes o programas carrera al interior de las empresas.

Cuando se habla de la participación del sector privado, se busca una ayuda que brinde a la comunidad excombatiente capacidades que apunten a la creación y apertura de nuevos negocios mediante la innovación y el apoyo al emprendimiento (Cristancho & Otálora, 2018). De esta manera, las empresas, además de apoyar en el aspecto social, estarían generando posibilidades de diversificación y encontrando nuevas formas de ingresos no previstas.

De cualquier modo, las organizaciones pueden facilitar la construcción de la paz desde sus enfoques organizacionales y corporativos la incentivan. Esto es, evidenciar y llevar la sensibilidad a la población civil como forma de un cese a la guerra y un apoyo a quienes busquen la paz. Por ejemplo, en diversas campañas más de 120 compañías se unieron a la campaña “Soy Capaz” la cual buscaba mostrar al país que se es capaz de asumir dicha construcción y que se debe perdonar para alcanzar cambios. De hecho, empresas competidoras, se unieron a llevar el mismo empaque y envoltura para promover la paz. Canales de televisión del sector privado incentivaron la paz mediante anuncios publicitarios y comerciales para que la población se sensibilizara sobre los esfuerzos de las víctimas por acceder a la paz. Ahora, esto no es solo para compañías nacionales sino para las internacionales cuando saben que es importante la forma en la que interactúan con la comunidad. Por ejemplo, Coca-Cola, una compañía multinacional en Colombia, lanzó una etiqueta blanca con el logo *soy capaz* para demostrar su apoyo a la paz.

Como se observa, el sector privado sí puede generar cambios micros en el entorno en el que se encuentra con el ánimo de influir positivamente en la construcción de la paz. De allí, parte el compromiso del perdón y comenzar a ver el Acuerdo como una oportunidad de mejora entre la comunidad y las empresas.

La paz es un proceso el cual, sin duda, no se llega de la noche a la mañana. Pero que, si cada organización aporta positivamente al proceso de paz, sin duda acerca a una comunidad a la

aceptación y sobre todo al entendimiento de que es posible lograr un acuerdo para la convivencia y armonía en la Reinserción.

Ahora, evidentemente, existen obstáculos inmersos en la construcción de paz. Por ejemplo, el hecho de que varios excombatientes desconozcan la tecnología y no sepan usarla por el tiempo que estuvieron fuera de la vida civil. Además de adaptarse a procesos sociales desconocidos para ellos como el desarrollo tecnológico, etc. Pero es donde el sector privado debe facilitar y ayudar a que esta transición del conflicto a la paz no sea un cambio radical, sino un cambio progresivo para que las personas sean económica y socialmente activos en la sociedad.

Para ello, las empresas deben generar un cambio en la cultura organizacional, para educar a la población civil hacia una construcción social que inicie desde la diferencia y no desde los prejuicios. En cuanto a la cultura corporativa, se buscan los elementos fundamentales de esta que, entre otros, son: tolerancia a los conflictos, identidad de los miembros, control e integración (Salazar-Estrada, Cristobal Guerrero Pupo, Bárbara Machado Rodríguez, & Andalia, 2009). De esta manera, la organización debe entender la necesidad de una adaptación externa, en el sentido de sus trabajadores, pero también interna en el sentido de la forma en la que se debe relacionar la organización en sí (Salazar-Estrada et al., 2009) Es decir, incentivar la comunicación y las diferentes formas de relacionamiento positivo entre sus empleados, generando una productividad laboral mucho mayor.

Por otro lado, en el sector privado existen organizaciones educativas las cuales tienen un rol crucial en este contexto. Las organizaciones educativas pueden incidir en la construcción de la paz, pero los maestros no son los que deben crear en sí el discurso de paz y manifestarlo, sino que por el contrario, son los indicados para crear el ambiente propicio para que este se dé (Salcedo,

2016). Es decir, desde las instituciones educativas públicas y privadas se pueden crear debates que evidencien la importancia de la construcción de la paz.

4. DISCUSIÓN

Para el caso en estudio donde las organizaciones pueden ayudar a la construcción de la paz tenemos varios ejemplos nacionales e internacionales que se describirán a continuación. En primer lugar, se tiene el caso de Guatemala, que al igual que Colombia, el conflicto duro décadas. Para ser más específicos, el conflicto en Guatemala duró 36 años, marcado por la violencia y las constantes peleas por la democratización del país. El poder lo tenía el régimen militar que se reusaba a entregar el poder a la población civil, pero una vez lo hizo, tardó aproximadamente once años el acuerdo al que llegarían (Fisas, 2010). Pero esto deja una lección importante para el caso colombiano, ya que, por un lado, no basta solo con la creación del Acuerdo de Paz, sino que se deberán crear rutas de veeduría en torno al Acuerdo para hacer cumplir los compromisos pactados. En el caso de Guatemala, se realizó un Tratado de Paz durante once años, aun así, este no garantizó que cada uno de los puntos se cumplieran. Por el contrario, fue criticado por su ambición y las ganas de querer abarcar todo (Fisas, 2010).

Para el contexto colombiano, el sector privado puede tomar el ejemplo guatemalteco para buscar, desde las organizaciones, la realización del acuerdo en su totalidad mediante la enseñanza de la cultura organizacional.

En Colombia, los tratados para la búsqueda de la construcción de la paz, no es algo nuevo. De hecho, en el Magdalena Medio se crearon laboratorios de paz como búsqueda constante con las comunidades por generar el progreso social y aspirar a las metas mayores (Adolfo, 2018). A partir de los laboratorios surgieron programas de desarrollo para la comunidad, donde es inherente que las organizaciones hagan parte fundamental de los avances que se logren. Las organizaciones pueden inclusive aportar sus lugares físicos como muestra de apoyo a la construcción de paz, construyendo así espacios propicios para la construcción de esta, y que se puedan adelantar procesos que vayan más allá del posconflicto y se vean inmersas en buscar la reintegración total a la comunidad (Adolfo, 2018).

Otro ejemplo que se tiene de conflictos armados en territorios nacionales es el caso de Sierra Leona, el cual fue un proceso tortuoso, donde los ciudadanos no confiaban en las negociaciones, no obstante, más adelante se firmaría el Acuerdo que permitiría pasar a la etapa del posconflicto (Bellows & Miguel, 2009). En este caso, se presentó la guerra como resultado del deseo de repartir el poder político, hecho que llevó a más de 50.000 personas de Sierra Leona a ser víctimas de las opresiones y de las guerras civiles. En Colombia, un detonante en el proceso por buscar la paz fue la búsqueda de salvar y proteger la vida de ciento de civiles que año a año morían a consecuencia de una guerra interna que parecía no tener fin.

En este caso, el gobierno de Sierra Leona tomó distintos datos a las víctimas de la guerra con el fin de visibilizar cuantitativamente lo que sucede durante y después de la guerra. Se evidenció que la construcción de la paz es un proceso progresivo y no algo que se realice de un año a otro. Por el contrario, se necesita el apoyo de todo el territorio, incluso con el sector privado, con el fin de dar fin y cumplimiento a los procesos de paz y generar la construcción de paz definitiva (Bellows & Miguel, 2009).

Por otro lado, en Sudáfrica, un país que a lo largo de su historia ha tenido enfrentamientos, la década de los 40 fue sin duda uno de los puntos más críticos del conflicto. En el año de 1948, el Partido Nacional lideró el régimen del apartheid, promulgando decenas de leyes y decretos de separación racial (Rivas & Marrodán, 2010).

En el contexto del post apartheid, las empresas sudafricanas tuvieron acciones relevantes con ayuda del nuevo gobierno, por medio de la creación de dos proyectos, el primero de ellos *Business Against Crime*, y, el segundo *Business Trust*, siendo estos programas que tenían por objetivo mantener la seguridad y crear estrategias para el crecimiento económico, la capacitación de los trabajadores y la empleabilidad (Besharati, 2013).

En definitiva, las organizaciones sudafricanas ayudaron a dismantelar el sistema de segregación racial desde finales de la década de los años 70 (Eloff, 2011), hasta lograrlo. Por lo anterior, es de resaltar que, por medio de las estrategias y los alcances empresariales, se ayudó a la construcción de la paz en Sudáfrica y la transición de un régimen discriminatorio a uno democrático (Arteaga et al., 2018). El impacto que tuvo el sector empresarial en los territorios de conflicto permitió un cambio en el escenario político y social en Sudáfrica durante y después del Apartheid; haciendo visible la participación que el sector privado tuvo. Al fin y al cabo, tomar acciones para la construcción de paz y al proceso de inclusión no es solo una responsabilidad ética y moral por parte de las organizaciones, sino que también es una oportunidad de negocio (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], Consejo Internacional de Industria Sueca [NIR], & FIP, 2014).

5. CONCLUSIONES

En conclusión, las estrategias comunitarias son una medida valiosa que pueden adquirir la clase empresarial para adaptar sus tradicionales estrategias organizacionales en unas estrategias que construyan una relación con la comunidad, siendo las empresas actores notables en el crecimiento y progreso social y económico del país, permitiendo ser un apoyo para la construcción y mantenimiento de una paz sostenible, siendo parte de la comunidad.

6. REFERENCIAS

- Adolfo, G. (2018). *Cooperación y construcción de paz territorial en Colombia. Análisis desde cuatro estudios de caso* (Instituto Unidad de Investigaciones Jurídico Sociales Gerardo Molina (UNIJUS)). Recuperado de https://www.academia.edu/37518540/Cooperaci%C3%B3n_y_construcci%C3%B3n_de_paz_territorial_en_Colombia._An%C3%A1lisis_desde_cuatro_estudios_de_caso
- Agencia Nacional de Tierras. (2018). *Informe de rendición de cuentas construcción de paz*. Recuperado de Agencia de Desarrollo Rural website: <https://www.adr.gov.co/atencion-al-ciudadano/transparencia/Documentosinformesgestion/Informe%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20-%20Construcci%C3%B3n%20de%20Paz.pdf>
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 1(33), 99-111.

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Arteaga, B. V. A., Gámez, A. A. M., & Jaramillo, T. J. C. (2018). *Retos del sector empresarial en la construcción de paz en Colombia: un análisis desde las lecciones aprendidas en el acuerdo nacional de paz en Sudáfrica*. Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, Consejo Internacional de Industria Sueca NIR, & Fundación ideas para la Paz FIP. (2014). *Construir paz desde el sector empresarial*. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/945>
- Baena Graciá, V. (2011). *Fundamentos de marketing: Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Recuperado de https://datospdf.com/download/fundamentos-de-marketing-business-amp-fitness-_5a44c5ccb7d7bc891f81acde_pdf
- Bellows, J., & Miguel, E. (2009). War and local collective action in Sierra Leone. *Journal of Public Economics*, 93(11-12), 1144-1157. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.07.012>
- Besharati, N. A. (2013). South african development partnership agency (SADPA): ¿Strategic aid or development packages for Africa? *South African Institute of International Affairs*, (12), 4-58.
- Cáceres, N. D. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 24.
- Castro, A. A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, 1(32), 1-26.
- Chirinos, D., & Vergara, O. (2009). Mercadeo relacional como fuerza integradora de los clientes con las organizaciones. *CICAG*, 6(1), 70-76.
- Cobo, F. B., & Gonzáles, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 543-568.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *Objetivos de desarrollo del milenio: avances en la sostenibilidad ambiental del desarrollo en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2935-objetivos-desarrollo-milenio-avances-la-sostenibilidad-ambiental-desarrollo>

- Corporación Financiera Internacional. (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. Recuperado de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b7fe528048855c5a8ba4db6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_Spanish.pdf?MOD=AJPERES
- Cristancho, L. A., & Otálora, A. (2018). Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, 1(1), 169-196. <https://doi.org/10.5944/ts.1.2018.21366>
- Ellis, P. D. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship. *Journal of International Business Studies*, 351–369.
- Eloff, T. (2011). The business community after Apartheid and beyond. En *After Apartheid: Reinventing South Africa?* (pp. 105-135). University of Virginia Press.
- Fisas, V. (2010). Procesos de paz comparados. *Quaderns de construcció de pau*, 1(14), 2-16.
- Fundación Ideas para la Paz. (2014). *Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensiones del fenómeno y factores de riesgo. Resumen Ejecutivo* (N.º 22).
- Fundación Ideas para la Paz. (2016). *GUÍA PRÁCTICA ¿Cómo construir paz desde las empresas?*
- Fundación Ideas para la Paz, & Embajada Británica Bogotá. (2012). *Libro Blanco sobre Empresas y Derechos Humanos en Colombia*. Recuperado de <https://studylib.es/doc/3614360/libro-blanco-sobre-empresas-y-derechos-humanos-en-colombia>
- Gil, I. D. (2016). *Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto*. 7(14), 137-186.
- Guadarrama, E., & Rosales, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Juárez, F. (2011). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13404-13409. <https://doi.org/10.5897/AJBMX11.019>
- Juárez, F. (2014). The community in business: strategic relationship between companies and environment and marketing. *International Journal of Psychological Research*, 7(1), 8-11. <https://doi.org/10.21500/20112084.662>

- Juárez, F. (2016). Community strategic relationship and marketing to foster the development of communities and the sustainability of organizations. *International Journal of Psychological Research*, 9(1), 113-125. <https://doi.org/10.21500/20112084.2106>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Pearson). Recuperado de https://issuu.com/isarodriguezvb/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- Mesa, J. C. C. (2005). Del Marketing de Servicios al Marketing Relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 60-67.
- Ministerio del Trabajo. (2017). *MinTrabajo llega a las zonas del posconflicto con 'Manos a la obra para la paz' - Ministerio del trabajo*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2017/febrero/mintrabajo-llega-a-las-zonas-del-posconflicto-con-manos-a-la-obra-para-la-paz->
- Ministerio del Trabajo, & Colciencias. (2015). *Cartilla de practicas de sostenibilidad de los proyectos*.
- Ramirez, C. (2009). *Fundamentos de Administración* (ECO Ediciones).
- Rettberg, A. (2010). *The Private Sector, Peacebuilding, and Economic Recovery* (p. 34).
- Rettberg, A. (2012). *Construcción de paz en Colombia: contexto y balance* (Ediciones Uniandes). <https://doi.org/10.7440/2012.24>
- Rettberg, A., & Landinez, J. (2013). *La empresa de la paz. Negociaciones de paz y empresarios en Colombia (1982-2006)*. Recuperado de https://www.academia.edu/3779429/La_empresa_de_la_paz._Negociaciones_de_paz_y_empresarios_en_Colombia_1982-2006_
- Rettberg, A., & Rivas, A. (2012). *Sector privado y construcción de paz en Colombia: Entre el optimismo y el desencanto*. Ediciones Uniandes.
- Revista Dinero. (2014). El costo de volver a empezar. *costo del proceso de reintegración en colombia*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/costo-del-proceso-reintegracion-colombia/201230>
- Rivas, P., & Marrodán, J. (2010). *Sudáfrica: El perdón como motor de la historia*.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.

- Rodríguez, M. M. D. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/396/1/GE0925%20Comportamiento%20organizacional%20-%202011%20-%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas.pdf>
- Salazar-Estrada, J., Cristobal Guerrero Pupo, J., Bárbara Machado Rodríguez, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud.*, 20(4), 67-75.
- Salcedo, J. R. (2016). *La formación docente en tiempos de postconflicto: libro producto de investigación 2014-2015*. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170914115320/Laformaciondocenteentiemposdepostconflicto.pdf>
- Valencia, J. F. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 11-22.