

# Responsabilidad social de las organizaciones ante el conflicto armado en Antioquia<sup>1</sup>

## Social responsibility of organizations in the face of the armed conflict in Antioquia

## Responsabilidade social das organizações em face do conflito armado em Antioquia

[Artículo de investigación]

Jorge Iván Zuleta Orrego<sup>2</sup>  
Harlyn Darío López Torres<sup>3</sup>  
Angela María Builes Grisales<sup>4</sup>  
Alba Patricia Perez Cano<sup>5</sup>  
Vanessa García Pineda<sup>6</sup>

Recibido: 30 de Noviembre del 2023

Revisado: 3 de Septiembre del 2024

Aceptado: 24 de Noviembre del 2024

Citar como:

Zuleta Orrego, J. I., López Torres, H. D., Builes Grisales, A. M., Perez Cano, A. P., & García Pineda, V. (2025). Responsabilidad social de las organizaciones ante el conflicto armado en Antioquia. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 17(1).  
<https://doi.org/10.15332/10619>



---

<sup>1</sup> Artículo de resultado de investigación

<sup>2</sup> Magíster en Informática. Especialista en Gerencia. Ingeniero Industrial y Administrador. Línea Gestión de la Tecnología; la Innovación y el Conocimiento, Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín, Colombia. Correo electrónico: [jorgezuleta@itm.edu.co](mailto:jorgezuleta@itm.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6849-8760>

<sup>3</sup> Magíster en Administración de Empresas, Administrador Empresas. Línea Gestión Organizacional, Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín, Colombia. Correo electrónico: [harlynlopez@itm.edu.co](mailto:harlynlopez@itm.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-2334>

<sup>4</sup> Magíster en Dirección Comercial y Marketing. Especialista en Gerencia y Executive MBA. Administradora de Negocios. Línea Gestión Organizacional, Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín, Colombia. Correo electrónico: [angelabuiles@itm.edu.co](mailto:angelabuiles@itm.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5579-5547>

<sup>5</sup> Magíster en Administración de Empresas, Administradora de Empresas. Línea de Dinámica gerencial, Institución Universitaria Salazar y Herrera. Correo electrónico: [patricia.perez@salazaryherrera.edu.co](mailto:patricia.perez@salazaryherrera.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7966-4277>

<sup>6</sup> Magíster en Gestión de Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional. Ingeniera de Telecomunicaciones. Línea de Visión Artificial y Fotónica, Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín, Colombia. Correo electrónico: [vanessagarcia@itm.edu.co](mailto:vanessagarcia@itm.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3418-8956>

## Resumen

Colombia ha sido objeto del conflicto armado a lo largo de su historia. Antioquia, como uno de los principales departamentos del país, no ha sido ajena al flagelo de la violencia; los grupos armados han empleado diferentes estrategias y tácticas para beneficiar sus intereses. Con el fin de minimizar los efectos de años de enfrentamientos, el departamento de Antioquia busca brindar oportunidades a más de 17.000 combatientes mediante alianzas público-privadas orientadas a programas que buscan generar oportunidades para la población y logran encadenamientos productivos. Esta investigación tuvo como objetivo identificar el conocimiento que tienen los empresarios antioqueños sobre la responsabilidad social y los procesos de paz que se adelantan en el territorio. Para lograr este propósito, se buscó un acercamiento con las organizaciones empresariales a través de grupos focales orientados a diferentes empresarios de MiPYMES, con el fin de desarrollar entrevistas estructuradas que permitieran identificar la postura de estas empresas frente a la responsabilidad social y los procesos de paz, así como su compromiso en el departamento de Antioquia. Como resultado principal, se encontró que los empresarios antioqueños desconocen gran parte de los elementos implicados en términos de gobernanza y fortalecimiento institucional en cuanto a la responsabilidad social empresarial.

**Palabras clave:** Antioquia, responsabilidad social, mypime, conflicto armado.

**Clasificación JEL:** O2, P0.

## Abstract

Colombia has been the object of armed conflict throughout history, leaving countless unfavorable events in its wake. Antioquia as one of the main departments of the country has not been immune to the scourge of violence, the armed groups have used different strategies and tactics to benefit their interests. In order to minimize the effects of years of confrontations, kidnappings, extortions and homicides, the department of Antioquia seeks to provide opportunities to more than 17,000 combatants, providing a reintegration into social life. In accordance with the above, this research aimed to identify the knowledge that Antioquia businessmen have about Social Responsibility and the peace processes that are being carried out in the territory. To achieve this purpose, an approach was sought with organizations, which play an important role and are called to generate social change, providing opportunities to thousands of people who seek to join communities and work life. Therefore, a focus group was applied through the design of a script aimed at different SME entrepreneurs and an analysis of its results was carried out, which allows identifying the position of these companies and their commitment in the department of Antioquia. As a main result, it was found that Antioquia businessmen are unaware of a large part of the elements that are involved in terms of governance and institutional strengthening in terms of social and business responsibility.

**Key words:** Antioquia, social responsibility, mypimes, armed conflict.

**JEL Classification:** O2, P0.

## Resumo

A Colômbia tem estado sujeita a conflitos armados ao longo de sua história. Antioquia, como um dos principais departamentos do país, não está alheia ao flagelo da violência; grupos armados empregaram diferentes estratégias e táticas para beneficiar seus interesses. Para minimizar os efeitos de anos de luta, o departamento de Antioquia procura oferecer oportunidades para mais de 17.000 combatentes por meio de alianças público-privadas orientadas para programas que buscam gerar oportunidades para a população e obter vínculos produtivos. O objetivo desta pesquisa foi identificar o conhecimento que os empresários de Antioquia têm sobre responsabilidade social e os processos de paz que estão ocorrendo na região. Para atingir esse objetivo, buscou-se uma abordagem com organizações empresariais por meio de grupos focais orientados a diferentes empresários de MPME, a fim de desenvolver entrevistas estruturadas que permitissem identificar a posição dessas empresas em relação à responsabilidade social e aos processos de paz, bem como seu compromisso no departamento de Antioquia. Como principal resultado, constatou-se que os empresários de Antioquia desconhecem grande parte dos elementos envolvidos em termos de governança e fortalecimento institucional em termos de responsabilidade social corporativa.

**Palavras-chave:** Antioquia, responsabilidade social, mypime, conflito armado.

**Classificação JEL:** O2, P0.

## Introducción

En los últimos años, las personas han generado más conciencia respecto a diferentes situaciones sociales, llevando a cabo acciones que les permitan ser responsables y consecuentes no solo con el planeta, sino también con la sociedad. Los desafíos emergentes de la gobernanza de las ciudades modernas requieren enfoques nuevos e innovadores por parte de quienes están en el poder para hacer que las ciudades sean más resilientes, sostenibles y seguras (Baraniewicz, 2022). Teniendo en cuenta este panorama, a medida que las empresas buscan competir en un escenario ambiental en constante cambio, centran cada vez más sus esfuerzos en la responsabilidad social corporativa (Zwetsloot y Bruin, 2023).

Debido a los importantes impactos de las empresas en la sociedad, la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un fenómeno cada vez más relevante para las empresas, los consumidores y los académicos (Schmidt y Cracau, 2018). Actualmente, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la RSE en términos de competitividad global (Galvão et ál., 2019). Así, se entiende que la RSE debe centrarse no solo en obtener ganancias, sino también

en tomar decisiones que sean ética y socialmente aceptables para todas las partes involucradas, incluidas las comunidades, el medio ambiente y los accionistas (Teixeira et ál., 2018). De esta manera, el compromiso de la empresa con la comunidad es uno de los componentes integrales de la responsabilidad social corporativa (RSC) (Yaacob et ál., 2023).

Al respecto, López et ál. (2020) sugieren que, para la región sudamericana, la crisis económica de los años postpandemia tendrá un gran impacto y magnitud debido a factores como la crisis sanitaria, la pobreza, los conflictos sociales, la falta de establecimiento de estrategias por parte del Estado y el poco involucramiento por parte de las empresas. En este sentido, Acuña (2021) indica que es posible vislumbrar nuevas formas de orden mundial bajo la consolidación de un nuevo capitalismo tecno-financiero y la ausencia del Estado para atender las necesidades de la sociedad y solucionar los problemas de esta (Vázquez y Vommaro, 2020). Por lo anterior, se hace necesario que todos los actores se involucren y brinden nuevas oportunidades y soluciones que permitan el logro de un bienestar colectivo. De esta manera, en el contexto de los procesos de construcción de paz, la responsabilidad debe ser compartida entre todos los actores; en este sentido, el Estado, los grupos sociales y empresariales juegan un rol importante en el logro y sostenimiento de la paz (López y Grueso, 2019). Para Antioquia, la situación anterior no es desconocida; a lo largo de la historia y por más de 50 años, ha sido objeto de un desequilibrio social. Por su posición geoestratégica y su desarrollo socioeconómico, ha estado en la mira de grupos armados que buscan a toda costa el dominio de su territorio (Salas, 2020).

En este conflicto de disputa, en la actualidad se caracterizan los delitos de despojo de tierras y desplazamiento. Estas son consecuencias que han recaído sobre las comunidades, las cuales presentan diversas causas, como la adquisición de poder económico, político y social, además de los usos para la siembra de cultivos ilícitos y la destinación para la confrontación armada, como corredores para el tránsito de drogas, armas, minería ilegal y rentas criminales, entre otros (Salas, 2020b; Tocancipá et ál., 2018). Frecuentemente, se delega toda la responsabilidad en temas de justicia y sociedad a entes del Estado, así como la desigualdad se endosa al sistema capitalista; sin embargo, este discurso va más allá, pues son todos los actores del sistema quienes tienen parte de la responsabilidad en ello (Trinca, 2014).

En este sentido, las organizaciones han tomado un rol transparente, donde prefieren aislarse de esta realidad y delegar la responsabilidad a los entes gubernamentales (Perdomo et ál., 2017). Sin embargo, es necesario identificar y entender las posturas que tienen los empresarios frente a los temas relacionados con la reinserción y vinculación de víctimas y desmovilizados, con el fin de generar oportunidades y construir un tejido social favorable para todos (Sierra, 2021). De acuerdo con lo anterior, este artículo tiene como objetivo identificar el conocimiento que tienen los empresarios antioqueños sobre la Responsabilidad Social y los procesos de paz que se adelantan en el territorio. Para lograr esto, se realizó un estudio en el que se aplicó una herramienta de medición que estudiaba tres variables fundamentales: tejido social y cultura de paz (variable socioeconómica), gobernanza y fortalecimiento institucional (variable seguridad), y, por último, responsabilidad social empresarial y derechos humanos (variable articuladora) (Rincón et ál., 2021). El documento se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta un marco conceptual donde se aborda el contexto regional y se aborda el concepto de responsabilidad social empresarial. Luego, se presenta brevemente la metodología de la investigación; posteriormente, se exponen los resultados y, finalmente, se abordan las conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

## **Marco Conceptual**

### **Contexto de Antioquia**

Según el observatorio de Memoria y Conflicto (2022), en Colombia se han presentado hasta la fecha 181.048 víctimas dadas de baja en combates, de las cuales el 35.72% se han registrado en el departamento de Antioquia. De estas, se presume que el 42.8% tienen como presuntos responsables a grupos paramilitares y el 19.1% de las víctimas fueron campesinos. Antioquia es un departamento que cuenta con 9 subregiones, las cuales comprenden 125 municipios, divididos en 27 zonas según sus características geográficas, proximidad, vías de acceso y afinidad cultural. Las subregiones son: Bajo Cauca, Magdalena Medio, Nordeste, Norte, Occidente, Oriente, Suroeste, Urabá y Valle de Aburrá (Gobernación de Antioquia, 2020). Registra una población de 6.677.930 habitantes, equivalentes al 79% en su cabecera y al 20.9% en zona rural, además de contar con el 48.4% de hombres y el 51.6% de mujeres (Statista Research Department, 2021).

Geográficamente, su división por subregiones le permite tener diversidad en características geográficas y geomorfológicas. Estos patrones de desarrollo han ido conformando territorios con condiciones sociales, culturales, económicas y ambientales.

Antioquia es la segunda economía con más peso en el producto interno bruto (PIB) de Colombia. Su valor se deriva de tres grandes ramas de actividad económica: los servicios financieros (empresas e inmobiliarias), el comercio (restaurantes y hoteles) y la industria manufacturera (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019). Esta es una razón por la que se ha convertido en objetivo de los grupos armados. En sus inicios, los territorios con más presencia fueron los de relativa proximidad con la región del Magdalena Medio y el oriente antioqueño, es decir, Puerto Berrío, Puerto Nare, Puerto Triunfo, San Luis, Sonsón, San Francisco, Carmen de Viboral, La Unión, Cocorná y San Carlos (Gobernación de Antioquia, 2020). Con el paso de los años, esta actividad se ha ido expandiendo a lo largo del territorio y tiene como característica los delitos de despojo de tierras y desplazamiento, generando un impacto negativo sobre las comunidades, ya que las tierras quedan a disposición del poder económico, político y social, además de los usos para la siembra de cultivos ilícitos y la destinación para la confrontación armada como corredores para el tránsito de drogas, armas, minería ilegal y todo lo que se relacione con el delito y las rentas criminales (Rettberg y Rivas, 2012).

Según el informe de Briefing Humanitario Antioquia (2020), en Antioquia, la reconfiguración de los Grupos Armados Organizados (GAO) y los Grupos Delictivos Organizados (GDO), vinculados a economías ilícitas, ha impactado directamente la situación humanitaria en algunas subregiones (Gobernación de Antioquia, 2020). Además, se ha registrado la llegada de 156,163 refugiados y migrantes venezolanos, lo que equivale al 9% del total en Colombia, posicionando a Antioquia como el cuarto departamento con mayor concentración. De estos, 68,836 se encuentran en situación regular y 89,113 de manera irregular, enfrentando riesgos asociados a la violencia armada en la región (Humanitarian Response, 2021).

Cada subregión establece una ruta de trabajo a partir del plan de desarrollo de Antioquia 2020-2023: los planes “Unidos por la vida” y el “Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial” orientan acciones y recomendaciones que se integran en los ejes principales y transversales de estas iniciativas (Gobernación de Antioquia, 2020). A continuación, se detallan

las subregiones y sus principales actividades económicas, según datos de la Cámara de Comercio de Medellín (2021).

El Oriente Antioqueño incluye actividades económicas como la manufactura, la agricultura, el comercio y las actividades inmobiliarias. Aporta cerca del 60% de la producción departamental de alimentos, como hortalizas, papa, fríjol, maíz, frutas, plátano, café, flores y leche, siendo la segunda región acuícola del departamento. A pesar de su producción, depende de mercados externos, por lo que la expansión de la manufactura basada en materias primas locales podría aumentar sus ingresos. En el Suroeste, el café tiene un papel importante, complementado por la producción de frutas, hortalizas y ganadería de doble propósito. La región tiene potencial para adoptar sistemas de producción regenerativa y herramientas tecnológicas en la cadena agroalimentaria. En 2020, el sector agrícola generó 47.000 empleos y fue el cuarto mayor aporte al PIB departamental, aunque enfrenta limitaciones en servicios como agua potable e internet fijo.

Urabá es clave para la conexión de Antioquia con mercados nacionales y globales, y cuenta con nueve municipios en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC) y programas PDET. Como región bananera, es esencial una inyección de capital en el sector rural, junto con apoyo técnico para su desarrollo. El Valle de Aburrá es la subregión más poblada y desarrollada del departamento, con alta inversión en temas sociales, culturales y de salud. Municipios como Medellín, Bello, Envigado y Sabaneta impulsan el crecimiento económico. Es importante continuar apoyando la creación de unidades productivas, ya que la región se caracteriza por su capacidad emprendedora.

### **Responsabilidad social empresarial (RSE)**

La responsabilidad social empresarial ha sido considerada como una variable que comprende acciones dirigidas a los actores y problemas sociales, donde los gerentes deben considerar aspectos importantes que impacten la sociedad (Wukf, 2018). La responsabilidad social corporativa (RSC), tanto en su conceptualización como en su aplicación, se ha vuelto omnipresente y es ampliamente utilizada por corporaciones internacionales, nacionales y locales, así como por sus defensores, escépticos y críticos (Jiang et ál., 2025). Además, constituye un ámbito de creciente interés y acción para las empresas, especialmente en relación con desafíos como la pobreza, los objetivos de desarrollo sostenible, el cambio climático, las cuestiones ambientales y una amplia gama de



dilemas éticos (Silva et ál., 2023). Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010), su enfoque es desde la dimensión laboral y la define como la forma en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y le dan valor a los principios que la rigen, tanto en las formas de desarrollar sus acciones y procesos internos como en su relación con los demás actores (OIT, 2010). Más que un concepto o término de moda entre académicos y gestores culturales y políticos, se trata de una actividad clave que ha ido tomando relevancia desde hace algunos años (Duque et ál., 2014).

El término RSE surge inicialmente a partir de los estudios realizados por Bowen (1953), en los cuales plantea que las diferentes acciones y decisiones tomadas por los empresarios tienen un efecto en la sociedad. De esta manera, cuando un empresario toma una decisión pensando de forma individual y no colectiva, no se precisa la relación existente entre lo privado y lo público y el bienestar de la sociedad en esta relación, donde se establecen factores como la generación de empleo, el crecimiento y desarrollo económico, y la equidad (Duque et ál., 2014). En este sentido, desde el aspecto moral, la literatura y la actividad en expansión sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) han destacado la importancia de que las empresas adopten un rol proactivo, más allá del cumplimiento legal, en abordar la inestabilidad de su entorno y las causas subyacentes de los conflictos armados (Rettberg y Rivas, 2012, p. 305).

De esta manera, la RSE trata de reflejar las iniciativas en las empresas que influyen positivamente en el bienestar social. La responsabilidad social empresarial (RSE) se concibe como una iniciativa voluntaria y opcional destinada a mejorar los niveles de vida de la comunidad mediante la participación activa en actividades de bienestar (Hongdao et ál., 2019). Las organizaciones enfrentan una presión constante para ser más responsables y socialmente conscientes, contribuyendo de manera significativa a la comunidad en la que operan. La investigación sobre la RSE se enfoca en el desempeño organizacional desde la perspectiva de los empleados o de los clientes (Bibi et ál., 2022). A nivel organizacional, la RSE abarca áreas como el rendimiento empresarial, la competitividad, la rentabilidad, el valor accionario, la reputación corporativa, la lealtad de los consumidores, la gestión de activos y la comunicación con la comunidad. En el ámbito académico y empresarial, el debate sobre la RSE también ha girado en torno al impacto en los empleados, buscando influir en su comportamiento y rendimiento, como el comportamiento



cívico organizacional, el compromiso, la participación, la conducta ambiental y el empoderamiento, entre otros aspectos (Nazir y Islam, 2020).

Sin embargo, las investigaciones sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) a nivel micro han puesto un fuerte énfasis en explorar diversos mecanismos psicológicos que explican cómo y por qué la RSE impacta en el comportamiento de los empleados (Bibi et ál., 2022). Varios estudiosos contemporáneos han instado a avanzar en este campo y a desarrollar una base teórica robusta que permita comprender los mecanismos subyacentes de la RSE y sus efectos en los empleados (Kang et ál., 2020; Nazir y Islam, 2020). Sin embargo, no existe suficiente literatura en la que se evalúe cómo la RSE se relaciona en el contexto de las personas que han sido parte del conflicto armado.

Es por lo anterior por lo que la RSE ha captado la atención de profesionales, reguladores, comunidades e investigadores académicos debido a su capacidad para reflejar las implicaciones sociales más amplias de las acciones corporativas (Aguinis y Glavas, 2012; Amel-Zadeh y Serafeim, 2017). Aunque investigaciones previas indican que diversos factores a nivel empresarial e industrial influyen en las prácticas de RSE de una organización, aún es limitada la comprensión del papel que juegan los atributos gerenciales en estas actividades (Babalola et ál., 2022). Además, la creciente literatura sobre los microfundamentos de la RSE ha subrayado la necesidad de investigar cómo la psicología, la cognición y las emociones humanas actúan como motores de la RSE (Aguinis y Glavas, 2012).

## **Metodología**

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, con el objetivo de entender las percepciones y comportamientos de los empresarios respecto a la responsabilidad social empresarial (RSE) y su relación con la construcción de paz. El método utilizado fue exploratorio-descriptivo, ya que se buscó explorar y describir las actitudes y niveles de conocimiento de los empresarios sobre la RSE y los procesos de paz, categorizando sus respuestas en diferentes dimensiones previamente definidas.

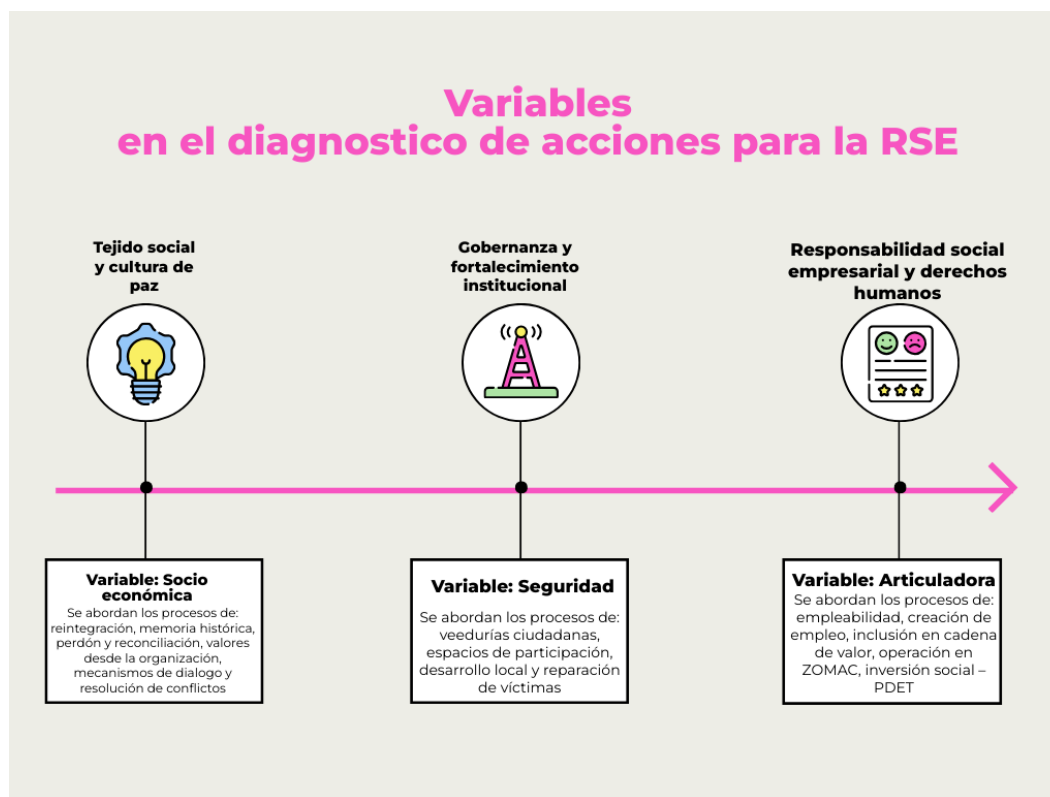
La población objetivo de la investigación incluyó a empresarios y líderes sociales de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del departamento de Antioquia, Colombia, una región afectada por el conflicto armado. La muestra estuvo compuesta por 8 empresarios seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado su papel relevante en las actividades económicas locales y su potencial contribución a los procesos de paz en el contexto del conflicto armado.

Se realizaron entrevistas estructuradas con 31 preguntas, las cuales buscaron evidenciar las acciones que desarrollan y que esperan realizar para alinear sus procesos de RSE. Para ello, el instrumento aplicado fue la “Herramienta para el diagnóstico de acciones de Responsabilidad Social Empresarial hacia la construcción de paz a través de las micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes”, planteada, como se mencionó anteriormente, por Rincón Alarcón et ál. (2021). Esta herramienta aborda siete categorías: tejido social y cultura de paz; gobernanza y fortalecimiento institucional; responsabilidad social y derechos humanos; aspectos socioeconómicos; habilidades blandas internas de los empresarios; habilidades blandas externas de los empresarios; y, finalmente, habilidades duras de los empresarios.

En este artículo se presentan los resultados obtenidos en el departamento de Antioquia, categorizados en tres dimensiones como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Variables en el diagnóstico de acciones para la RSE*



Fuente: elaboración basada en la propuesta de Rincon et ál., (2021)

Cada dimensión identificó variables clave, como el nivel de participación en procesos de paz, el conocimiento sobre la reintegración de personas desmovilizadas y la percepción de los acuerdos de paz en el contexto empresarial. La entrevista incluía preguntas abiertas para profundizar en los conocimientos, percepciones y actitudes de los empresarios sobre estos temas. El objetivo del instrumento fue identificar la percepción de los empresarios acerca de su rol en la construcción de paz, el nivel de implementación de prácticas de RSE enfocadas en la cohesión social y la reintegración de víctimas del conflicto armado. Además, se utilizó un instrumento cualitativo; en este caso, una entrevista estructurada, y se llevó a cabo un grupo focal como técnicas complementarias, lo que permitió una triangulación de los datos para proporcionar mayor profundidad y validez a los resultados.

La herramienta de Rincón et ál. (2021), en la que se basó este diagnóstico, facilitó la evaluación de las acciones de RSE en relación con la construcción de paz. Esta metodología está diseñada para medir cómo las empresas pueden contribuir a la paz desde una perspectiva integral, considerando elementos como la memoria histórica, la reintegración de víctimas y desmovilizados, y la promoción de un ambiente empresarial que fomente valores de paz y derechos humanos. Además, esta herramienta permitió identificar barreras y oportunidades que las MiPymes enfrentan en su participación en procesos de reconciliación y desarrollo local.

## **Resultados y Discusión**

Inicialmente, se consultó a los empresarios sobre cuánto conocen acerca de la RSE y si comprenden el papel que desempeñan en la misma, así como los procesos de paz que se adelantan en el territorio. En este aspecto, se identifica que el 25% de los empresarios posee algo de conocimiento sobre la RSE; sin embargo, cuando se indaga a profundidad sobre los acuerdos del proceso de paz firmados entre el Estado colombiano y las FARC, se evidencia un mayor conocimiento e interés por el tema. En los resultados obtenidos, el 75% de los empresarios reconocen algunos elementos sobre este aspecto. Sin embargo, los empresarios no tienen una buena postura frente al tema, debido a que no encuentran garantías en el cumplimiento de los acuerdos por las partes involucradas. A continuación, se presentan los resultados de las categorías establecidas y evaluadas.

### **Diagnóstico sobre Tejido Social y Cultural de Paz**

Desde la definición de tejido de paz que menciona Rincón et ál. (2021), las empresas deben proporcionar valores mediante el fortalecimiento de la convivencia, la reconstrucción del tejido social, el trabajo con víctimas de la violencia y la recuperación de la memoria histórica (PARES, 2018, p. 43). Confrontando esto con los resultados, se plantean para cada uno de los aspectos posiciones fundamentales.

Los empresarios antioqueños poseen una buena actitud frente a los procesos de reintegración y su participación como elemento fundamental para la generación y contribución a escenarios de paz en el territorio. Sin embargo, se identifican algunas debilidades, como los términos pactados para

ejercer esta actividad y el desconocimiento de los acuerdos específicos de paz y sus implicancias en el entorno empresarial. En otro contexto, los empresarios manifiestan temor por la reinserción en términos de seguridad para sus empresas.

En un contexto general, se identifica el poco conocimiento que se tiene de los procesos que se adelantan para que prevalezca la memoria histórica, como insumo para trabajar mancomunadamente por la transformación. Además, se vislumbra la posibilidad de dar a conocer elementos que pueden aportar significativamente al pensamiento de las personas en todos los contextos. Con este fin, se busca el desarrollo de estrategias, como la vinculación de entidades educativas (colegios y universidades), que sensibilicen a sus integrantes respecto al tema, además de realizar, al interior de las empresas, capacitaciones con el fin de identificar elementos de memoria histórica que impacten el desarrollo organizativo y rescaten elementos fundamentales para un correcto funcionamiento.

La sociedad en general es sensible frente a temas de perdón y reconciliación; a las empresas les cuesta vincular estos aspectos al interior como parte fundamental de su estrategia. Existe un temor constante por incluir en sus nóminas a personas desmovilizadas. Sin embargo, se manifiesta que es un deber ser que las empresas pueden contribuir activamente a la transformación social, no solo con su participación, sino también permeando las familias de sus colaboradores. Esto se ha introducido mediante capacitaciones constantes sobre negociación y resolución de conflictos, comunicación asertiva y planes de RSE, como herramientas fundamentales a las que pueden acceder los empleados.

Por otro lado, existe una apuesta grande por identificar y establecer dentro de las organizaciones valores que vayan en concordancia con los procesos de paz. Para esto, se han creado grupos empresariales para hablar del tema, con el fin de plantear estrategias colectivas y poder generar un mayor impacto. Dichas estrategias se plantean y desarrollan de manera presencial y virtual, dando cabida a nuevas tecnologías, y de esta manera lograr un mayor impacto y cobertura.

Como se menciona anteriormente, las empresas han reforzado al interior ejercicios para el desarrollo de la negociación y resolución de conflictos, que permiten contar con espacios y actividades encaminadas a tal fin. Con esto, se ha logrado el acercamiento y entendimiento de los diferentes stakeholders. Adicionalmente, se ha generado la posibilidad de preparar escenarios

dentro de las organizaciones con el fin de que el gobierno realice acercamientos y campañas de comunicación asertiva, lo que genera una mayor posibilidad de aceptación en la contratación de excombatientes.

### **Diagnóstico sobre Gobernanza y Fortalecimiento Institucional**

Como resultado de la investigación realizada, en términos de gobernanza y fortalecimiento institucional, se muestra el poco conocimiento que las empresas poseen. Esto se abordará a través de cada uno de los elementos que la conforman.

Desde la perspectiva de las veedurías ciudadanas, se tiene un gran impacto y se analizan elementos que pueden incidir en las empresas, sobre todo en las privadas. Uno de ellos es la poca participación de estas en la construcción de planes de desarrollo regional, debido a la tramitología que esto implica ante los entes gubernamentales. Esto causa desmotivación en los empresarios y, por ende, resistencia ante las nuevas estrategias planteadas para la transformación. Sin embargo, los empresarios consideran que la generación de empleo contribuye efectivamente al desarrollo local y, aunque no sea reconocida, son acciones encaminadas hacia la construcción de paz.

En otro contexto, existe poca favorabilidad por parte de las empresas para generar espacios de participación. En cuanto a la reparación de víctimas, los empresarios muestran desconocimiento respecto a la manera en que pueden hacerlo; se considera una función del Estado y no de estas. Sin embargo, existe la posibilidad de generar estrategias que ayuden a las empresas a identificar y vincular estos procesos internamente, siempre y cuando haya garantías y buena información, además de la vinculación de los procesos en los planes de desarrollo local o regional.

En los resultados desde la perspectiva de desarrollo local, existe un alto desconocimiento por parte de los empresarios de las MiPymes antioqueñas en cuanto al impacto que tienen en el desarrollo local. Para ellos, la generación de empleo constituye una contribución significativa al desarrollo de la región; sin embargo, no contemplan las necesidades reales de su entorno, lo que les imposibilita contribuir de manera efectiva al desarrollo local. Esto ocasiona que no visualicen la importancia de la construcción de paz. Desde el gobierno, deben existir campañas de comunicación y planes de apoyo o incentivos que despierten la conciencia empresarial.

Cuando se habla de la reparación de víctimas, los resultados de la investigación muestran que un 75% de las empresas consideran pertinente y miran con buenos ojos la necesidad de implementar acciones y herramientas al interior de sus organizaciones que conduzcan a la reconciliación y el perdón con el fin de establecer escenarios de paz. Sin embargo, no hay un conocimiento a profundidad del tema, y los empresarios manifiestan que esta tarea corresponde, en gran medida, al gobierno, o por lo menos es este ente quien debe dar las directrices claras para que haya una articulación favorable para las empresas.

### **Diagnóstico sobre Responsabilidad Social y Derechos Humanos**

En términos de responsabilidad social y derechos humanos, los empresarios vinculados a las MiPymes antioqueñas poseen poco conocimiento sobre la articulación con los procesos de paz; apenas un 25% de ellos evidencian algún nivel de conocimiento. Sin embargo, en lo que respecta a las negociaciones que se adelantan con el gobierno, el 75% de los empresarios manifiesta conocer el proceso de paz firmado entre el Estado colombiano y las FARC, aunque con una postura no favorable y poca voluntad frente al Estado, debido a los incumplimientos de las partes. A pesar de esto, los empresarios reconocen el valor de la RSE y cómo contribuye positivamente a la construcción de paz. Con este reconocimiento, se identifica que las empresas sí pueden participar en acciones para la inserción laboral positiva, lo que genera un abanico de oportunidades para que el gobierno establezca planes con beneficios claros que apunten al medio ambiente y al bienestar de las personas, los cuales incentiven su mayor participación.

A partir de lo anterior, se evidencia que las empresas han logrado construir de manera sencilla una matriz de riesgos que permite identificar e incorporar elementos claros asociados a la participación en procesos de reinserción y acogimiento de desmovilizados, fortaleciendo el gobierno corporativo y, con esto, la creación de acciones en sus planes estratégicos y la toma de decisiones favorables, sin desconocer que se debe generar una etapa previa a la vinculación, de preparación y capacitación al personal desmovilizado por parte del gobierno, donde se adquiera responsabilidad por parte de este en la comprensión de los compromisos que debe asumir al momento de su reinserción a la vida laboral y a la sociedad en general.

En otro contexto, los empresarios ven necesario el relacionamiento con las comunidades para fortalecer el aspecto socioeconómico de la región. Este es un elemento esencial de la RSE, donde



el derecho a la vida y el respeto por la dignidad humana, a través de la posibilidad de contar con empleo, les permite satisfacer sus necesidades básicas.

Para las MiPymes de la región, no son obligatorias las medidas de anticorrupción. Los empresarios manifiestan que, si existieran, se fortalecerían los valores empresariales. Expresan que se deben generar mecanismos que permitan la validación de temas como la contratación y el lavado de activos, y que debe existir conocimiento de la articulación que deben realizar para mejorar las oportunidades empresariales vinculadas a su gobierno corporativo.

### **Diagnóstico sobre aspectos socioeconómicos**

Los resultados de la investigación realizada en las MiPymes de Antioquia arrojan que existe una buena intención por parte de los empresarios de vincular a los desmovilizados, ya sea a través de la contratación en áreas específicas de sus unidades de negocio o mediante alianzas creadas con empresas conformadas por estos. Sin embargo, existe cierto temor por los riesgos asociados a la violencia y a la seguridad que esto implica para sus empresas, ya que no se conocen las características previas que traen las personas. Además, se consideraría una participación más activa si el gobierno garantiza capacitación, acompañamiento en los procesos de selección e incentivos, como subsidios a la nómina para la contratación de víctimas y excombatientes, de tal manera que se genere confianza y claridad en dichas prácticas.

En los resultados de la investigación se manifiesta un alto desconocimiento por parte de los empresarios de las zonas más afectadas por el conflicto armado (ZOMAC) y de los programas con enfoque territorial (PDET). Estos manifiestan no saber sobre su objetivo y su significado; sin embargo, ven importante familiarizarse con estos conceptos y lo que conllevan. Para lo cual, expresan su voluntad de participar en capacitaciones que se puedan dar.

### **Conclusiones**

Inicialmente, se pudo reconocer las posturas de los empresarios y el creciente interés por conocer y participar en los procesos de paz, siempre y cuando exista garantía frente al cumplimiento de estos y acompañamiento continuo por parte del gobierno. Sin embargo, se identificó que aún es

amplio el desconocimiento de los empresarios respecto a los diferentes programas que lleva a cabo el gobierno para el restablecimiento de los derechos y el objetivo de dichos programas.

También se pudo identificar el interés por parte de los empresarios en relacionarse y acercarse más a la comunidad y aportar en la construcción de paz. Sin embargo, algunos de estos desconocen cómo llevar a cabo estas acciones y efectuar diferentes actividades que les permitan estrechar dichas relaciones.

Finalmente, es necesario que los diferentes entes estatales y gubernamentales ejecuten acciones de promoción y reconocimiento de los diversos programas que llevan a cabo, con el fin de que los empresarios puedan identificar las distintas modalidades de apoyo que pueden establecer para obtener garantías al contratar excombatientes y cumplir con sus acciones de responsabilidad social empresarial.

## Referencias

- Acuerdo de paz en Colombia. (2019). [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20191108024211/El\\_acuerdo\\_de\\_paz\\_en\\_Colombia.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20191108024211/El_acuerdo_de_paz_en_Colombia.pdf)
- Acuña Ortigoza, M. (2021). América Latina: Entre la nueva realidad y las viejas desigualdades. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 129-140. <https://doi.org/10.36390/telos231.10>
- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Amel-Zadeh, A. y Serafeim, G. (2017). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2925310>
- Babalola, M. T., Bal, M., Cho, C. H., Garcia-Lorenzo, L., Guedhami, O., Liang, H., Shailer, G. y van Gils, S. (2022). Bringing excitement to empirical business ethics research: Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 903-916. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05242-7>
- Baraniewicz-Kotasińska, S. (2022). The Scandinavian third way as a proposal for sustainable smart city development—A case study of Aarhus city. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063495>
- Bibi, S., Khan, A., Hayat, H., Panniello, U., Alam, M. y Farid, T. (2022). Do hotel employees really care for corporate social responsibility (CSR): A happiness approach to employee innovativeness. *Current Issues in Tourism*, 25(4), 541-558. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1889482>

Briefing humanitario Antioquia. (2020, diciembre).  
[https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/briefing\\_humanitario\\_antioquia\\_dic\\_2020\\_vf.pdf](https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/briefing_humanitario_antioquia_dic_2020_vf.pdf)

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Instituto de Desarrollo. (2019). *Perfiles sociodemográficos de las subregiones de Antioquia*. TragaLuz Editores S.A.S.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). *¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad*. Imprenta Nacional.

Carrillo-Punina, A. P. y Galarza Torres, S. P. (2022). Reportes de sostenibilidad de organizaciones sudamericanas. *Ciencias Administrativas*, 103. <https://doi.org/10.24215/23143738e103>

Duque Orozco y . V., Cardona Acevedo, M. de la M. y Rendón Acevedo, J. A. (2014). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206. <https://doi.org/10.25100/cdea.v29i50.5>

FOLU Antioquia. (2020). *Subregiones de Antioquia: Diversidad y oportunidad*. Bogotá.

Galvão, A., Mendes, L., Marques, C. y Mascarenhas, C. (2019). Factors influencing students' corporate social responsibility orientation in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 215, 290-304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.059>

Gobernación de Antioquia. (2020). *Plan de desarrollo unidos por la vida*. [https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/archivo/PlanDesarrolloUNIDOS\\_VF-comprimido-min.pdf](https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/archivo/PlanDesarrolloUNIDOS_VF-comprimido-min.pdf)

Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L. y Nurunnabi, M. (2019). Does what goes around really comes around? The mediating effect of CSR on the relationship between transformational leadership and employee's job performance in law firms. *Sustainability*, 11(12), 3366. <https://doi.org/10.3390/su1112336>

I. J. M. Zwetsloot, G. y Bruin, T. de. (2023). Surviving relatives as stakeholders for corporate social responsibility and as leaders for meaningful safety improvement: A case study from the Netherlands. *Safety Science*, 157, 105927. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105927>

Jiang, S., Bibi, S., Lyu, J., Khan, A. y Li, Z. (2025). Corporate social responsibility needs base philosophy: An integrative multidimensional approach to hospitality employees' green innovative behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103943. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103943>

Kang, H. J., Kim, W. G., Choi, H.-M. y Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102333. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.1023>

- López, A., Chávez, C., Vélez, M. A., Bejarano, H., Chimeli, A. B., Féres, J., Robalino, J., Salcedo, R. y Viteri, C. (2020). COVID-19: Impactos en el medio ambiente y en el cumplimiento de los ODS en América Latina. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 86, 104-132. <https://doi.org/10.13043/DYS.86.4>
- López-Santamaría, M. y Grueso Hinestroza, M. P. (2019). Empresa, empresarios y construcción de paz en Colombia: Hallazgos y retos. *Revista de Ciencias Sociales*, 25. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.29605>
- Nazir, O. y Islam, J. U. (2020). Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102630. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102630>
- Observatorio de Memoria y Conflicto. (2022). *El conflicto en cifras*. <https://micrositios.centrodememoriahistorica.gov.co/observatorio/portal-de-datos/el-conflicto-en-cifras/>
- Perdomo-Ortiz, J., Villa Castaño, L. E. y Dueñas Ocampo, S. (2017). Corporate social responsibility and pro-peace practices in Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33(58), 30-44. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i58.4471>
- Rettberg, A. (2003). Diseñar el futuro: Una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el postconflicto. *Revista de Estudios Sociales*, 15, 15-28. <https://doi.org/10.7440/res15.2003.01>
- Rettberg, A. y Rivas, Á. (2012). El sector empresarial y la construcción de paz en Colombia: Entre el optimismo y el desencanto. <https://doi.org/10.7440/2012.3>
- Rincón Alarcón, J. M., Ávila Garavito, E., Fragozo Manjarrez, O. A., Rodríguez Aguilar, B. y González Cortés. (2021). Herramienta para el diagnóstico de acciones de responsabilidad social empresarial hacia la construcción de paz a través de las micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 8(2), 41-57.
- Rodríguez Aguilar, B. y González Cortés. (2021). Herramienta para el diagnóstico de acciones de responsabilidad social empresarial hacia la construcción de paz a través de las micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 8(2), 41-57.
- Salas Salazar, L. G. (2020a). Corredores y territorios estratégicos del conflicto armado colombiano: Una prioridad por territorializar en la geopolítica de los actores armados / Strategic corridors and territories in the Colombian armed conflict: A priority for territorializing for. *Perspectiva Geográfica*, 22(1), 9-36. <https://doi.org/10.19053/01233769.1729>
- Schmidt, M. A. y Cracau, D. (2018). A cross-country comparison of the corporate social responsibility orientation in Germany and Qatar. *Business and Professional Ethics Journal*, 37(1), 67-104. <https://doi.org/10.5840/bpej201712866>

- Silva, M. L., Jacquinet, M. M. y Nobre, Â. L. (2023). Corporate social responsibility and management in a glocal context. En *Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility* (pp. 256-269). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2045-7.ch014>
- Sierra Rincón, S. M. (2021). El rol de la RSE en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9392>
- Statista. (2020, mayo). Laptops & tablets [Consumer market outlook]. *Statista*. <https://www.statista.com/>
- Teixeira, A., Ferreira, M. R., Correia, A. y Lima, V. (2018). Students' perceptions of corporate social responsibility: Evidences from a Portuguese higher education institution. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(2), 235-252. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0199-1>
- Tocancipá Falla, J. y Ramírez Castrillón, C. A. (2018). Las nuevas dinámicas rurales en las zonas de reserva campesina en Colombia. *Perspectiva Geográfica*, 23(1). <https://doi.org/10.19053/01233769.5796>
- Trinca Fighera, D. (2014). Justicia social... justicia territorial: ¿Un dilema sin resolver en Venezuela? *Perspectiva Geográfica*, 18(1), 117-140. <https://doi.org/10.19053/01233769.2253>
- Vázquez, M. y Vommaro, P. (2020). Jóvenes y reconfiguraciones de lo público: Lecturas desde la pandemia. *Pensar la Pandemia, Observatorio Social del Coronavirus, CLACSO*.
- Yaacob, M. R., Radyi, S. A. M., Abdullah, A., Noor, J., Fadzil, A. F. y Hassan, F. (2023). Corporate-community engagement: The case study of Malaysian palm oil companies in Indonesia. En *Proceedings of the 2023 Sustainability Conference* (pp. 575-584). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_41)