

El Ejército Nacional Como Organización Con Responsabilidad Social Empresarial En El  
Posconflicto.

The National Army As Organization With Social Corporate Responsibility In The Post-Conflict.



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

Orlando Darío González Neiza

Código: 6502003

Asesor Metodológico: Christian Camilo Rojas Gutiérrez

Especialización de Alta Gerencia

BOGOTA D.C.

2017.

**Tabla de contenido**

<b>Objetivo General</b> .....	<b>3</b>
Objetivos Específicos. ....	3
Pregunta Problema.....	3
<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
Abstract .....	4
Palabras Clave .....	5
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>7</b>
El Término Responsabilidad Social Corporativa .....	7
Historia Y Evolución De La Responsabilidad Social Empresarial.....	4
<b>Desarrollo</b> .....	<b>12</b>
Visión del Comandante del Ejército Nacional para Implantar La (RSE) a la Proyección Estratégica del Ejército Multimisión.....	12
Acción Integral .....	14
Departamento de Acción Integral y Desarrollo (CEDE9) .....	16
Dirección de Operaciones de Información .....	17
Dirección de Consolidación Regional y Local .....	17
Dirección Administrativa de Acción Integral .....	17
<b>El departamento de ingenieros militares (CEDE10).....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>27</b>
<b>Bibliografía.</b> .....	<b>31</b>

### **Objetivo General**

Caracterizar los elementos de la responsabilidad social empresarial que podrían aportar al direccionamiento estratégico del Ejército Nacional de Colombia en el posconflicto.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos de responsabilidad social empresarial que inciden en el direccionamiento estratégico del Ejército Nacional para el posconflicto.
- Enunciar como el Ejército Nacional se direcciona estratégicamente para poder desempeñar su misión con responsabilidad social empresarial en el posconflicto.

### **Pregunta Problema**

¿Qué Elementos De La Responsabilidad Social Empresarial aportan Al Direccionamiento Estratégico Del Ejército Nacional En El Posconflicto?

### **Resumen**

La responsabilidad social empresarial es una nueva tendencia en el mundo de los negocios, que tiene como finalidad generar valor agregado a los productos o servicios de las organizaciones, mediante una retribución a la sociedad por los recursos y beneficios recibidos del entorno, lo que de cierta manera puede verse como una ventaja competitiva en un nicho de mercado.

Ahora bien, el Ejército Nacional de Colombia como organización, conformada por un aproximado de 445.000 efectivos, puede ser considerada como una de las organizaciones empresariales más grandes del país, la cual ha tenido que enfrentar constantes cambios organizacionales y misionales según las exigencias del orden público nacional, hecho que no le ha permitido abarcar otro aspecto importante de sus misión como institución instaurada para servir y proteger al pueblo colombiano, este aspecto es la responsabilidad social empresarial o también llamada responsabilidad corporativa, la cual es realizada por las organizaciones para contribuir con el desarrollo de un país.

### **Abstract**

The corporate social responsibility is a new trend in the business world. This has as purpose to generate value added to the products and services of the organizations. By means of remuneration to the company for the resources and benefits received of the environment. What of certain way can turns as a competitive advantage in a niche of market. Now then. The National Army of Colombia as organization. It shaped for brought near of 445.000 workforces, can be considered to be one of the biggest managerial organizations of the country, which has had to face constants organizational

changes and missions according to the requirements of the public national. Made order that has not allowed him to include another important aspect of his mission as institution restored to serve and to protect the Colombian people, this aspect is the social managerial responsibility or also called corporate responsibility, which is realized by the organizations to contribute with the development of a country.

### **Palabras claves**

Responsabilidad social empresarial (RSE), posconflicto, Ejercito Nacional, direccionamiento estratégico, gestión del talento humano, conflicto, apoyo al desarrollo, comando de personal (COPER), centro de la familia militar (CEFAM), comando de transformación del ejército del futuro (COTEF), oficina de gestión ambiental, (ESMIC) Escuela Militar de Cadetes.

## **Introducción**

El Ejército Nacional de Colombia como entidad garante de la soberanía, la independencia, la integridad territorial y del orden constitucional de nuestro país, según lo estipulado en el artículo 217 de la Constitución Política de Colombia, ha velado por esta misión desde el inicio del conflicto tratando de enfrentar una guerra cruda y cruel, dejando misiones adicionales que hoy en día en un escenario de posconflicto se hace necesario retomar, para contribuir con el desarrollo del país en general, es por esto que el Ejército Nacional ve la necesidad de direccionarse estratégicamente, para poder contribuir con una responsabilidad social empresarial más eficaz. (1991, 1991)

Michael Porter manifiesta que la responsabilidad social empresarial es un deber ser de las organizaciones, lo ideal es que estas asuman su rol como ente generador de desarrollo por voluntad propia acoplando la responsabilidad corporativa a la misión estratégica de la organización, de esta manera esta adquiere una ventaja competitiva en un mercado en el caso de Colombia el Ejército Nacional a través de del departamento de acción integral desarrollo del Ejército Nacional busca fomentar el crecimiento y desarrollo de aquellas regiones sitiadas por el conflicto armado en donde la falta de vías, educación y recreación son el común denominador. (Riquelme)

En conclusión parte de la nueva misión y visión del Ejército Nacional es mitigar aquellas secuelas ocasionadas por el conflicto armado en Colombia el cual se prolongó por un lapso de tiempo considerable y durante el cual era casi imposible desarrollar misiones de apoyo al desarrollo.

## **Marco teórico**

### **El término Responsabilidad social Corporativa**

(RSC), se refiere al mismo fenómeno social y objeto de estudio que la Responsabilidad Social empresarial (RSE); aunque, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) adquiere una concepción semántica diferente; hay una diferencia sutil en el significado de la RSC y la RSE similar a como se diferencian la corporación y la empresa: La corporación incorpora todas las organizaciones, empresariales o no, independiente de su tamaño. La RSC, es un término de corte institucional, más amplio que también incorpora a las agencias gubernamentales y otras organizaciones, con interés claro en mostrar cómo realizan su trabajo de manera responsable, Janio, et all., 2013(como se citó Botero, 2017)

### **Historia y evolución de la responsabilidad social empresarial**

Las causas del concepto responsabilidad social empresarial tienen se remonta desde las primeras manifestaciones de la sociedad y el estado, como modelos de estratificación y organización burocrática, con deberes y ocupaciones según el rol que se desempeñaba dentro de la sociedad, con estándares de convivencia estipulados por el estado, el cual se crea como un ente regulador para un bien común, el cual debía garantizar la preservación y desarrollo de un conglomerado.

Cuando se generó el concepto de trabajo se estipulo como un intercambio de recursos y servicios entre dos o más personas que tenía como finalidad principal la satisfacción de una necesidad.

Durante el siglo XIX con la revolución industrial se llegó a la conclusión de que las grandes corporaciones o industrias podían generar utilidades superiores a lo normal, teniendo

en cuenta que esta aumenta en la medida proporcional en que el trabajador se ve beneficiado. Ahora bien, esta idea fue condensada por Robert Owen junto con otros grandes empresarios con el fin de contribuir en algo a la humanización del trabajo; posteriormente este mismo gesto se ve evidenciado en el empresario Carnegie H. Ford quien durante su vida hizo grandes contribuciones a obras benéficas que de cierta manera retribuyeran el algo a las personas el éxito de su compañía. (OVALLE, 2013)

En 1939 durante la segunda guerra mundial se evidencia otra manifestación de responsabilidad social empresarial, con el apoyo que se les dio a aquellas organizaciones de la industria que generaban recursos y empleo para la manutención de la población.

Para el año 1944 aparece por primera vez conceptualizado el termino RSE durante la declaración de filadelfia de la OIT “ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO”, en donde se establecieron las obligaciones de las empresas del sector privado. (Muñoz., 2013)

Por último, se publicó el libro “SOCIAL RESPONSABILITIES OF THE BUSINESS MAN” del escritor norteamericano Howard R. Bowen, quien contemplo las implicaciones sociales de las decisiones de las organizaciones. De esta manera el escritor desarrollo la idea en su obra, en donde manifiesta los grandes empresarios debían alinear los valores corporativos con lo que para la época era ético y socialmente responsable, de igual forma hablaba de que este tipo de práctica debía ser espontanea, es decir que no se convirtiera en una actividad que se efectuaba por cumplir con estándares o criterios sociales, sino que por el contrario debían ser, una forma de retribución por aquellos recursos y beneficios recibidos del entorno. (García, 2009)

Con la responsabilidad social empresarial se busca impactar 6 aspectos importantes o grupos de interés, como lo son:

- Los empleados.
- Accionistas.
- Los clientes.
- Los proveedores.
- El medio ambiente.
- Por ultimo busca impactar el público en general (gobierno), el cual de cierta manera interactúa o se ve afectado por la organización. (Chiavenato, 2001)

Es claro que el impacto de la RSE puede ser positivo o negativo dependiendo de las políticas y acciones de cada organización. “La responsabilidad social corporativa es una decisión de negocios. No porque es algo bonito o porque la gente nos obligue...sino porque es buena para el negocio”- Niall Fitzgerald, ex CEO, (Evia, 2013).

Existen cinco escenarios entre los cuales las organizaciones socialmente responsables deben desempeñarse, desde el punto de vista operativo estos escenarios son:

- Económico.
- Operativo.
- Social
- Normativo
- Medio ambiente.

(Chiavenato, Slidesahre.Net, 2001)

Cabe recalcar que el aporte a la existencia de la responsabilidad social empresarial no solo se derivó a contribuciones intelectuales con origen en el mundo de los negocios, también hay organizaciones como las Naciones Unidas, interesadas en la preservación de la dignidad humana, el mantenimiento de ambientes de trabajo apropiados durante actividades de producción económica y el trabajo cooperativo entre naciones para llegar a la solución de problemas de interés mundial, tratando siempre de mantener las soluciones diplomáticas a las diferencias por encima del accionar bélico. (OVALLE, 2013)

El 31 de enero de 1999 se desarrolló el foro económico mundial entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado en Davos (Suiza), durante el cual se llegó a la conclusión de que se debía estandarizar un sistema de proyectos que generaran contribución corporativa global, dicho acuerdo se estableció entre la ONU, el Corporaciones empresariales, representantes sindicales y organizaciones no gubernamentales, los cuales desempeñan roles muy importantes dentro de entorno económico y productivo mundial; estos acuerdos debían tener valores y principios fundamentados en:

- Los derechos humanos.
- Las normas laborales.
- El medio ambiente.
- La lucha de la corrupción.

(OVALLE, 2013)

Con la única finalidad de impactar y solucionar una problemática que está en constante crecimiento a nivel mundial como lo es la pobreza, buscando reducir la brecha entre la riqueza y la población menos favorecida; otro aspecto a tener en cuenta es la crisis poblacional

en algunos sectores en donde la densidad poblacional no corresponde territorio que se ocupar y que de cierta manera podía llegar tener correlación con los índices de pobreza.

El conflicto global también es una problemática que debe ser solucionada lo antes posible para poder emplear dichos recursos en la generación de proyectos de desarrollo de la población, de igual manera esta problemática no debe tomarse a la ligera debido a que podría llegar a salirse de control y generar repercusiones de talla mundial. Por último, se procuró establecer iniciativas que garantizarán la preservación del medio ambiente a nivel mundial. (OVALLE, 2013)

Los principios globales del acuerdo global son el resultado a una serie de negociaciones que tenían como fin último contribuir a la solución de la problemática anteriormente mencionada, lo que posteriormente se fuera a considerar como las bases de la responsabilidad social empresarial actual. (Abreu, 2013)

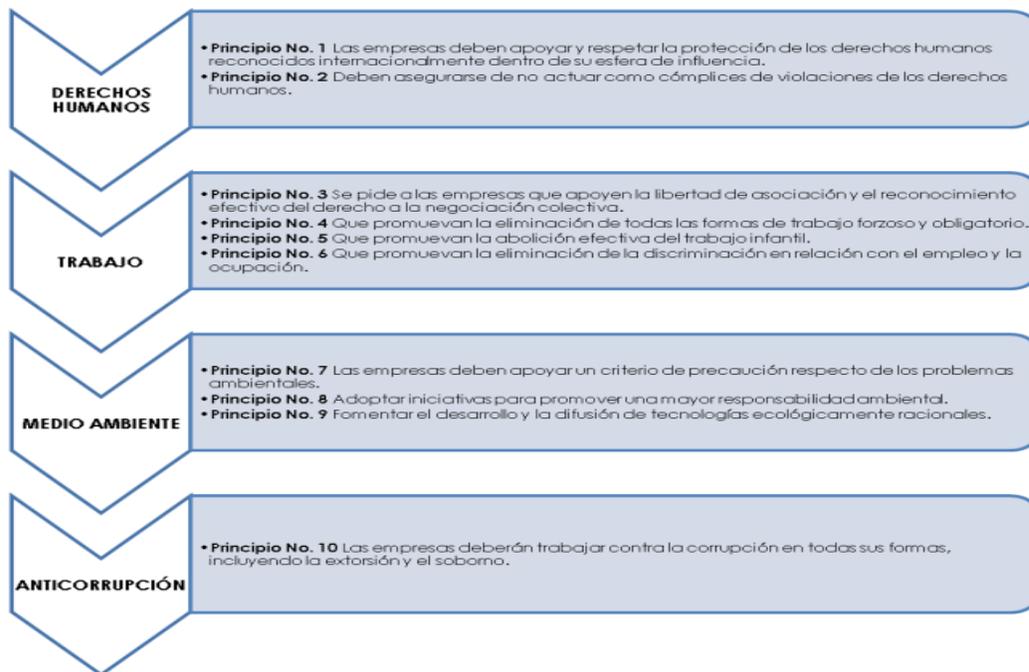


Figura 1. Principios Universales del Pacto Global. Tomado de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net).

### **Desarrollo**

La responsabilidad social empresarial es una nueva tendencia gerencial que ha venido tomando fuerza entre las organizaciones a nivel mundial, en el caso de Colombia no es la excepción, grandes industrias del mercado colombiano han incorporado este tipo de prácticas gerenciales con el único fin de generar un beneficio tanto para la organización como para los grupos de interés a los cuales afecta, ya sea positiva o negativamente, según lo socialmente aceptable para ese momento.

### **Visión del comandante del ejército nacional para implantar la (RSE) a la proyección estratégica del ejército multimisión.**

En el caso del Ejército Nacional ese tipo de tendencia también se ha adoptado a la nueva transformación estratégica del ejército para afrontar los nuevos retos que conlleva el posconflicto; la transformación según el Gr. Alberto J. Mejía Ferrero comandante del Ejército Nacional es considerada como un proceso natural en el cual se busca acoplar a la institución a la misma velocidad que lo hacen las amenazas y retos emergentes, esto con el fin de empoderar la imagen de la institución frente al pueblo colombiano, de esta manera se contemplan los posibles escenarios que plantea Chiavenato (2001) a los cuales las organizaciones deben enfrentarse para lograr el éxito empresarial como son: el económico, el operativo, el social, el normativo y el de medio ambiente. (Semana.Com, 2016)

Es por este tipo de escenarios que se hace necesario retomar las 5 transformaciones que ha sufrido el ejército nacional a lo largo de toda su historia, la primera se generó con el GR. Rafael Reyes Prieto con la profesionalización del ejército después de la guerra de los mil días, la segunda se desencadena por la guerra de Perú y la tercera con la de Corea, la cuarta se originó para dar paso al plan Colombia y al plan patriota, en esta el conflicto interno se encontraba en la cúspide, para terminar se establece la quinta tras un escenario de posconflicto. (Semana.Com, 2016)

La nueva transformación estratégica del Ejército Nacional considero el recurso humano como una herramienta indispensable para mejorar la institución mediante la capacitación, profesionalización y especialización de sus hombres GR. MEJIA (2016), esto en términos de (RSE) de Chiavenato (2001), se considera como una cuenta con fin social la cual se implanta con la finalidad de calcular el costo e impacto que puede generar a la organización el promover mejores condiciones de trabajo, educación entre otros, logrando así una fuerza capaz de cumplir cualquier misión en todos los escenarios posibles como fuerza eficaz abierta a contribuir al desarrollo social. (Semana.Com, 2016)

La responsabilidad social empresarial (RSE) implica efectuar labores gerenciales para beneficiar a grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, proveedores, el estado), teniendo en cuenta lo anterior se puede hacer un paralelo con el Ejército Nacional, el cual busca beneficiar a todos estos grupos comprometiéndose con apoyar la paz y el desarrollo nacional, pero para ello considera la necesidad de determinar las posibles amenazas y para ello se vale del balance social el cual tiene 3 etapas (política, técnica y de integración de objetivos) para poder ser implantada de forma exitosa la (RSE), los cuales solo pueden ser superados mediante la buena administración del recurso humano, en pro del bienestar del pueblo colombiano y la

minorías, basándose siempre en generar tranquilidad y progreso que conlleve a un desarrollo económico para todos los colombianos, sin dejar de lado el rol que identifica a la institución. (Semana.Com, 2016)

En una entrevista realizada por la revista semana al señor Gr. Alberto J. Mejía Ferrero (2016) comandante del Ejército, manifestó que “la transformación estratégica que está evidenciando la institución puede generar incertidumbre y miedo”, pero aclara también que la responsabilidad social y el recurso humano son el pilar de la transformación, de igual manera manifiesta que el Ejército se sometió a una diversificación por departamentos para lograr impactar de mejor manera y generar la confianza que se necesita mediante estabilidad familiar y laboral. (Semana.Com, 2016).

### **Acción integral**

El Comando General de las Fuerzas Militares definió el concepto desde el año (2001) como “Desarrollo y coordinación permanente de acciones políticas económicas, sociales y militares encaminadas a fortalecer las estructuras básicas del Estado y garantizar la defensa la protección de los derechos y libertades de la sociedad para que los habitantes de Colombia, haciendo uso de la libertad y dentro de los derechos y deberes constitucionales, alcance el goce de una paz justa, digna y duradera, que permita un adecuado desarrollo y progreso”. (Tovar)

El Ejército Nacional de Colombia como organización con responsabilidad social empresarial en aras a enfrentar un escenario de posconflicto en el país. Poner en marcha la creación de batallones de acción integral y desarrollo, los cuales tienen como finalidad contribuir

al mantenimiento de la paz, consolidar áreas en donde la presencia del estado en tiempos de guerra era limitada, contribuyendo así con la mitigación de las secuelas del conflicto colombiano.

Es así como para el año 2017 Ejército Nacional bajo el lema “Héroes multimisión, nuestra misión es Colombia” contempla en su organización interna tres Jefaturas, las cuales se organizan por direcciones, estas últimas se encargan de cumplir las misiones de acuerdo a las necesidades de la fuerza, según como se muestra en el siguiente organigrama:

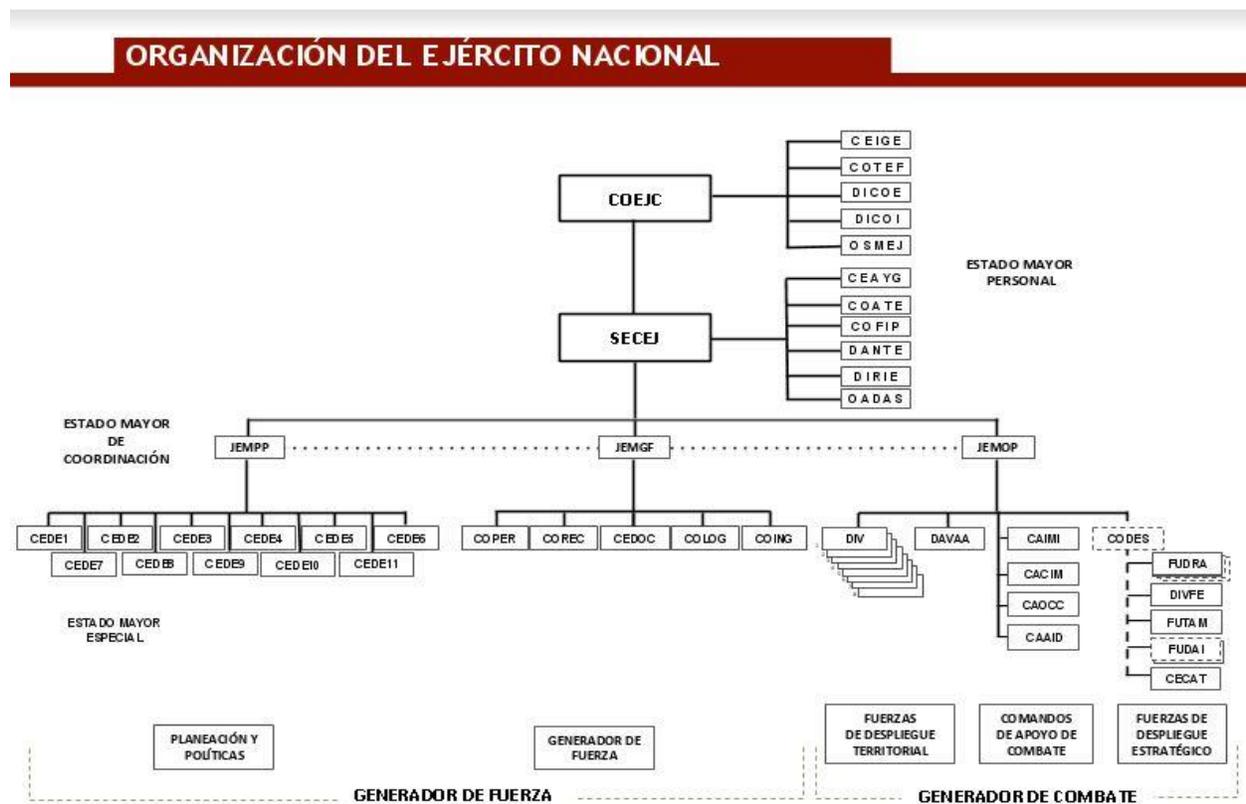


Figura 2. Organigrama Ejército Nacional. Tomado de [www.ejercito.mil.co](http://www.ejercito.mil.co)

En este grafico se puede observar al Ejército Nacional, encabezado por el comando del ejército(COEJC), el cual cuenta con la asesoría del comando de transformación del

ejército del futuro (COTEF), el cual tiene la misión de asesorar al comando del Ejército en temas referentes a las políticas, directrices y análisis estratégicos que faciliten los procesos de transformación que la institución debe efectuar para lograr la modernización, organización y distribución de capacidades que el Ejército necesita para enfrentar los nuevos objetivos en un escenario de posconflicto, del (COEJC) se desprende el segundo comando del ejército (SECEJ), posterior a este se encuentran las tres jefaturas (JEMPP, JEMGF, JEMOP) una de las cuales es la jefatura es la jefatura de estado mayor de planes y políticas (JEMPP), la cual está constituida por dos departamentos muy importantes para la planeación, control y ejecución de todos los proyectos de responsabilidad social empresarial que hoy en día adelanta el Ejército Nacional, estos son:

- El departamento de acción integral y desarrollo (CEDE9).
- El departamento de ingenieros militares (CEDE10).

### **Departamento de acción integral y desarrollo (CEDE9)**

El ejército de Colombia afirma que la misión de este departamento es: (2017)

**Este departamento según la página oficial del Ejército Nacional se define con un misión de planear y desarrollar programas de Acción Integral, que incrementen el liderazgo y la moral de las tropas, consolide nuestra legitimidad ante la población civil y disminuya la voluntad de lucha de los terroristas, con el fin de generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo que garantice el orden constitucional de la Nación.**  
(<https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=345389>).

Está integrada por las siguientes direcciones:

### **Dirección de Operaciones de Información**

(Nacional, 2017) **Misión: Planear y Liderar los Grupos de Operaciones que apoyan las operaciones Militares, mediante el empleo y aplicación de la doctrina de acción integral, con el propósito de mantener y afianzar la legitimidad y facilitar de este modo el cumplimiento de la Misión Constitucional.** (<https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=345389>).

### **Dirección de Consolidación Regional y Local**

(Nacional, 2017) **Misión: Planear, desarrollar y liderar programas de Acción Integral Coordinada, en las áreas estratégicas de la jurisdicción, con énfasis en los proyectos de consolidación, para facilitar el cumplimiento de los objetivos militares trazados en el plan de campaña.** (<https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=345389>).

### **Dirección Administrativa de Acción Integral**

Especificado por la página oficial del Ejército la misión es:

(Nacional, 2017) **Planear, desarrollar y supervisar la correcta y oportuna ejecución de los recursos de gastos generales y Fondo Interno asignados de la Jefatura de Acción Integral y sus Direcciones orgánicas.** (<https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=345389>).

### **El departamento de ingenieros militares (CEDE10).**

(Nacional, Ejercito, 2017) **El Departamento de Ingenieros diseña planes estratégicos y emite políticas en tareas de Movilidad, Contra movilidad, Supervivencia y Trabajos Generales de Ingenieros; Gestión Ambiental,**

**Prevención y Atención de Desastres, Obras de Infraestructura, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza y los fines del Estado, esta organización permite proyectar en el tiempo a los Ingenieros Militares, beneficiando a la sociedad colombiana. Cuenta para ello con las siguientes Direcciones.**

([https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama/jefatura\\_estado\\_mayor\\_p\\_laneacion\\_253757/departamento\\_ingenieros\\_militares](https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama/jefatura_estado_mayor_p_laneacion_253757/departamento_ingenieros_militares))

En contraste se puede encontrar un organigrama del Ejército Nacional de Colombia para el año 2015, época durante la cual el país aún se veía afectado por los grupos terroristas y los grupos de delincuencia organizada, dedicados principalmente al narcotráfico la extorción y el secuestro; este organigrama se evidencia un poco más sencillo, enfocado a satisfacer las necesidades que tenía el país para ese lapso de tiempo, época durante la cual el objetivo principal de la institución era combatir el terrorismo y consolidar la paz, bajo el lema “FE EN LA CAUSA”.

Es claro que el Ejército Nacional como organización se ha tenido que reformar y proyectar con el paso del tiempo, para poder enfrentar simultáneamente cada uno de los retos que este mundo globalizado conlleva, el ejemplo claro de ello es esta nueva organización, dentro de la cual se puede entender que hay una conexión muy clara entre aspectos a tratar como lo son: el desarrollo nacional, apoyo a la población más necesitada, mantenimiento de la paz, y la proyección estratégica de del ejército del futuro, que como lo establece Idalberto Chiavenato en su libro administración de recursos humanos quinta edición (2001) p664. Para poder medir la responsabilidad social empresarial de una organización, primero se debe tener claro que es un balance social, el cual es muy similar al balance contable, puesto que la finalidad de ambos es

mostrarle a los stakeholders “inversionistas”, cuál ha sido la rentabilidad de su inversión, garantizando siempre que dichos recursos se emplearon de la manera más eficaz y eficiente posible para la consecución de un resultado o lucro. (Chiavenato, Slidesahre.Net, 2001)

Para hacer un buen paralelo se necesita evidenciar gráficamente las diferencias con los dos organigramas, dentro de los cuales se puede encontrar una diferencia muy marcada, por ejemplo, en el año 2015 es la inclusión de objetivos y misiones teniendo en cuenta las necesidades de la gente, este factor solo se tuvo en cuenta hasta el año 2016 con la consolidación de los acuerdos de paz.

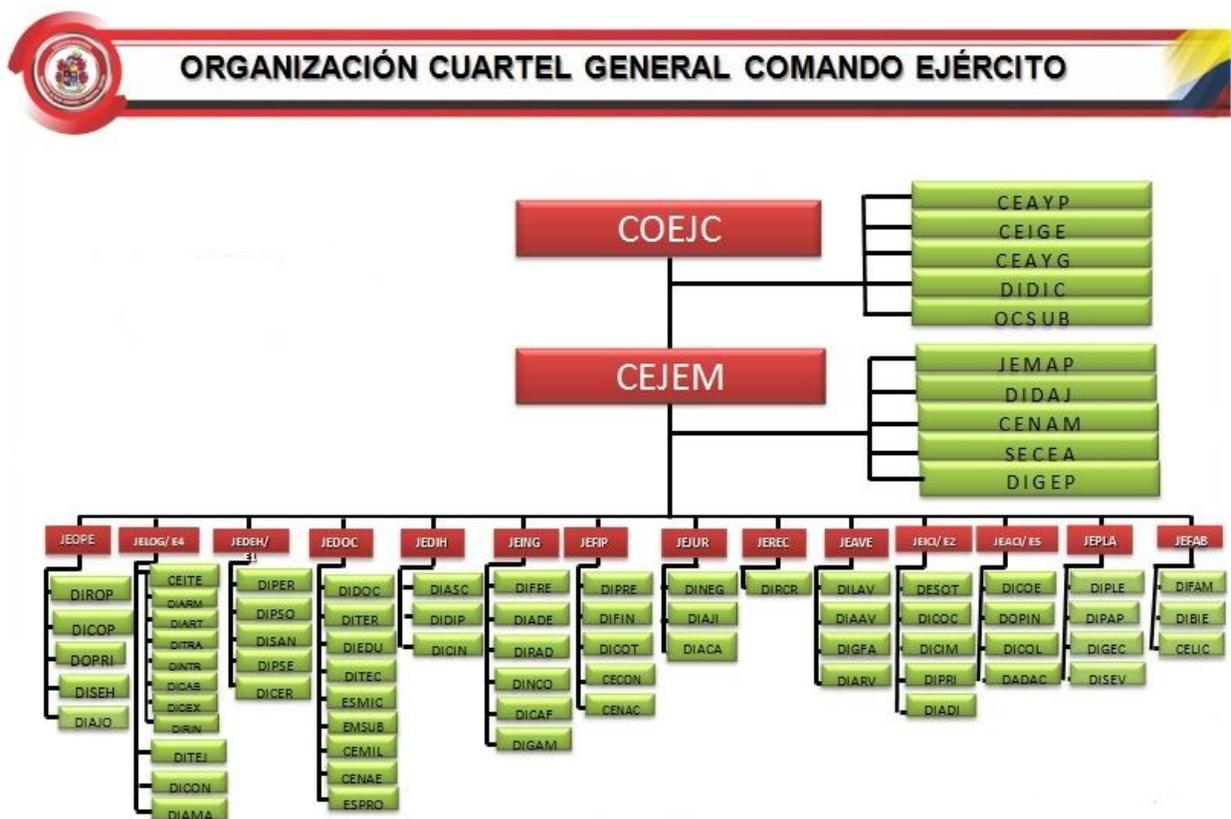


Figura 3. Organigrama Ejército Nacional Año 2015. tomado de [www.ejercito.mil.co](http://www.ejercito.mil.co)

Dentro del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) se determina que lo más importante es el ser humano y el bien colectivo, puesto que se establece como principio central “columna vertebral” que los objetivos o planes de la compañía deben apuntar a generar un bien común, que beneficie a cualquiera de los grupos de interés con los que la organización

interactúa; que esto beneficie directa o indirectamente las finanzas de la compañía solo depende del manejo o la proyección que se le dé a este tipo de gestión, aunque hay que tener siempre presente es que los inversionistas siempre buscan impactar los dividendos. Lo ideal de una compañía exitosa es apuntar a impactar todos los grupos de interés, este hecho se ve en la misión del Ejército Nacional y en cada uno de sus departamentos, según como aparece en las misiones anteriormente relacionadas. Esto genera valor agregado posicionando a la institución, según el General Alberto José Mejía Ferrero en el caso de la institución la base fundamental para la proyección a futuro en un escenario de posconflicto es el capital humano, lo que indica que este tipo de grupo de interés se ve incluido como factor fundamental para el desempeño de la organización, el cual a su vez busca prestar un servicio que ayude a la sociedad, la cual hace parte del grupo de interés externo. (Semana.Com, 2016)

Del desempeño de la organización en el desarrollo de sus proyectos sociales, depende el hecho de encontrar escenarios hostiles o no.

Ahora bien, el Ejército Nacional en los últimos años ha venido aplicando este concepto, mediante el fortalecimiento de aquellos entes multiplicadores de noticias como son las emisoras institucionales, el blog de noticias y artículos publicados en la página principal del Ejército Nacional, en donde cualquier colombiano puede verificar y seguir cada uno de los planes y proyectos que tiene el Ejército Nacional con el fin de apoyar al desarrollo.

Retomando el concepto de balance social Chiavenato establece que el balance contable siempre tendrá como su nombre lo indica, una unidad de medida calculada en dinero, mientras que el balance social no siempre puede calcularse en dinero, no obstante, aclara que en una organización con ánimo de lucro siempre se espera que la productividad de la organización o el good will se vean afectados positivamente, puesto que este último se contempla como un activo no tangible representado en el buen nombre de la compañía ante los consumidores, el cual en un momento podría representar dinero al momento de vender acciones, franquicias o ese factor importante de garantía, al momento de buscar apalancamiento económico para proyectos de crecimiento y de más. (Chiavenato, Slidesahre.Net, 2001)

Chiavenato también define a la responsabilidad social empresarial (RSE) como una actuación responsable tanto de parte de la organización como de cada uno de los miembros

que la conforman, dichas actuaciones deben ser contempladas como un compromiso adquirido para con la sociedad en general, es decir que no se enfrasca en un solo escenario o grupo de interés sino que por el contrario se diversifica para lograr impactarlos a todos al mismo tiempo, aspecto que en el Ejército Nacional también se ha tratado de implantar mediante políticas de profesionalización, capacitación y concientización de cada uno de sus miembros mediante la diversificación de la institución mediante comandos, jefaturas y departamentos, cada uno enfocado a lograr objetivos particulares para cada uno de los grupos de interés a impactar positivamente. (Chiavenato, Slideshare.Net, 2001)

Hecho que Chiavenato justifica como una manera de compensar al entorno por haberse favorecido de este de igual manera manifiesta que este tipo de acciones no deben ser las que la organización estime convenientes sino que por el contrario son las que el entorno realmente necesite logrando así conseguir una legitimidad y verdadera responsabilidad ante los grupos que se busca impactar, puesto que las organizaciones dependen de su entorno para crecer y lograr el éxito, que en el caso del Ejército Nacional es lograr ser reconocido como un verdadero ente encargado de impartir orden y la justicia estatal, en aquellas zonas donde los grupos armados al margen de la ley eran los encargados de desempeñar este rol. (Chiavenato, slideshare.net, 2001)

Para Chiavenato (2001) las organizaciones también están condicionadas por el tiempo, en donde manifiesta que “lo que en su momento puede ser considerado como socialmente responsable, en otro momento quizá ya no sea considerado así”, esto llevado al estamento militar de nuestro Ejército, podría contemplarse desde el punto de vista que se le dio a la misión de la fuerza para la época en que los grupos armados ilegales se encontraban en su máximo esplendor, momento en el cual lo socialmente responsable era combatirlos para lograr su

rendición ya fuese por la vía armada o por medio de una rendición negociada; hechos que estaban condicionados por circunstancias políticas, sociales y culturales de la época, como dijo Publio Flavio Vegecio siglo (IV) “Si vis pacem, para bellum, si quieres la paz prepárate para la guerra”. (Mejia, 2012)

Con la llegada de las negociaciones de paz para el año 2012, se inició con la proyección de los escenarios posibles para un posconflicto y con ellos la planeación de las tres etapas y posterior ejecución del balance social del Ejército Nacional para contribuir responsablemente con la reconstrucción del país; las etapas que Chiavenato (2001) contemplo en su libro de administración del recurso humano fueron:

- La etapa política: En esta etapa Chiavenato manifiesta que la organización toma conciencia de la necesidad de implantar políticas socialmente responsables, que en el caso el Ejército, se pudo evidenciar después de la consolidación del acuerdo de paz en el año 2016, hecho que genero la reestructuración de la institución bajo el mando y liderazgo del señor general José Alberto Mejía Ferrero. (Semana.Com, 2016)
- La etapa técnica: En esta etapa se ve la necesidad de encontrar un medio por el cual se pueda recopilar toda la información social necesaria para posteriormente poder determinar el impacto positivo de los planes y políticas; hecho que en el Ejército se dio con la creación de departamentos especializados en recopilar información y estadísticas que brindaran la información necesaria, para identificar los grupos de interés a impactar, uno de ellos es el centro de la familia militar (CEFAM). (Ejercito.mil.co)

- La etapa técnica: En esta última etapa del balance social, Chiavenato estipula que en esta etapa se buscan las estrategias y modificaciones necesarias para la incorporación de los nuevos de los nuevos objetivos sociales, los cuales se deben acoplar en todos los niveles de la organización a los cuales se les debe dar la misma importancia que los objetivos económicos, de lo anterior se sobreentiende que los objetivos sociales también se deben contemplar al momento de tomar cualquier decisión. Haciendo un paralelo entre esta etapa y la reestructuración del Ejército Nacional podemos establecer la creación del (COTEF) Comando de Transformación del Ejército del Futuro, el cual como su nombre lo indica debe encontrar la armonía adecuada para implementar las modificaciones necesarias con miras a enfrentar los retos de responsabilidad social, políticos, económicos y culturales que trae consigo el posconflicto. (Chiavenato, slideshare.net, 2001)

En el caso del interior de la organización dicho balance social también se refleja con la puesta en marcha de programas desarrollados por el centro de la familia militar (CEFAM), el cual efectúa actividades que tienen como finalidad fortalecer la unión familiar, el dialogo entre sus miembros y la estabilidad emocional en general; aspecto importante que durante el conflicto eran casi imposible de atender, debido a las necesidades de la fuerza y a la situación de orden público por la que atravesaba el país. (Ejercito.mil.co)

Ahora bien hoy en día el Ejército Nacional a través de la (CEFAM) busca influir en uno de los grupos de interés para la (RSE) que relaciona Chiavenato en su libro administración de recursos humanos quinta edición 2001, en donde sostiene que uno de los grupos de interés hacia los cuales una organización con (RSE) debe tratar de impactar está compuesto por los empleados de la organización; hoy en día es más viable mitigar las

necesidades de los miembros de la fuerza que se encuentran en el desarrollo de operaciones militares, los cuales en muchas ocasiones deben dejar a sus familias, enfrentando problemas personales de carácter complejo, es en ese momento en el cual este centro busca la manera de brindar apoyo psicológico a los miembros de la familia y en muchas ocasiones mediante un trabajo mancomunado con el comando de personal (COPER) efectúan la reubicación estratégica de estos militares, siempre dándole la importancia que la familia merece; hecho que fortalece el sentido de pertenencia, el compromiso con la misión y la voluntad de trabajo de los miembros del Ejército Nacional, hecho que a su vez impacta positivamente uno de los escenarios que las organizaciones con responsabilidad social empresarial deben enfrentar, en este caso el escenario a impactar es el operativo, puesto que un miembro de la fuerza motivado, es un miembro con mayor productividad laboral. (Chiavenato, slideshare.net, 2001)

El departamento de acción integral también cumple un papel importante en la nueva labor del Ejército Nacional, mediante la mitigación de las secuelas dejadas por la guerra efectuando las jornadas de apoyo al desarrollo, que en su momento también fueron llamadas acciones cívico militares, las cuales tiene como objetivo principal ganar nuevamente el apoyo y la credibilidad de la población civil en zonal que fueron sitiadas por el conflicto armado, en dichas jornadas se efectúan campañas de salud oral, medicina general, apoyo psicológico, entre otros. Estos servicios prestados son totalmente gratis; simultáneamente los batallones de acción integral que son los encargados de llevar a cabo la planeación y ejecución de dichas jornadas, también cuentan con grupos musicales y circos, que buscan sanar aquellas heridas que no se pueden contemplar físicamente.

El departamento de ingenieros militares mediante un trabajo mancomunado con el comando de ingenieros y sus unidades tácticas, emplean los recursos disponibles para la creación

de vías alternas, reparación de vías principales y la creación de infraestructura al servicio de la comunidad, con el fin de brindar herramientas para el desarrollo en aquellas zonas alejadas.

La construcción de puestos de salud también son proyectos importantes que se han desarrollado uno de ellos fue el puesto de salud en puerto jodan (Arauca), entre otros, pero el esfuerzo de los ingenieros militares no se limita solo a la creación y reparación de infraestructura, también desarrolla labores de desminado humanitario en áreas donde este un problema es muy común entre la población civil, buscando siempre salvar las vidas de las personas que habitan estas zonas. (ACORE, 2013)

Los proyectos de responsabilidad social desarrollados por el Ejército Nacional también contemplan la creación de batallones de gestión y atención de desastres que tendrán como finalidad, mitigar este tipo de posibles amenazas, dichos batallones estarán en la capacidad de prestar los primeros auxilios, efectuar la construcción de albergues y efectuar la distribución y entrega de ayudas humanitarias, esto en caso de que se presente un desastre de magnitudes considerables. (ACORE, 2013)

La Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” como alma mater de los oficiales de la fuerza y futuros generales comandantes de la institución, también cumple un papel muy importante dentro de la proyección estratégica del Ejército Nacional como organización con responsabilidad social empresarial para el posconflicto, esto mediante la oficina de gestión ambiental, la cual tiene como finalidad asesorar a la institución en un escenario de (RSE) como lo es el de medio ambiente, hecho que a su vez influirá en el grupo de interés que ostenta el mismo nombre, puesto que de allí se forman los nuevos comandantes de unidades y en un futuro los nuevos comandantes del Ejército Nacional, los cuales tendrán la

misión de continuar con la excelente labor que hasta ahora han efectuado los comandantes de fuerza anteriores, tal como se evidencia en las actividades extracurriculares que allí se adelantan.

la capacitación para el fortalecimiento de prácticas de responsabilidad social y ambiental en la Escuela Militar, es un claro ejemplo de esta ardua labor en donde se les enseña a los cadetes la importancia de mantener nuestro ecosistema limpio manejando adecuadamente los residuos, verificando que se efectuó una correcta desinfección y limpieza de las áreas por donde las tropas transitan, lo más importante de estos programas no es solo que los alumnos aprenden de este tema sino que sean multiplicadores de conocimiento al momento de efectuar las instrucciones con el personal de soldados.

Este tipo de campañas abarcan temas importantes para el medio ambiente, como son el manejo y reciclaje de las baterías que constantemente entran al área de operaciones para alimentar los radios de comunicación y que en muchas ocasiones terminaban abandonadas en los campos de Colombia.

Hoy en día de acuerdo al direccionamiento estratégico que el Ejército Nacional ha adoptado para enfrentar los nuevos retos del posconflicto a través de la jefatura generadora de planes y políticas contempla la posibilidad de que el Ejército Nacional contribuya al medio ambiente y a la sociedad mediante campañas que buscan manejar adecuadamente las baterías, con campañas como “pilas con el medio ambiente” en donde se busca concientizar al personal para que efectúe un adecuado manejo con este tipo de elementos que pueden contaminar de manera considerable el medio ambiente y las afluentes de agua alrededor del país.



Figura 4. Campañas de responsabilidad social con el ambiente. Tomado de [www.ejercito.mil.co](http://www.ejercito.mil.co)

## Conclusiones

Por último se puede concluir que los elementos de la responsabilidad social que más inciden en la proyección y reestructuración estratégica del Ejército Nacional para afrontar los nuevos retos que el posconflicto contempla, son demasiados, no obstante los cinco escenarios de (RSE) y el balance social que plantea Chiavenato cumple un papel muy importante, dentro del cual salen a relucir cada una de sus tres etapas para la implantación del balance social como son: la etapa política, la ética y la integración de los objetivos sociales a la organización, teniendo siempre presente la importancia de estos en el proceso de toma de decisiones. Decisiones que tienen como fin último impactar positivamente a los cinco grupos de interés, los empleados, que en este caso son todos y cada uno de los miembros que conforman al Ejército Nacional, buscando siempre mantener la moral en alto de la tropa, teniendo siempre presente que la paz y la reconciliación, son esenciales para el crecimiento económico, social y cultural de un país que se ha visto tan afectado por el conflicto armado. (Chiavenato, Slidesahre.Net, 2001)

De esta manera es que se influye positivamente en el escenario operativo de la (RSE), logrando que los militares y los clientes, que en este caso son el pueblo colombiano

contribuyan y crean en la reestructuración estratégica del Ejército Nacional, para que esta institución pueda desempeñar cada día mejor su labor, no solo como ente garante de la soberanía nacional, sino también como una institución que contribuye al desarrollo y recuperación del país y de sus compatriotas; es claro que el capital humano es un elemento fundamental para la proyección estratégica del Ejército Nacional para cumplir con misiones de (RSE) durante el posconflicto.

Los proveedores, en este caso se podrían considerar como el estado y la opinión pública internacional, que no solo contribuyen con recursos, sino que a su vez contribuyen con el apoyo a los planes y proyecto del Ejército Nacional, para mitigar las secuelas del conflicto. Por último el medio ambiente se puede contemplar como el territorio nacional, el cual también se ha visto afectado, mediante todos los tipos de financiación ilegal que los grupos armados delincuenciales han buscado para su financiamiento, como son la minería ilegal y el narcotráfico que tanto daño le hacen a nuestro ecosistema y a los cultivos campesinos.

El medio ambiente también está considerado como un escenario importante para la puesta en marcha de la proyección del Ejército Nacional, puesto que este incide en muchas campañas que plantea el ejército del futuro de manera mancomunal con el gobierno nacional, como por ejemplo recuperar aquellas áreas alejadas en donde no se podía ingresar por falta de presencia del estado, pero que hoy en día con el posconflicto podrían representar un ventaja competitiva en el sector del ecoturismo a nivel mundial, un claro ejemplo de esto es Caño Cristales, un paraíso tropical que presenta un sin número de flora y fauna que aun representa un misterio para el mundo, esto a raíz de la falta de exploración por parte de expertos, esto podría generar ingreso de apoyo y la puesta en marcha de proyectos productivos para la población que habita el área.

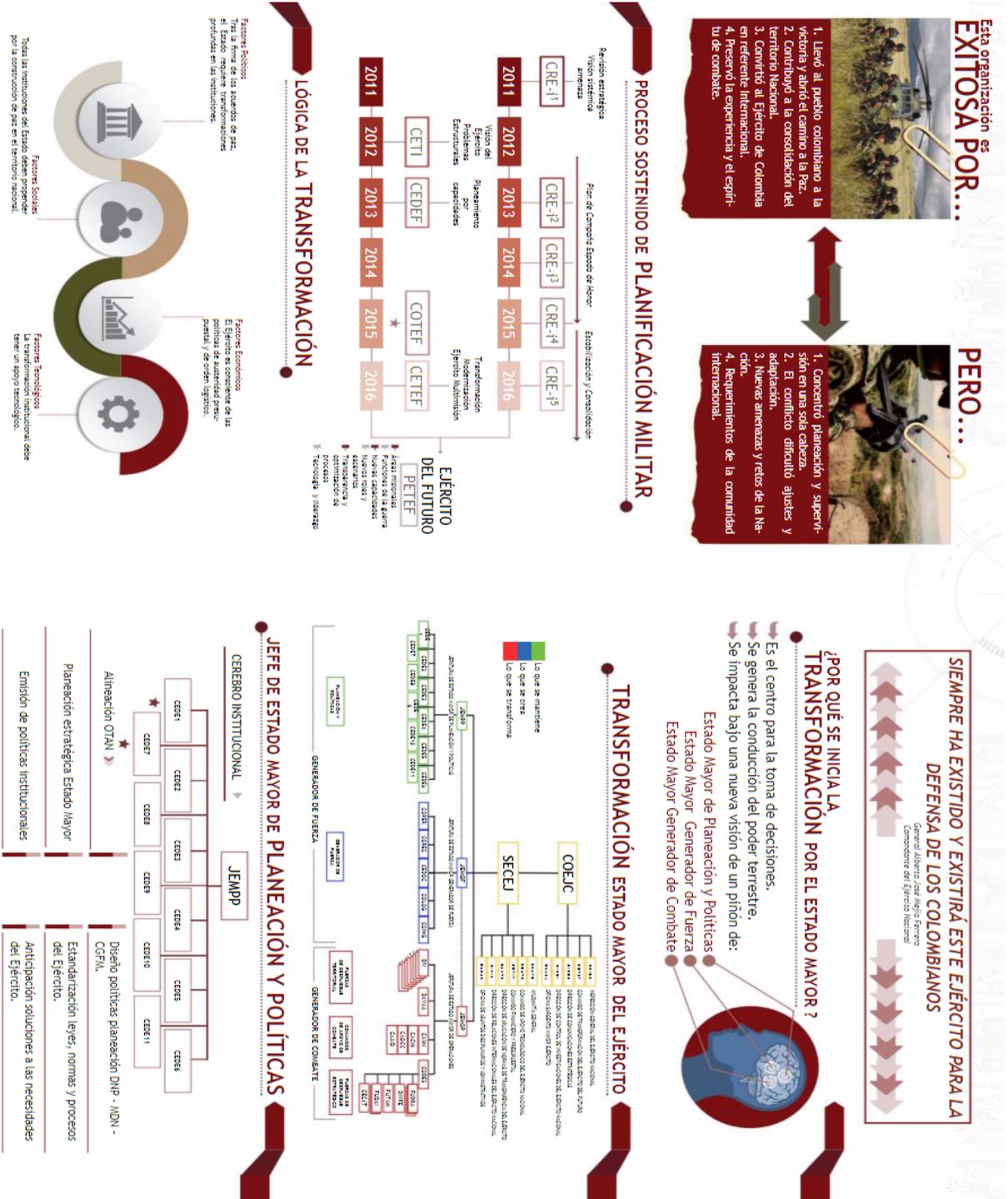


Figura 5. Reestructuración del Ejército Nacional. Tomado de www.ejercito.mil.co



## Bibliografía

- 1991, C. P. (04 de 07 de 1991). *www.alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de Constitución Política de Colombia: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- 2017, e. n. (s.f.). *www.ejercito.mil.co*. Obtenido de Departamento de Acción Integral y Desarrollo: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=345389>
- Abreu, J. L. (10 de 2013). *spentamexico.org*. Obtenido de Modelo de la ONU y la OIT Responsabilidad Social Empresarial PDF.: [http://www.spentamexico.org/v8-n3/A11.8\(3\)157-169.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n3/A11.8(3)157-169.pdf)
- ACORE. (04 de 10 de 2013). *www.acore.org.co*. Obtenido de Los Ingenieros militares y la Responsabilidad Social: <http://www.acore.org.co/boletin-acore/los-ingenieros-militares-y-la-responsabilidad-social/>
- Alfonso Rojas Muñoz,"et al" J. E. (10 de 05 de 2013). *Slideshare*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial: • ([https://es.slideshare.net/co-marca/responsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia\)2013](https://es.slideshare.net/co-marca/responsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia)2013).
- Chiavenato, I. (2001). *Slideshare.Net*. Obtenido de administracion del talento humano V edicion.: <https://es.slideshare.net/jonybreitnerhernandez/administracin-de-recursos-humano-5ta-edicion-idalberto-chiavenato>
- Chiavenato, I. (2001). *slideshare.net*. Obtenido de Administracion Del Recurso Humano V Edicion: <https://es.slideshare.net/jonybreitnerhernandez/administracin-de-recursos-humano-5ta-edicion-idalberto-chiavenato>.
- Echevarría, Rafael. (2000). La empresa emergente La confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica.
- Ejercito.mil.co. (s.f.). *www.ejercito.mil.co*. Obtenido de El Centro De Familia Militar, Cefam De La Séptima Brigada, Realizó La Celebración Del Día Del Niño: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=395874>
- Evia, M. J. (12 de 08 de 2013). *expok*. Obtenido de Frases de Responsabilidad Social: <https://www.expoknews.com/15-frases-de-responsabilidad-social/>
- Janio, M., Rosales, A., Granda, G., & Iglesia, I. (2013). Responsabilidad Social Corporativa o Sostenibilidad: Estado del arte y precisiones conceptuales de la responsabilidad social dentro de la empresa española. España: EBEN. Obtenido de (<http://www.ebenspain.org/docs/Papeles/XXI/estado-del-arte-y-precisiones-conceptuales-de-laresponsabilidad-social-dentro-de-la-empresa-espanola.pdf>.)
- García, P. N. (08 de 05 de 2009). <http://www.abc.com.py>. Obtenido de La responsabilidad social empresarial: origen y concepto: <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>
- <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>. (s.f.).

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/editorial/articulo/responsabilidad-social-empresarial/35912>.  
(s.f.).

<https://es.slideshare.net/co-marca/responsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia>. (s.f.).

<https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>. (s.f.).

Mejía, A. (05 de 03 de 2012). *Vanguardia.com*. Obtenido de Si quieres la paz...:  
<http://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/andres-mejia/andres-mejia/146438-si-quieres-la-paz>

Muñoz, A. R. (10 de 05 de 2013). *SLIDE SHARE*. Obtenido de DOCUMENTO HISTORIA RSE PDF:  
<https://es.slideshare.net/co-marca/responsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia>

Nacional, E. (24 de 09 de 2017). *Ejercito*. Obtenido de Mision Departamento De Ingenieros :  
[https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama/jefatura\\_estado\\_mayor\\_planeacion\\_253757/departamento\\_ingenieros\\_militares](https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama/jefatura_estado_mayor_planeacion_253757/departamento_ingenieros_militares)

Nacional, E. (24 de 09 de 2017). *Ejercito Nacional* . Obtenido de Direccion de operaciones de informacion: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=345389>

OVALLE, W. E. (29 de 05 de 2013). *www.eoi.es*. Obtenido de La Responsabilidad Social Empresarial y factores que dan valor: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/29/la-responsabilidad-social-empresarial-y-factores-que-dan-valor/>

Riquelme, M. (s.f.). *web y empresas*. Obtenido de Responsabilidad Social Corporativa:  
<https://www.webyempresas.com/porter-y-la-responsabilidad-social-corporativa/>

Semana.Com, R. (23 de 04 de 2016). *Revista Semana*. Obtenido de  
<http://www.semana.com/nacion/articulo/comandante-del-ejercito-alberto-jose-mejia-revela-futuro-de-la-institucion/470667>.

Sterling, Eduardo. (2008). *Gerencia moderna y pensamiento empresarial estratégico*. San José: EUNED.

Simon Zadeck. *Harvard Bussines review*.( Agosto 2007) El camino hacia la responsabilidad social corporativa. Edición especial responsabilidad social empresarial.

Tovar, G. A. (s.f.). *Accion Integral Conjunta*. Obtenido de Accion Integral :  
<http://accionintegralconjunta.blogspot.com.co/p/doctrina.html>