

La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor

Maria Prandi y Josep M. Lozano (Eds.)



**La RSE en contextos de
conflicto y postconflicto:**
de la gestión del riesgo a la
creación de valor

La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor

Maria Prandi y Josep M. Lozano (Eds.)

Diseño: Lucas Wainer

Foto portada: Fotolia

Edición: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE)

Impresión: Gramagraf

Producción: Servei de Publicacions de la UAB

ISBN: 978-84-614-4160-0

Depósito legal: B.43.935-2010

Este libro ha sido impreso en papel 100% reciclado, Cyclus Offset.

Índice

Introducción	9
Parte 1: Construyendo la paz desde la empresa	15
De los conflictos armados a la construcción de paz	17
Maria Prandi, investigadora del Programa de Derechos Humanos de la Escola de Cultura de Pau (UAB)	
La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor	35
Maria Prandi, investigadora del Programa de Derechos Humanos de la Escola de Cultura de Pau (UAB)	
Parte 2: La dimensión económica de la paz	71
El valor de la paz para la economía	73
Camilla Schippa, Vicepresidenta Senior del Global Peace Index, Sidney	
Dimensiones económicas de los procesos de paz: el sector privado como aliado estratégico para la creación de la paz	81
Achim Wennmann, Centre on Conflict, Development and Peacebuilding (CCDP), Graduate Institute of International and Development Studies, Ginebra	
La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos	91
Angelika Rettberg, Profesora Asociada y directora del Programa de Investigación sobre Construcción de Paz y directora del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes, Bogotá	
Parte 3: Operando en entornos complejos	101
Empresas, Derechos Humanos y Entornos Complejos. Colombia: el peor y el mejor de los mundos	103
Angela Rivas, Coordinadora, Área Sector Empresarial, Conflicto y Construcción de Paz, Fundación Ideas para la Paz, Bogotá	
La empresa como actor de la reconstrucción postbélica	117
Carlos Fernández, Asistente Especial de la oficina de Naciones Unidas en Santo Domingo Aitor Pérez, economista especializado en asesoría a ONG	
Los gorilas y el genocidio: el turismo y la creación de paz en Rwanda	125
Rina M. Alluri, investigadora del programa «Business & Peace» en Swisspeace, Berna	
El papel del sector extractivo en el desarrollo sostenible y la paz en Nigeria: el caso de Royal Dutch Shell	135
Esther Hennchen, Estudiante de Doctorado en Management Sciences (ESADE) y Máster en Gestión y Cooperación al Desarrollo por la London School of Economics (LSE)	
Parte 4: Experiencias y aprendizajes desde la empresa	149
El grupo ÉXITO y su atención a la población vulnerable en Colombia	151
Luz Angela Zuluaga Giraldo, Atención a la Población Vulnerable, Responsabilidad Social, Almacenes Exito S.A., Medellín	
‘MI LLAVE’, iniciativa de integración social para la generación de oportunidades productivas	155
Jorge Silva Luján, Gerente General de Microsoft Colombia, Bogotá	
La asistencia sanitaria de Heineken en entornos complejos	159
Katinka C. van Cranenburgh, coordinadora y co-creadora de la Fundación Heineken África y profesora visitante en ESADE. Daniel Arenas, profesor titular del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE-Universitat Ramon Llull y responsable de investigación del Instituto de Innovación Social de ESADE.	
Relación de autores	165

Introducción

Este libro que aquí se presenta cierra una trilogía que busca identificar, evaluar y promover el papel de la empresa respecto a los tres pilares fundacionales de Naciones Unidas: los derechos humanos, el desarrollo y la construcción de paz. En el año 2006 se publicó la *Guía práctica de derechos humanos para empresas* y, posteriormente, en el año 2009 una reflexión sobre el potencial de las empresas para luchar contra la pobreza a escala mundial a través del libro *¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar*. Ahora se ofrece, a través de este volumen un recorrido por las diferentes aproximaciones del sector privado a la construcción de paz en países en conflicto y postconflicto. Esta reflexión tiene que ver, de hecho, con una cuestión tan relevante hoy en día como es la del papel de los actores no estatales en la gobernanza mundial. Si este papel es un riesgo o una oportunidad, y para quién, es algo de lo que pretende debatir esta publicación.

La primera idea que surge de esta reflexión conjunta es la de que cada uno de estos tres ámbitos - derechos humanos, desarrollo y paz - se hallan interconectados entre sí, -especialmente en los llamados entornos complejos- y que esta conexión debe verse reflejada intrínsecamente en las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero no sólo en su contenido sino también en la manera cómo dicha política se construye. Efectivamente, en un país en reconstrucción postbélica con una importante destrucción física pero también graves fracturas sociales, es la suma de cada uno de estos elementos lo que le da a la política de RSE una perspectiva integrada. Por el contrario, la falta de uno de estos ingredientes en las políticas de RSE hipoteca de manera clara el avance en los demás ámbitos.

Otra de las reflexiones que propicia el libro es que la RSE no puede ir desligada del contexto en el que opera, sino que debe reflejar y dar respuesta a los retos (humanos, tecnológicos, medio ambientales, etc.) que se plantean en el entorno inmediato de la empresa, es decir a escala local, que de hecho no están muy desligados de los desafíos que enfrenta la humanidad de manera global. Una parte importante de las operaciones empresariales y de la inversión directa extranjera a escala mundial tiene lugar en países en conflicto o postconflicto. A grandes rasgos, son países que pueden contar con diversos atractivos en el ámbito de los negocios como son la explotación de recursos naturales, mercados importantes o costes de producción ventajosos, entre otros. Así pues, y a pesar de que constituyen entornos complejos y, a menudo, inseguros, han atraído a empresas que actúan a nivel global, o albergan un cierto tejido empresarial de carácter nacional que alimenta, desde la economía formal o informal, a las cadenas de suministro a escala global. La aportación de estos capitales privados es, en algunos casos y a lo largo del tiempo, equivalente o superior a la ayuda procedente de donantes internacionales por lo que su peso en la economía del país, tanto a nivel micro como macro, es de una importancia central. Sin embargo, en estos entornos frágiles y tal y como

muestran los diferentes autores, la orientación o perspectiva de la empresa y de su política de RSE puede sentar las bases para la consolidación de la paz o, por el contrario, puede contribuir a reavivar las causas del conflicto.

Por otra parte, se ha creído tradicionalmente en la importancia de la aportación de países donantes y en los programas de ayuda al sector público para la reconstrucción de un país. Sin embargo, algunos teóricos afirman que cada vez son más los gobiernos de los países en desarrollo en situación de postconflicto que reclaman un papel más importante del comercio y menor de la ayuda internacional argumentando, además, que la crisis económica mundial merma los fondos destinados a la ayuda internacional. De esta forma, el modelo estatista está dejando paso a modelos de desarrollo híbridos en los que algunos países emergentes (Brasil o China) empiezan a invertir en términos similares a las grandes agencias de ayuda internacional, sobretudo en el sector de minería e hidrocarburos, dando así respuesta a su propio modelo de desarrollo. Este fenómeno otorga así una importancia creciente a la inclusión de la perspectiva de construcción de paz en las políticas de RSE.

Para que la empresa contribuya a la paz es vital que ésta adopte lo que se ha llamado en el argot humanitario una perspectiva de “sensibilidad al conflicto”. Ésta significa que, partiendo del análisis del conflicto, la empresa debería comprender y anticipar su interacción con el contexto evitando los impactos negativos y maximizando los positivos en el proceso de construcción de paz. De la mano de la teoría del *Do no harm*, la empresa debería también ser capaz de fomentar los elementos “conectores”, es decir aquellos que reducen la tensión, y minimizar los elementos “divisores”, aquellos que incrementan potencialmente la violencia en su área de influencia. Ser sensible al conflicto no significa necesariamente que la empresa deba implicarse en acciones de construcción de paz pero sí que significa que ésta, como mínimo, no debe impactar negativamente en el conflicto o en el proceso de consolidación de la paz.

Hoy en día son muchas las empresas que han incorporado políticas de derechos humanos y rinden cuentas al respecto, sin embargo son pocas aún las que tienen en cuenta la especificidad de operar en estos contextos en sus políticas de RSE. Sin embargo, y tal y como presenta este libro, existen experiencias significativas de empresas que participan en diversos países en la construcción de paz jugando así un papel cada vez más relevante en cuestiones que afectan a la gobernanza global. El papel de la empresa privada como actor en los conflictos armados ha sido una cuestión objeto de intenso estudio y controversia en las últimas décadas. Otras corrientes más recientes, identifican y describen un potencial papel de la empresa en la construcción de paz. Empresas nacionales o internacionales han desarrollado políticas de construcción de paz apoyando la generación de oportunidades de emprendimiento y empleo para las poblaciones vulnerables, tendiendo puentes entre comunidades, apoyando activamente negociaciones de paz o adaptando sus productos. Sin analizar en profundidad los pros y los contras de esta participación, esta publicación muestra los elementos que componen una RSE sensible al conflicto y al postconflicto y se ofrecen orientaciones a las empresas que quieran adoptar una visión estratégica en este ámbito.

El libro se divide en cuatro partes. En la **primera parte**, se presenta una visión general de los conflictos armados actuales, sus características e impactos. Tras analizar las responsabilidades del sector privado respecto al Derecho Internacional Humanitario (DIH) y su implicación en la gestión de la seguridad por parte de la empresa, se presentan las dinámicas económicas que rigen los contextos de reconstrucción postbélica. El capítulo cierra con la presentación de las teorías de sensibilidad al conflicto y su traslación al sector empresarial. En el capítulo siguiente se presenta

cómo el papel de la empresa privada en la construcción de paz pasa por cumplir una serie de condiciones tales como el conocimiento del conflicto y sus actores, la necesidad de adaptar su política de RSE al entorno complejo mediante la relación con los stakeholders y la generación de alianzas público-privadas potenciando, a su vez, los elementos conectores en su área de influencia. Tomando como punto de partida la relación con los diferentes grupos de interés, se ofrecen ejemplos prácticos y orientaciones generales para construir una política de RSE sensible al conflicto que tenga como eje de trabajo prioritario a las poblaciones que se encuentran en situación de vulnerabilidad como consecuencia del conflicto armado.

En la **segunda parte** Camilla Schippa resalta en su artículo el valor económico de la paz y cómo ésta puede ser medida en términos económicos. Según esta experta, una mejora en la situación de violencia puede transformar la economía global y liberar la riqueza necesaria para financiar la expansión económica y crear un entorno económico más sostenible. Por su parte, Achim Wennmann explora cómo las dimensiones económicas de un conflicto armado pueden resolver problemas y tender puentes en apoyo a los procesos de paz. El sector privado se convierte así en un aliado crucial en los procesos de paz. Para Wennmann, abordar los asuntos económicos en procesos de paz tiene el potencial de configurar nuevas visiones para el futuro y reforzar pactos de transición, los cuales deberían incluir las habilidades y la experiencia del sector privado ya que éste es un pilar para la paz posterior al conflicto. Como cierre a esta segunda parte, Angelika Rettberg describe los diferentes papeles que el sector privado ha empezado a desempeñar en la construcción de paz, a partir de diferentes casos. Analiza algunas de las motivaciones que explican la participación del sector privado en la construcción de paz centrándose en el argumento que sostiene que los elevados costes económicos asociados a un conflicto pueden empujar a la empresa a actuar en la construcción de paz. Sin embargo, advierte también que para generar las condiciones que permitan una participación del sector privado constructiva y duradera, es imprescindible un conocimiento más exhaustivo del entorno y de las complejas motivaciones que dirigen la actividad económica y el comportamiento empresarial en condiciones inestables.

En la **tercera parte**, los distintos autores exponen los riesgos y oportunidades que se presentan a las empresas que operan en entornos complejos. Angela Rivas analiza las innovadoras acciones de construcción de paz que han llevado a cabo diversas empresas en Colombia enfrentadas a un entorno de alto riesgo. Para ello, habla del concepto de “emprendedores de paz” y de la necesidad de seguir trabajando en iniciativas multiactores para abordar temas de elevada complejidad como la seguridad, los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario vinculados a la acción empresarial. Por su parte, Carlos Fernández y Aitor Pérez explican porqué la empresa internacional puede jugar un importante papel como actor del desarrollo en el ámbito de la reconstrucción postbélica y cómo la cooperación puede aumentar su eficacia incorporando a la empresa a la estrategia de desarrollo y consolidación de la paz, mediante la adaptación de sus instrumentos y mediante la difusión en el sector privado de determinados principios de la acción humanitaria. Su investigación incorpora dos estudios de caso en Angola y Bosnia-Herzegovina en los que participaron empresas internacionales en distintos sectores de la construcción. Por su parte, el artículo de Rina Allura analiza la manera en la que el turismo en Rwanda contribuye a la creación de paz después del conflicto. Partiendo de una visión general acerca del modo en el que se ha desarrollado este sector tras el conflicto, Alluri evalúa la manera en la que algunos proyectos específicos contribuyen a mayores esfuerzos hacia la creación de paz. Según esta experta, Rwanda representa un ejemplo de país en el que el turismo ha emergido como una industria capaz de contribuir no sólo al empleo y al desarrollo económico

sino también a tender puentes locales, aumentar la consciencia y conservar el medio ambiente. Como cierre a esta tercera parte, Esther Hennchen presenta el papel del sector extractivo en el desarrollo sostenible y la paz en Nigeria a través del estudio de caso de Royal Dutch Shell. Tras analizar las dimensiones del conflicto en el Delta del Níger y el papel que la empresa Shell desempeña allí, Hennchen concluye que la política de Shell no ha conseguido aliviar el impacto negativo a nivel social y medioambiental que la producción de crudo tiene sobre las comunidades locales. Según la autora, las compañías petroleras deben repensar radicalmente qué consideran una práctica de responsabilidad corporativa en la zona y cuál es el enfoque más efectivo de su doble papel de agente económico y político en un contexto tan complejo y propenso al conflicto como el del Delta del Níger.

Finalmente, en la **cuarta parte** del libro se presentan tres iniciativas empresariales de construcción de paz, dos de ellas desarrolladas en Colombia y la tercera en países del África Subsahariana. El Grupo Éxito presenta su estrategia relativa a la población vulnerable en Colombia, que incluye a aquella que ha sido actor o víctima del conflicto armado (personas en situación de desplazamiento, personas en situación de discapacidad, madres cabeza de familia, reinsertados, víctimas de la violencia). Según Luz Angela Zuluaga, dada la problemática de violencia que vive el país y la existencia de una de las tasas de desempleo más altas en Latinoamérica, se hace indispensable que la empresa privada adquiera compromisos de índole social. Según el Grupo Éxito, el tema de la inclusión laboral de poblaciones vulnerables es prioritario dentro de su política de RSE y busca brindar oportunidades de formación para el trabajo e inserción laboral, a personas que la sociedad margina por poseer unas características diferentes, características que han sido adquiridas como consecuencia del conflicto armado. Para Microsoft, el programa MI LLAVE reconoce que los problemas a los cuales se enfrenta la población desmovilizada y desplazada no pueden ser resueltos por una sola organización. Según Jorge Silva, es necesario el establecimiento de alianzas que permitan ofrecer alternativas a las comunidades y generar oportunidades para la mejora de su calidad de vida y de su desarrollo personal. Por ello Microsoft apuesta por la unión de esfuerzos con las ONG, el sector privado y el sector público, además de la coordinación con socios locales de manera que se puedan unir esfuerzos desde las fortalezas de cada uno. Finalmente, Heineken explica su estrategia de provisión de asistencia sanitaria en entornos complejos. Tras estudiar las necesidades sanitarias de este tipo de países, los autores, Katinka C. van Cranenburgh y Daniel Arenas, detallan las motivaciones que llevan a la empresa a desarrollar una política de asistencia así como el debate sobre los límites de ésta. Desde esta perspectiva, y en contextos de gobernanza frágil y de postconflicto, Heineken considera que la provisión de asistencia sanitaria desde el sector privado contribuye significativamente a la estabilidad y al desarrollo.

Por último desearíamos agradecer a la Fundación ICO, y muy especialmente a la responsable del Área de Economía, Silvia Consuegra, así como a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) su acompañamiento para la consecución de este proyecto. Sin su incondicional apoyo esta publicación no hubiera podido ver nunca la luz.

Asimismo agradecer a los coautores de esta publicación sus aportaciones y sus reflexiones respecto a una cuestión tan innovadora y compleja como ésta. Ha sido un placer compartir con ellas y ellos un espacio de diálogo en torno a los grandes temas de debate y los dilemas que se plantean cuando se analiza el papel que pueden jugar los actores no estatales en la construcción de paz.

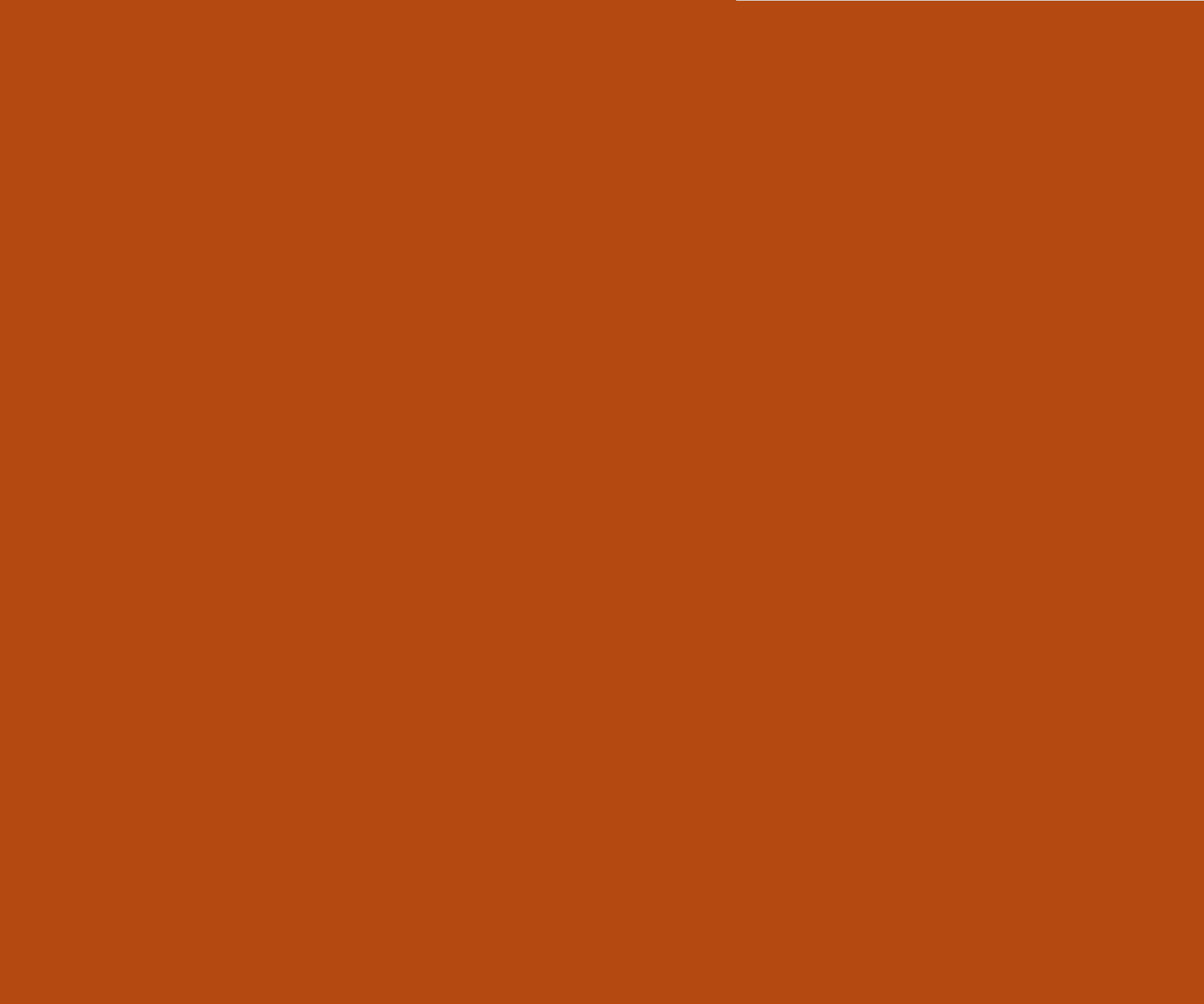
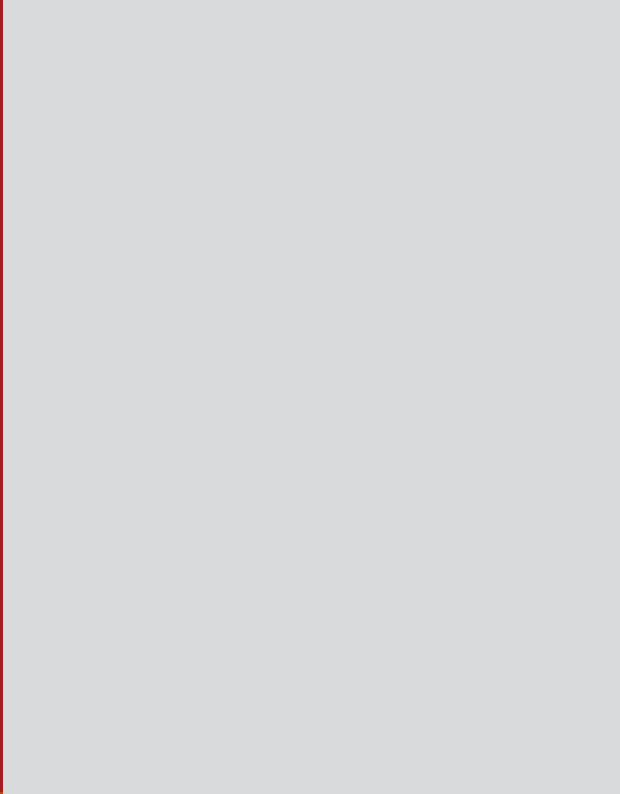
Igualmente queremos manifestar nuestro agradecimiento a las personas de la Escola de Cultura de Pau, Cécile Barbeito, Maria Cañadas, Dorys Ardila, Gema Redondo,

Eneko Sanz, Lucas Wainer y Vicenç Fisas, su tiempo, apoyo y asesoramiento para la elaboración de algunos de los materiales presentados. Asimismo resaltar el apoyo logístico de todo el equipo del Instituto de Innovación Social para que este proyecto sea una realidad. Agradecer también la complicidad de Josep M^a Garcia, Pep Maria, Myriam Criado, Ketevan Knozadze y Maite Muller por sus pertinentes ideas y sugerentes reflexiones.

Esperamos, finalmente, que esta publicación sea de utilidad para sus lectores y contribuya, en la medida de sus posibilidades, a avanzar hacia lo que debería ser la RSE del siglo XXI.

Maria Prandi
Josep M. Lozano

Noviembre de 2010



Parte 1:

Construyendo la paz desde la empresa

De los conflictos armados a la construcción de paz

Maria Prandi, investigadora del Programa de Derechos Humanos de la Escola de Cultura de Pau y responsable del área de Empresa y Derechos Humanos (UAB)

Introducción

Una parte importante de las operaciones empresariales y de la inversión directa extranjera a escala mundial tiene lugar en países en conflicto o postconflicto. A grandes rasgos, son países que pueden contar con diversos atractivos en el ámbito de los negocios como son la explotación de recursos naturales, mercados importantes o costes de producción ventajosos, entre otros. Así pues, y a pesar de suponer entornos complejos y, a menudo, inseguros, han atraído a empresas que actúan a nivel global o albergan un cierto tejido empresarial de carácter nacional que alimenta, desde la economía formal o informal, a las cadenas de suministro a escala global. La aportación de estos capitales privados es, en algunos casos y a lo largo del tiempo, equivalente o superior a la ayuda procedente de donantes internacionales por lo que su peso en la economía del país, tanto a nivel micro como macro, es de gran importancia. Sin embargo, en estos entornos frágiles, la orientación o dirección que tome esta inyección de divisas puede sentar las bases para la consolidación de la paz o, por el contrario, puede contribuir a reavivar las causas del conflicto según se analiza en este artículo.

En el año 2009 se registraron 31 conflictos armados en el mundo

1. Conflictos armados actuales

Si analizamos la conflictividad a nivel internacional, se observa que el final de la guerra fría no conllevó una disminución del número de conflictos armados. En todo caso, en el año 2009 se registraron 31 conflictos armados en el mundo, 14 en Asia, 10 en África, estando localizados los restantes en Europa (tres), Oriente Medio (tres) y América (uno). Los conflictos armados de mayor intensidad se produjeron en Afganistán, Colombia, Iraq, R.D. Congo (este), Pakistán (noroeste), Somalia, Sri Lanka, Sudán (meridional) y Uganda (norte). Algunos de ellos son de especial relevancia para los intereses comerciales de las empresas españolas.¹

En estos entornos de violencia, una amalgama de actores armados, tanto regulares como irregulares, ejercen su poder en alguna parte del territorio.² Actualmente, los conflictos suelen ser protagonizados por el Gobierno, o sus Fuerzas Armadas, contra

La empresa no debe permanecer ajena al contexto en el que opera

uno o varios grupos armados de oposición, pero también pueden abarcar otros grupos no regulares como clanes, guerrillas, señores de la guerra, grupos armados opuestos entre sí o milicias de comunidades étnicas o religiosas. Aunque el instrumento bélico más utilizado es el armamento convencional, y dentro de éste las armas ligeras (que son las causantes de la mayoría de las víctimas mortales de los conflictos), en muchos casos se utilizan otros medios, como ataques suicidas, atentados, violencia sexual, e incluso el hambre (Escola de Cultura de Pau, 2010). Esto es de especial relevancia por cuanto las características de las guerras han cambiado en las últimas décadas pasando de ser conflictos entre Estados a guerras internas con mayores impactos en la población civil. Cabe resaltar finalmente que tanto las víctimas como los responsables de crímenes de guerra forman parte del conjunto de *stakeholders* que la empresa deberá tener en cuenta cuando opere en este tipo de contextos. La empresa no debe permanecer ajena al contexto en el que opera, no sólo con el objetivo de minimizar riesgos, sino también para identificar en qué medida puede aportar elementos de construcción de paz que sirvan a la vez a sus intereses y a la consolidación de la paz en el país.

Países en conflicto armado en 2009

África

Argelia
Chad
Etiopía
Nigeria
R. Centroafricana
R. D. Congo
Somalia
Sudán
Uganda

América

Colombia

Asia y Pacífico

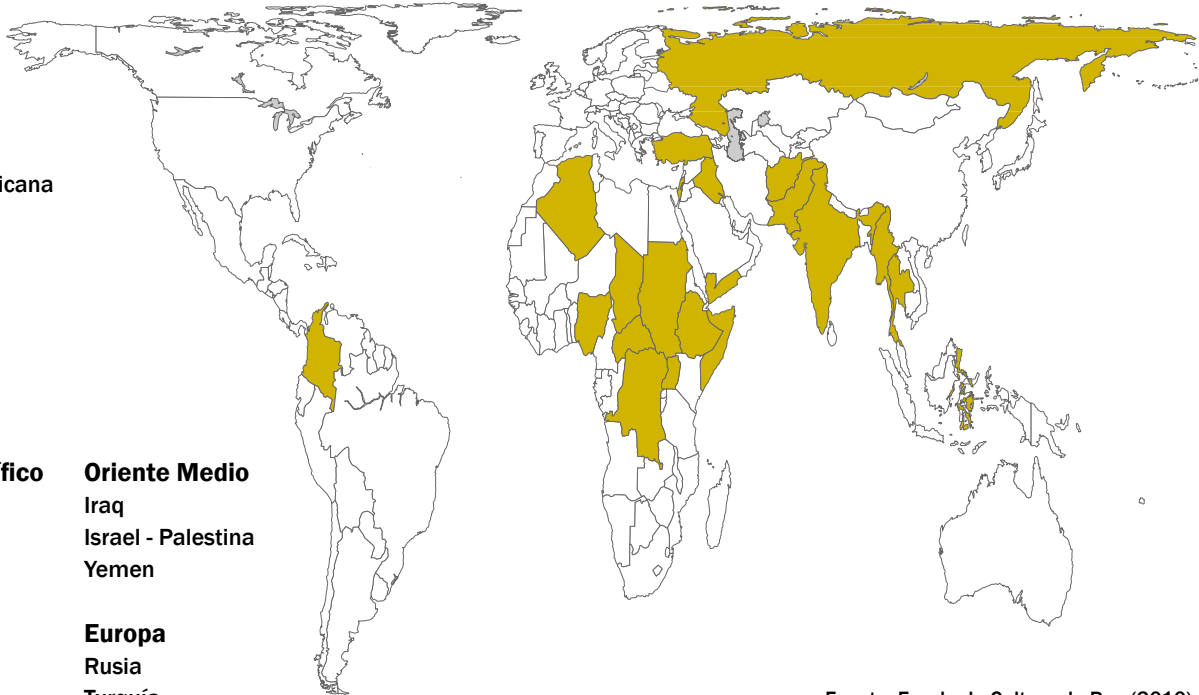
Afganistán
Filipinas
India
Myanmar
Pakistán
Sri Lanka
Tailandia

Oriente Medio

Iraq
Israel - Palestina
Yemen

Europa

Rusia
Turquía

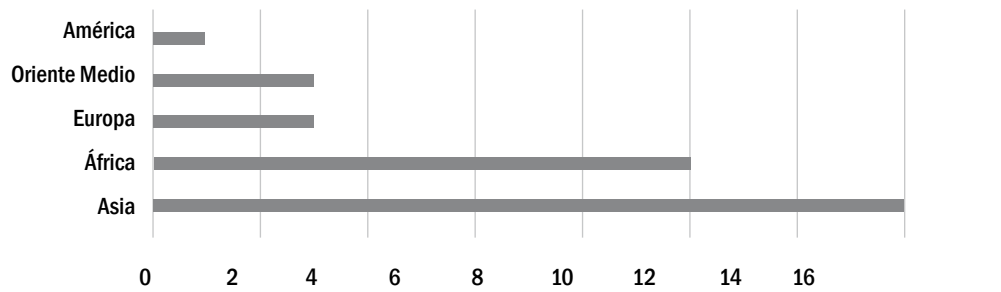


Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

Según la Escola de Cultura de Pau (2010), la mayoría de los conflictos armados en 2009 (aproximadamente dos terceras partes) estuvieron vinculados a aspiraciones identitarias y demandas de mayor autogobierno por parte de alguno de los contendientes. Además de estos casos, existen varios países en los que el control por los recursos naturales y del territorio fue fundamental para entender el origen y la dinámica de las disputas. Ello fue especialmente evidente en los casos de Iraq, Nigeria (Delta del Níger), Pakistán (Baluchistán), RD Congo (este), Sudán (Darfur) y Sudán (meridional), aunque en muchos otros casos el control o acceso a los recursos también alimentó y agudizó en alguna medida la disputa.

Si se contabilizan los conflictos a escala global siguiendo un criterio regional, se observa la preeminencia de Asia y África, muy por delante del resto de continentes tal y como muestra el gráfico siguiente.

Distribución regional del número de conflictos armados (2009)



Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

Por otra parte, si se analizan las características de los conflictos por regiones, se pueden establecer ciertos paralelismos así como divergencias entre las mismas tal y como muestra el cuadro adjunto.

Análisis de los conflictos por regiones (2009)

Por regiones, cabe señalar que la mayoría de los conflictos en **África** están vinculados a la lucha por acceder o erosionar el poder debido a la oposición a la política interna o internacional del Gobierno. La segunda característica principal de los conflictos en África es su dimensión regional, tanto por el rol destacado que en muchas ocasiones juegan los Gobiernos de países vecinos como por las bases que numerosos grupos armados tienen en países limítrofes. Otra característica de los conflictos armados en África es el elevado número de actores armados. Así, en los casos de RD Congo (este), Somalia, Sudán (Darfur) y Nigeria (Delta del Níger) el número de actores armados implicados activamente en las hostilidades se eleva a más de 10, mientras que en otros siete casos existe un mínimo de cuatro actores armados.

En **Asia**, al contrario de lo que sucede en África, más del 70% de los conflictos armados están vinculados a demandas de autogobierno o aspiraciones identitarias y la mayoría (64%) tiene un carácter eminentemente interno. Sin embargo, también existen casos con una clara y determinante dimensión internacional, como los casos de Afganistán, India (Jammu y Cachemira) y Pakistán (nordeste). La media de duración de los conflictos en Asia supera los 26 años y es claramente la más alta del mundo. En cuanto a los actores, en el continente asiático conviven conflictos con grupos armados con una gran capacidad bélica e incluso de control territorial, el CPI-M en India, el NPA y el MILF en Filipinas o el LTTE en Sri Lanka (antes de ser derrotado en los primeros meses del 2009). Otra de las características de la conflictividad en Asia es que algunos Estados, como India, Filipinas o Pakistán, albergan varios conflictos armados simultáneamente, con distintas causas, dinámicas de guerra y localizaciones en el territorio.

En **América**, el conflicto en Colombia siguió contándose entre los más longevos y letales de todo el mundo, con un gran impacto en la población civil en términos de mortalidad y desplazamiento forzado.

En **Europa**, el centro neurálgico de la conflictividad fue de nuevo la zona situada entre los mares Negro y Caspio. En dicha región se incrementaron las hostilidades armadas en las repúblicas rusas vecinas de Chechenia e Ingushetia, con fronteras porosas y ciertos nexos entre sus insurgencias y

La media de duración de los conflictos en Asia supera los 26 años

políticas contrainsurgentes. Sin embargo, en términos comparativos, la intensidad del conflicto en ambos contextos siguió siendo baja.

Finalmente, en **Oriente Medio**, cabe destacar que la violencia se incrementó en Iraq y, especialmente, en el Yemen. Por otra parte, disminuyó la intensidad del conflicto entre Israel y Palestina, especialmente por el fin de la ofensiva militar israelí sobre Gaza en el mes de enero de 2009.

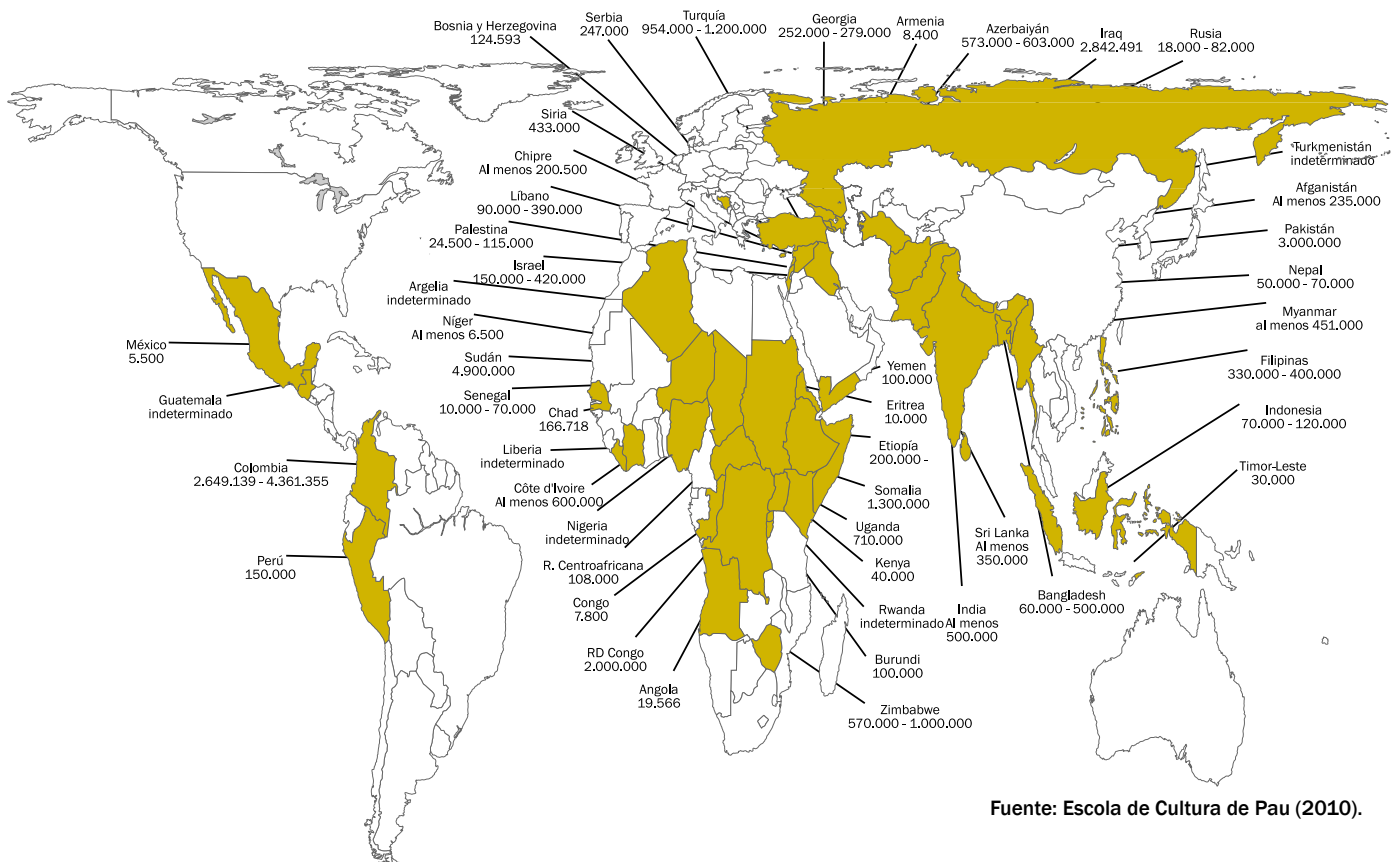
Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

Los conflictos armados conllevan crisis humanitarias de gran envergadura

También cabe destacar que, a menudo, los conflictos armados conllevan crisis humanitarias de gran envergadura en las que la situación de violencia genera víctimas mortales, desplazamientos forzados, epidemias y hambrunas que afectan a gran parte de la población. Todo ello se combina con un debilitamiento o colapso, total o parcial, de las estructuras económicas, sociales y políticas. Por otra parte, y desde los años ochenta, se han generalizado las llamadas “Emergencias Políticas Complejas”, originadas por la proliferación de guerras civiles y caracterizadas por la quiebra del Estado de la economía formal, las hambrunas, el desplazamiento de población y las crisis alimentarias y sanitarias.

Las crisis humanitarias conllevan, inevitablemente, el fenómeno del desplazamiento interno de población, es decir, cuando la población se ve obligada a desplazarse dentro del territorio de su propio país para huir de una situación de tensión o

Número de personas desplazadas internas en 2009³



Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

Países con crisis humanitarias durante 2009

Afganistán	Iraq	Palestina
Burundi	Kenya	R. Centroafricana
Chad	Madagascar	RD Congo
Colombia	Malí	RPD Corea
Costa de Marfil	Mauritania	Somalia
Eritrea	Myanmar	Sri Lanka
Etiopía	Nepal	Sudán
Filipinas	Níger	Uganda
Guatemala	Nigeria	Yemen
Guinea	Pakistán	Zimbabwe

Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

peligro. Según el Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC) el número de desplazados internos en el mundo se mantuvo estable en los últimos años con un total de 26 millones de personas desplazadas en 52 países, siendo África la región más afectada y el sur y el sudeste de Asia las regiones que experimentaron un mayor aumento en el número de desplazados internos (Filipinas, India, Pakistán y Sri Lanka). Colombia cuenta con aproximadamente 3,5 millones de personas desplazadas internas en su territorio.

Hay un total de 26 millones de personas desplazadas en 52 países

Por otra parte, ACNUR contabilizó un total de 15,2 millones de personas refugiadas en el mundo, es decir, personas que salen del territorio de su país para refugiarse en otro al verse amenazados sus medios de subsistencia o su vida. Asia continuó siendo el continente con mayor número de refugiados, con más de 3,5 millones de personas pero Somalia (561.154), Sudán (419.248), Colombia (373.532) y RD Congo (367.995) fueron algunos de los países más afectados en números absolutos. Es en todo caso relevante que la empresa, que opera en este tipo de contextos, tenga en cuenta la existencia y características de estos colectivos ya que formarán parte de sus *stakeholders*.⁴

2. La empresa en contextos de conflicto armado

Con relación a los contextos de conflicto armado, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) indica que, si bien es cierto que muchas empresas han adoptado políticas de derechos humanos, son todavía pocas las que incorporan políticas relativas al Derecho Internacional Humanitario (DIH), que es el derecho que regula las situaciones de conflicto armado o de guerra.

El Derecho Internacional Humanitario (DIH) es un conjunto de normas reconocido internacionalmente que reglamenta las situaciones de conflicto armado y determina los métodos y los medios utilizados por los actores armados. Los cuatro Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos adicionales de 1977 constituyen los principales instrumentos del DIH (otros protocolos posteriores ponen el acento en la prohibición o restricción en el uso de determinadas armas). Éstos son de especial relevancia para las empresas que producen o comercializan cualquier tipo de armamento, pesado o ligero y para las que operan en países en conflicto. Casi todos los Estados del mundo han ratificado estos Convenios pero, generalmente, sus normas no son respetadas por los actores armados en conflicto, ya sean gubernamentales o grupos armados de oposición.

Pocas empresas incorporan políticas relativas al Derecho Internacional Humanitario (DIH)

El DIH comporta una serie de derechos y obligaciones para las empresas

Así pues, son muy pocas las empresas que tienen presente que en estos entornos, no sólo deben respetarse los derechos humanos en su área de influencia (Prandi y Lozano, 2006), sino que también impera el DIH, que comporta una serie de derechos y obligaciones para las empresas. Según el informe del CICR, titulado “*Empresas y derecho internacional humanitario*”, el DIH es relevante para las empresas ya que asigna protección tanto al personal (local, expatriado o contratantes) como a sus activos e inversiones de capital. Por el principio de inmunidad de la población civil, las fábricas, oficinas, vehículos, terrenos y recursos de carácter civil también están protegidos de ataques deliberados o indiscriminados así como del pillaje o de las violaciones a la propiedad privada, que debería ser restituida o indemnizada al finalizar el conflicto. El DIH también asigna protección a las personas secuestradas, delito reiterativo de que son objeto algunas empresas en determinados contextos. Igualmente establece que las empresas deben responder penal o civilmente en caso de incumplimiento o de complicidad en algún hecho relacionado con el conflicto. En este sentido, las empresas con actividades en estos países deben ser especialmente cuidadosas a la hora de evitar ser cómplices de violaciones de derechos humanos o de participar indirectamente en el conflicto a través, por ejemplo, de proporcionar apoyo logístico a alguna de las partes en conflicto, ya sean gubernamentales o grupos armados de oposición. En la demanda judicial presentada ante un tribunal de Estados Unidos contra Royal Dutch Shell por su actuación en Nigeria en los años noventa, diversas fuentes apuntaban presuntamente a un apoyo logístico de la empresa a las unidades militares que reprimieron las protestas de las comunidades Ogoni siendo éste uno de los factores clave en la admisión de la demanda.⁵

Las empresas deben ser especialmente cuidadosas a la hora de evitar ser cómplices de violaciones de derechos humanos

Por lo tanto, esta rama del derecho otorga protección a la empresa pero, al mismo tiempo, impone ciertas obligaciones jurídicas a los directivos y al personal de la misma. En concreto, las cuestiones que tienen que ver con la provisión de servicios de seguridad a las empresas en estas situaciones de conflicto, ya sean de carácter público o privado, requieren una especial atención por parte de los responsables de la política de RSE tal y como se recoge en el cuadro adjunto.

Las responsabilidades de la empresa respecto al DIH ¿Puede una empresa ser culpable de un crimen de guerra?

Las empresas que operan en zonas de conflicto, así como su personal, tienen responsabilidad jurídica, que va desde lo penal, por cometer o ser cómplices, de un crimen de guerra, hasta lo civil por daños y perjuicios. El DIH dispone que, no sólo los autores de las violaciones sino también sus superiores, pueden ser responsables penalmente de la comisión de un crimen de guerra. Por ejemplo, un intermediario de armas que venda un cargamento a un cliente a sabiendas de que van a ser utilizadas para cometer crímenes de guerra podría ser cómplice de dichos crímenes, independientemente de que comparta o no las intenciones de su cliente. Asimismo, una empresa que proporcione apoyo logístico (en términos comerciales) que pueda facilitar la comisión de violaciones del DIH podría ser responsable ante la ley. Así pues, la posibilidad de la responsabilidad corporativa o individual por crímenes perpetrados en un conflicto armado es un elemento cada vez más importante para las empresas a la hora de evaluar los riesgos derivados de las actividades que llevan a cabo en esos entornos complejos.

Fuente: CICR

Por lo tanto, la empresa que opera en contextos de conflicto armado deberá estar atenta a sus obligaciones, pero también a sus derechos, respecto al DIH, y prestar

¿Se aplica también el DIH a las compañías militares y de seguridad privadas que protegen las instalaciones de una empresa en una zona en conflicto?

Sí. Normalmente, las compañías de seguridad privadas contratadas por las empresas para su protección en una zona de conflicto se rigen por la legislación nacional del lugar en el que operan. Esto suele permitir al personal de seguridad hacer uso de la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en una medida proporcional a la amenaza. Sólo si el personal de seguridad participa en las hostilidades, entonces el uso de la fuerza estará regulado por el DIH y las normas aplicables serán diferentes. Las empresas que contraten compañías de seguridad privadas que no se ajusten al derecho internacional humanitario cuando intervengan en un conflicto armado podrán ser consideradas responsables de ayudar a que se cometan violaciones de este derecho.

Fuente: CICR

especial atención a las personas o empresas encargadas de garantizar la seguridad, tanto del personal como de las instalaciones, así como a la gestión de cuestiones derivadas de la violencia como puede ser la privación de libertad de su personal. En todo caso, deberá ser especialmente vigilante respecto al tipo de relación que desea mantener con la comunidad local y al grado de conflictividad de la zona.⁶

Otra cuestión relevante resaltada en este mismo estudio, es la de conocer si la empresa que opera en una situación de conflicto adquiere recursos y bienes con el correspondiente libre consentimiento del propietario. Es importante para la empresa que se trate de un consentimiento libre sin la intervención de amenazas, intimidaciones o abusos de poder, que a menudo se pueden dar a través de terceros. De lo contrario podría ser acusada de pillaje según el DIH. La cuestión de la explotación de los recursos naturales en contextos de conflicto armado es compleja y ha sido en muchas ocasiones motivo de acusaciones de complicidad en abusos a los derechos humanos. Algunos autores resaltan, sin embargo, que el dejar de adquirir estas materias primas de la zona no es siempre la solución más fácil y que los sistemas de certificación suelen precisar largos periodos de preparación y ejecución mientras los medios y las ONG ejercen fuertes presiones contra la empresa (Mitchell y Garret, 2009). Durante un conflicto armado, la empresa debe ser también especialmente vigilante con la utilización de personas en situación de trabajo forzoso.

La empresa debe ser también especialmente vigilante con la utilización de personas en situación de trabajo forzoso

¿Qué es el trabajo forzoso?

Según la OIT, el trabajo forzoso incluye dos elementos básicos: la prestación de un trabajo o servicio bajo la amenaza de una sanción y su realización no voluntaria. Esta amenaza puede ir acompañada de formas extremas, como la violencia física, pero también puede manifestarse por medio de formas sutiles, como las amenazas de denuncia a las autoridades policiales, en el caso de los inmigrantes irregulares, o la imposición de horas extras impagadas, bajo pena de perder el empleo. Así, una situación de trabajo forzoso se determina por la naturaleza de la relación existente entre una persona y un «empleador», y no por la actividad realizada en sí misma. Latinoamérica y el Caribe cuentan con cerca de un millón y medio de víctimas del trabajo forzoso, de las cuales el 75% son resultado de la explotación económica de actores privados.

Fuente: OIT

La cuestión relativa a temas de DIH y de seguridad se presenta aún de forma embrionaria en las políticas corporativas de responsabilidad social

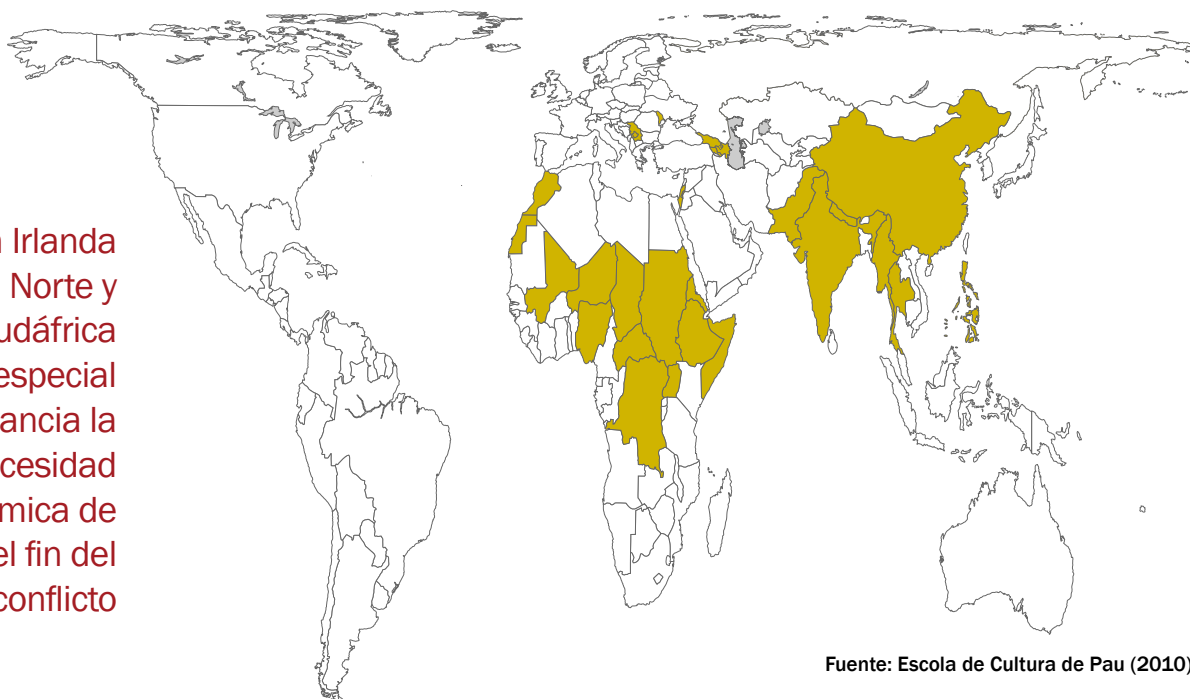
La experiencia nos demuestra que pueden presentarse demandas contra empresas ante tribunales de diversos países (Estados Unidos, Francia o Bélgica) cuando se demuestra que una empresa se benefició, incluso indirectamente, de la utilización de trabajo forzoso. Esta acusación de complicidad fue la que se planteó, en los años noventa, en la demanda contra la petrolera Total por su asociación con la empresa nacional birmana MOGE para la construcción de las infraestructuras necesarias para llevar cabo su actividad de explotación gasística en Myanmar.

La cuestión relativa a temas de DIH y de seguridad se presenta aún de forma embrionaria en las políticas corporativas de responsabilidad social pero irá ganando terreno paulatinamente, llegando incluso a constituirse en un elemento con carácter decisivo en lo que a Inversión Socialmente Responsable (ISR) y rendición de cuentas se refiere en un plazo relativamente corto de tiempo. Así pues, las empresas que gestionen esta cuestión de manera innovadora tomando una posición pionera en este aspecto serán las mejor preparadas para afrontar este nuevo reto de la responsabilidad social empresarial (RSE) a escala global.

3. Tras el conflicto armado, la paz

En paralelo, numerosos países han conseguido poner fin a un conflicto armado en las últimas décadas pasando de una situación de conflicto a otra, a menudo no menos complicada, de paz y de reconstrucción postbélica. Por ejemplo, y según un análisis de Fisas (2010) respecto a los procesos de paz acontecidos en diez países⁷, los motivos para iniciar el proceso de paz fueron diversos, pero en todos los casos fue determinante el cansancio de la guerra y el deseo de paz de la población. En cada país tuvo más o menos peso algún que otro factor, pero fue en Irlanda del Norte y en Sudáfrica donde tuvo especial relevancia la necesidad económica de lograr el fin del conflicto. Este estudio también resalta que, al finalizar los acuerdos, se procedió en todos los casos a una amnistía de los combatientes y que todos los grupos de oposición que lucharon durante el conflicto acabaron ocupando puestos

Países con proceso de paz o negociaciones en marcha



Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

En Irlanda del Norte y en Sudáfrica tuvo especial relevancia la necesidad económica de lograr el fin del conflicto

de responsabilidad en los nuevos gobiernos surgidos tras los Acuerdos de Paz. En todo caso, la empresa debe estar atenta a las cláusulas de los Acuerdos de Paz que hacen referencia a aspectos de la actividad económica como, por ejemplo, los Acuerdos de Paz que cerraron el conflicto en Guatemala y que establecen que debe haber una consulta previa, libre e informada en el caso de desarrollarse grandes infraestructuras en el país, aspecto que algunas empresas extractivas no han contemplado, ni integrado en sus políticas de responsabilidad social en la era postconflicto.

En estos contextos de transición, el sector privado, a través de las agencias nacionales e internacionales, puede proveer de servicios y productos dirigidos a la reconstrucción del país de acuerdo con unas prioridades y calendarios preestablecidos y una estrategia a nivel nacional. En este sentido, tanto desde la Unión Europea como desde otros organismos multilaterales como Naciones Unidas se pueden ofertar licitaciones con relación a una gran variedad de sectores en un gran número de países en postconflicto. El reto colectivo reside en que, tanto por parte del sector privado como por parte de los organismos multilaterales, se conciba y se implemente un nuevo paradigma de reconstrucción que deje de considerar a la empresa como un mero proveedor de productos o servicios y le otorgue un papel más avanzado como constructora de paz en contextos de reconstrucción postbélica en su área de influencia.⁸

En las conferencias internacionales de donantes, organizadas principalmente por Naciones Unidas y por el Banco Mundial, se presentan las primeras estimaciones económicas para la reconstrucción de un país y, junto con el Gobierno correspondiente, se establecen planes de desarrollo y se asignan los fondos a determinados objetivos de reconstrucción. La principal justificación de esta acción la constituye el concepto “la responsabilidad de proteger”, estrechamente relacionado con el de “Estado fallido”. Según este argumento, la comunidad internacional debe intervenir en favor de la población cuando un Estado es incapaz de protegerla (Estado fallido), tal y como sucede en una situación de reconstrucción postbélica, aplicándose también el principio de “injerencia” con el objetivo de preservar los derechos humanos de sus ciudadanos (Escola de Cultura de Pau, 2009).

En este marco, y fruto de la era posguerra fría y del proceso de globalización económica, la comunidad internacional ofrece una fórmula para la reconstrucción basada en la existencia de un consenso que prima determinados procesos por encima de otros. Destacan, entre otros, la reconstrucción del Estado nación, la economía de mercado, la democracia liberal y los derechos humanos. Este consenso constituye la llamada doctrina de la “paz liberal” (Paris, 1997; Richmond, 2006; Heathershaw, 2008) que ha imperado en los últimos años pero que también ha sido criticada ampliamente por determinados círculos académicos. En todo caso, cabe destacar que aproximadamente la mitad de los países en situación de reconstrucción postbélica reanudan el conflicto en el plazo de 5 años y que el 72% de las operaciones internacionales de ayuda y reconstrucción dejan el país estableciendo un régimen autoritario (Collier, 2003; Call y Cook, 2003). Ante este escenario, las motivaciones económicas por las que el sector privado decide participar o no en cuestiones de paz son diversas y van desde la posibilidad de ampliar su negocio en un escenario de paz (Bray, 2005) o reducir los costes ligados al conflicto hasta la necesidad de garantizar las inversiones.⁹

En todo caso, vale la pena destacar que, a menudo, la reconstrucción de un país no debería presuponer una vuelta al statu quo que imperaba antes del conflicto sino que debería ofrecer una oportunidad para refundar las bases económicas del país y, por lo tanto, trabajar en favor de la reducción de las causas coyunturales o estructurales en el ámbito económico que actuaron, en parte, como causas o

La empresa debe estar atenta a las cláusulas de los Acuerdos de Paz que hacen referencia a aspectos de la actividad económica

Se debe dejar de considerar a la empresa como un mero proveedor de productos o servicios

El 72% de las operaciones internacionales de ayuda y reconstrucción dejan el país estableciendo un régimen autoritario

Cuestiones como la propiedad de la tierra o de la riqueza que genera la explotación de recursos naturales pueden ser, entre otros, algunos de estos puntos más sensibles

Costes directos	
Seguridad	Pagos más elevados a empresas públicas o privadas; tiempo del personal de la empresa dedicado a la gestión de la seguridad
Gestión del riesgo	Primas de seguros más elevadas, reducción de la movilidad y costes de transporte más altos
Material	Destrucción de la propiedad e infraestructuras
Producción	Disrupción de la producción, retrasos
Personal	Secuestros, amenazas, asesinatos, dificultades de contratación, salarios más altos para compensar el riesgo
Reputación	Campañas de consumidores, fluctuaciones de las acciones, pérdida de competitividad
Costes indirectos	
Humano	Pérdida de vidas, de salud, de capacidades intelectuales y físicas
Social	Debilitamiento del capital económico, social y político
Económico	Daños a la infraestructura financiera, pérdida de mercados
Medio ambiental	Contaminación, degradación
Político	Debilitamiento de las instituciones, de la gobernanza, del imperio de la ley

Fuente: International Alert (2006).

catalizadoras de la violencia. Cuestiones como la propiedad de la tierra o de la riqueza que genera la explotación de recursos naturales pueden ser, entre otros, algunos de estos puntos más sensibles que requieren especial atención pero que entroncan, con frecuencia, con los intereses del sector privado.¹⁰

Países que resolvieron una situación de conflicto en los últimos 20 años

País	Año del acuerdo de paz
El Salvador	1992
Sudáfrica	1994
Guatemala	1996
Tayikistán	1997
Irlanda del Norte	1998
Angola	2002
Sierra Leona	2002
Liberia	2003
Indonesia (Aceh)	2005
Sur del Sudán	2005
Nepal	2006
Burundi	2008

Fuente: Escola de Cultura de Pau (2010).

La Comisión de Consolidación de la Paz de Naciones Unidas (PBC, por sus siglas en inglés) es el organismo designado para coordinar la intervención internacional y asegurar el compromiso sostenible de los donantes. Sin embargo, las empresas negocian también sus contratos directamente con los representantes de las autoridades reconocidas como legítimas o los gobiernos de transición. En este sentido, es importante resaltar que los procesos de paz entendidos según Fisas (2010b: 9) como “un esfuerzo para lograr un acuerdo que ponga fin a la violencia, así como para implementarlo, mediante negociaciones” implican muy a menudo que las personas que estuvieron, política o militarmente, al mando de las operaciones,

tanto de los bandos regulares como de los grupos armados de oposición ocupen, en la era postbélica y tras gozar de una amnistía, posiciones relevantes en el Gobierno o en los órganos económicos del país a modo de compensación por el hecho de haber dejado la actividad armada.¹¹

La empresa debe conocer los riesgos que implica para su reputación el “hacer negocios” con determinadas personas o élites que, según datos o informes de agencias de las Naciones Unidas, no sólo fueron las responsables de graves violaciones de los derechos humanos durante el conflicto sino que también pueden tener determinados intereses en discriminar y reprimir de manera desproporcionada algún territorio o etnia en el periodo postbélico.¹² Determinadas situaciones podrían suponer, incluso, la complicidad de la empresa en abusos a los derechos humanos aun cuando la empresa desconozca estas circunstancias. En el caso de Costa de Marfil, por ejemplo, la mayoría de las empresas de seguridad del país son propiedad de la mujer del presidente, Laurent Gbagbo, uno de los bandos en el conflicto armado, por lo que se puede producir un sesgo importante en las tareas de mantenimiento de la seguridad en el caso de contratar sus servicios.

Cabe destacar finalmente que un país en postconflicto se encuentra generalmente inmerso en lo que se ha denominado “proceso de justicia transicional”, entendido como el conjunto de mecanismos judiciales y extrajudiciales que se ponen en marcha en sociedades en transición con el fin de afrontar un pasado de guerra y de violaciones y abusos sistemáticos a los derechos humanos. Las principales estrategias de justicia transicional son enjuiciar a criminales de guerra (tribunales internacionales, mixtos, híbridos o internacionalizados y tradicionales), reformar las instituciones del Estado (fuerzas de seguridad y cargos públicos), buscar la verdad y el esclarecimiento histórico (comisiones de la verdad), reparar a las víctimas (restitución, indemnización, rehabilitación, compensación), así como impulsar la reconciliación estableciendo garantías de no repetición de violaciones de derechos humanos e infracciones al DIH. Durante estos periodos de conflicto y transición pueden cerrarse determinados tipos de inversiones y contratos que en el periodo postbélico pueden resultar no acordes con la legislación vigente. Eso sucedió, por ejemplo, en la R.D. Congo donde el Senado recomendó la renegociación de importantes contratos mineros por no ajustarse a la legislación vigente abriendo así una puerta a la inseguridad jurídica de estas inversiones.

Por lo tanto, la empresa que opere en estos contextos deberá tener presente la evolución de los indicadores de justicia transicional en el país y si éstos tienen algún punto de intersección con las políticas o actividades que desarrolla, por ejemplo, en el ámbito de la reconciliación. Algunas empresas se han visto forzadas, por ejemplo, a modificar su política de contratación para emplear de manera equilibrada a personas de distintas etnias anteriormente enfrentadas o a subcontratar y terciarizar considerando cuáles fueron los actores enfrentados y las víctimas para no privilegiar a unos en detrimento de otros evitando propiciar así un nuevo estallido de violencia. Una política de contratación a nivel corporativo que elimine las discriminaciones puede evitar que, por ejemplo, mandos intermedios de origen local y pertenecientes a una determinada etnia puedan ejercer *de facto* algún tipo de discriminación en la contratación y trato que se da a empleados de otra etnia.

La discriminación es, sin duda, una de las causas de fondo del bajo perfil de los derechos laborales en la mayoría de los países. Esta se puede dar por razón de género, raza, origen étnico, nacionalidad, religión, opinión política, origen social o cualquier otra distinción. Según la OIT, la discriminación en el entorno laboral es un fenómeno cotidiano y universal, y se produce cada vez que se rechaza o se prefiere a un trabajador con igual cualificación por ser o no de una determinada etnia o grupo

La empresa debe conocer los riesgos que implica para su reputación el “hacer negocios” con determinadas personas o élites

Un país en postconflicto se encuentra generalmente inmerso en lo que se ha denominado un “proceso de justicia transicional”

Según la OIT, la discriminación en el entorno laboral es un fenómeno cotidiano y universal

La empresa debe consultar de manera muy amplia a sus stakeholders para conocer a fondo la verdad

social o se le atribuye un sueldo inferior al de un colega con la misma productividad. La OIT identifica tres tipos de discriminación en el trabajo: por distinción, exclusión o preferencia; y ésta puede darse con respecto a las condiciones laborales, al salario, a los beneficios o a las opciones de promoción y formación.

Por lo tanto, estas políticas deben tomar en consideración que las personas que la empresa vaya a contratar o subcontratar puedan estar viviendo un proceso, individual o colectivo, de reconciliación y cómo esto puede suponer un riesgo o una oportunidad para la contribución de la empresa a la construcción de paz. Por otra parte, los conceptos de víctima de violaciones de derechos humanos y de responsable de éstas, pueden resultar a menudo en una zona gris y en todo caso la empresa debe consultar de manera muy amplia a sus stakeholders para conocer a fondo la verdad que, con frecuencia, se oculta a través de políticas de Estado dirigidas a la discriminación de alguno de los bandos que estuvieron en conflicto.¹³

4. ¿Qué es la perspectiva de construcción de paz?

El término “construcción de paz” fue acuñado por primera vez por el entonces secretario general de Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali

El término “construcción de paz” fue acuñado por primera vez por el entonces secretario general de Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali, en el informe de 1992 titulado *Un programa de paz*. En este documento, el antiguo secretario general, definía la construcción de paz como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto” (Naciones Unidas, 1992). Estas medidas incluyen la desmilitarización, la promoción de los derechos humanos y de la participación política, los proyectos de desarrollo económico y social y otras que, de manera genérica, establecen las condiciones para la recuperación y la reconciliación. Esta definición se refiere a la etapa en la que ha finalizado la fase armada de un conflicto, y corresponde esencialmente, a tareas de rehabilitación postbélica. Posteriormente, Boutros-Ghali añadió en el *Suplemento a la Agenda de Paz*, la creación de estructuras para la institucionalización de la paz. En todo caso, y desde entonces, académicos, practitioners y organismos multilaterales e internacionales han intentando definir este concepto proponiendo diversas variaciones. Algunos no han definido el concepto de construcción de paz pero sí otros que pueden aplicarse en el caso que nos ocupa (Barnett, et al. 2007: 37-40). Según estos autores, el Banco Mundial habla de “reconstrucción postbélica” como las “*actividades que apoyan la transición de un conflicto a la paz en un país a través de la reconstrucción del marco socioeconómico de la sociedad*”. Por su parte, el Fondo Monetario Internacional hace referencia a la “recuperación postconflicto” definiéndola como “*actividades que restablecen los bienes y el nivel de producción en la economía*”, ciñéndose al carácter exclusivamente económico de la reconstrucción. Finalmente, la Comisión Europea hace referencia a la “reconstrucción” como “*el restablecimiento del funcionamiento de la economía y de las capacidades institucionales necesarias para restablecer la estabilidad social y política en países en desarrollo que han sufrido fuertes daños debido a la guerra, desórdenes civiles o desastres naturales*”.

Para referentes académicos, como John-Paul Lederach (Lederach, 1998), la construcción de la paz es un “concepto global que abarca, produce y sostiene toda la serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles”. En este sentido, la paz es más dinámica y la construcción de paz se da independientemente de si estas medidas se toman en un contexto de tensión, de confrontación armada abierta, o de postconflicto armado. Según Barbeito et al. (2009), algunas de estas medidas pueden ser la presión política para reducir el riesgo de enfrentamiento (diplomacia preventiva), el impulso de medidas de confianza entre partes enfrentadas; la mediación o facilitación de negociaciones; la presión para limitar la producción y

exportación de armas; el desminado; el desarme, la desmovilización y la reintegración (DDR) de soldados; medidas para el respeto del derecho internacional humanitario; la promoción de la reconciliación; la educación para la paz, etc. En todo caso, se entenderá en este artículo la construcción de paz en un sentido amplio, como aquellas acciones encaminadas a crear condiciones para avanzar hacia la paz en una sociedad marcada por un conflicto armado o tensión ya sea en situación de conflicto o postconflicto.

La teoría de sensibilidad al conflicto

Se suele identificar el genocidio de Rwanda de 1994 como un punto de inflexión respecto al papel que puede jugar la ayuda humanitaria internacional en contextos de conflicto y postconflicto (DANIDA, 1996). Así pues, el fracaso en la gestión de la crisis y de la ayuda “bien intencionada” dio origen, en los años noventa, a una preocupación real entre los actores de la ayuda internacional sobre cómo operar en entornos de violencia tomando conciencia de que cualquier acción *per se*, llevada a cabo en este tipo de contextos, puede ejercer una influencia, positiva o negativa, sobre ellos, incluso cuando los proyectos no presentan ningún objetivo relativo al conflicto o a la construcción de paz.

Es en ese contexto en el que surge la teoría de “sensibilidad al conflicto” que sostiene que es necesario que la intervención en países en tensión o conflicto armado adopte una “mirada sensible” al contexto, y evite así tener un impacto negativo en el grado de violencia del país mediante una serie de herramientas y recursos. Uno de ellos nació a mediados de los noventa bajo el nombre de “Do No Harm” – Acción sin daño- (Anderson, 1999). En su libro del mismo nombre (*Do no harm*, 1999), Mary Anderson hace aportaciones importantes al debate: identifica algunos de los elementos que pueden reducir o reforzar la tensión en un contexto de conflicto armado, como son los elementos “conectores” y “divisores” de la sociedad en conflicto. Este énfasis en analizar los aspectos positivos “conectores” y no sólo los negativos es una de las aportaciones más novedosas del enfoque de Mary Anderson (Barbeito et. al., 2007). Esto indica que la empresa podría potenciar los elementos “conectores” de la sociedad en conflicto y evitar fomentar los elementos “divisores”.

La sensibilidad al conflicto es, por lo tanto, una forma de planificar y evaluar la intervención internacional que se lleva a cabo en contextos de tensión o de conflicto armado. Su función es “analizar el contexto de paz y conflicto, comprender y anticipar la interacción entre la propia intervención y el contexto, y evitar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de las acciones emprendidas” (Fewer et. al., 2004). Este marco de trabajo originado en los círculos que se ocupan de cuestiones de ayuda humanitaria es, sin embargo, en parte trasladable al ámbito del sector privado.

“Ser sensibles” no significa que las empresas deban implicarse necesariamente en acciones de construcción de paz sino que existen distintas formas de aproximación de la empresa al conflicto. Interpretando a Jonathan Goodhand (2006), las intervenciones internacionales en contextos de tensión o conflicto armado pueden clasificarse según tres tipos de aproximaciones:

- **Intervención alrededor del conflicto** (*around the conflict*): Incidencia en distintos ámbitos de la construcción de paz (como la actividad en el sector primario, secundario o terciario) sin tener en cuenta el contexto de tensión o de conflicto armado. Esta aproximación considera la tensión o el conflicto como una externalidad al proyecto que no hay que tener en cuenta a menos que influya negativamente en el proyecto desarrollado.

La teoría de “sensibilidad al conflicto” sostiene que es necesario una “mirada sensible” al contexto

La empresa podría potenciar los elementos “conectores” de la sociedad en conflicto y evitar fomentar los elementos “divisores”

- **Intervención en el conflicto** (*in the conflict*): Incidencia en distintos ámbitos de la construcción de paz (como el desarrollo o la acción humanitaria), pero teniendo en cuenta el contexto de tensión o de conflicto armado, tanto para minimizar los riesgos que el contexto pueda suponer para el proyecto, como para minimizar los riesgos que el proyecto pueda significar para el contexto.
- **Intervención sobre el conflicto** (*on the conflict*): Incidencia en ámbitos de construcción de paz, para actuar sobre las causas o consecuencias directamente relacionadas con la situación de tensión o de conflicto armado.

		CONTEXTO de conflicto armado o tensión	
		Sensible al conflicto	Insensible al conflicto
INTERVENCIONES	Actividad empresarial clásica	EN el conflicto	ALREDEDOR del conflicto
	Construcción de Paz	SOBRE el conflicto	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Goodhand (2006).

Trasladando esta distinción a la práctica operativa de las empresas en contextos de conflicto armado, se podría distinguir a empresas que intervienen en un contexto de tensión o conflicto armado sin tener en cuenta el contexto diferencial (alrededor del conflicto); empresas que se implican en la construcción de paz en un país (sobre el conflicto); o empresas que se encuentran en el punto intermedio, es decir, sin modificar su actividad habitual, tienen en cuenta las especificidades del contexto de tensión o conflicto armado, y actúan en consecuencia.

En esta misma línea, Joras (2009) lleva a cabo una distinción de las diferentes estrategias y métodos que utilizan las empresas en situaciones de postconflicto en los siguientes términos: intentar mitigar los costes del conflicto en la empresa; intentar evitar los efectos negativos de la empresa en el conflicto; contribuir a la paz por la generación de riqueza y empleo pero sin contar con una política deliberada al respecto; comprometerse y apoyar las negociaciones de paz y el desarrollo económico.

Debería existir, como mínimo, la responsabilidad de no incidir negativamente en el contexto de violencia

En este sentido, la adopción de una perspectiva o “mirada” de construcción de paz puede contribuir a tener más presente el entorno complejo en el que se opera, a evaluar la repercusión de las actuaciones, positivas o negativas ya sea antes, durante o después del desarrollo de la actividad empresarial, y a reforzar la gestión empresarial teniendo en cuenta los intereses y las relaciones de todos los actores involucrados. Si bien es difícil exigir a las empresas que se comprometan a contribuir a la paz en los contextos en los que operan, si debería existir, como mínimo, la responsabilidad de no incidir negativamente en el contexto de violencia o post violencia. Por ello, se requiere a las empresas, entre otros actores, que tengan “sensibilidad al conflicto”, es decir, que sean sensibles al hecho de que actúan en un contexto con un pasado violento y de una extrema complejidad.

Conclusiones

La responsabilidad primaria para la paz, la seguridad y el desarrollo reposa en los Estados pero el sector privado también puede tener un papel relevante como constructor de paz en su área de influencia. Las actividades comerciales y de inversión pueden tener impactos positivos, pero también negativos, en los indicadores de violencia de un país o territorio y esto, a su vez, puede generar riesgos financieros y riesgos en la capacidad operativa por lo que puede verse mermada la reputación de la empresa.

Así pues, la responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto armado debe pues adaptarse a este tipo de entornos complejos y este requisito es válido tanto para empresas globales como pymes, empresas públicas como privadas, así como para empresas nacionales o extranjeras. La empresa debe, por lo tanto, conocer el contexto de conflicto en el que opera, así como sus actores, y adaptar su negocio y las relaciones con sus *stakeholders* desde una perspectiva de “sensibilidad al conflicto”.

La empresa debe adaptar su negocio y las relaciones con sus stakeholders desde una perspectiva de “sensibilidad al conflicto”

Notas:

1. El Country Risk Portal del Danish Institute for Human Rights ofrece información relevante por países sobre el riesgo en derechos humanos para empresas. Más información en: <http://www.humanrightsbusiness.org/?f=country_risk_portal>. La Base de Datos de Conflictos y Construcción de Paz de la Escola de Cultura de Pau proporciona datos detallados sobre la situación de conflictividad por países. Véase <<http://escolapau.uab.cat/conflictosypaz/index.php>>.
2. Por regulares, se entienden las fuerzas armadas o policiales pertenecientes a un Estado mientras que el término irregulares se refiere generalmente a grupos armados de oposición.
3. <<http://www.internal-displacement.org/>>.
4. Tomando a Mark Freeman como referencia, se entiende por *stakeholders* todas las personas u organizaciones que tienen una influencia en las actividades de la empresa o pueden verse influidas por ellas.
5. Véase el artículo de Esther Hennchen “El papel del sector extractivo en el desarrollo sostenible y la paz en Nigeria: el caso de Royal Dutch Shell”.
6. En este sentido, el Global Compact de Naciones Unidas ha desarrollado una serie de materiales sobre cómo la empresa puede minimizar los riesgos y, al mismo tiempo, contribuir a la construcción de paz en situaciones de conflicto armado. Véanse <http://www.unglobalcompact.org/Issues/conflict_prevention/guidance_material.html> y <<http://business.un.org/es>>.
7. Los países estudiados son: El Salvador, Guatemala, Irlanda del Norte, Sudáfrica, Tayikistán, Sierra Leona, sur del Sudán, Burundi, Indonesia (Aceh) y Nepal.
8. Véase el artículo de Carlos Fernández y Aitor Pérez “La empresa como actor de la reconstrucción postbélica”.
9. Véase el artículo de Angelika Rettberg “La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos”.
10. Véase el artículo de Achim Wennmann “Dimensiones económicas de los procesos de paz: el sector privado como aliado estratégico para la creación de la paz”.
11. Más información en Fisas, V. 2010. *Anuario de procesos de paz*, Barcelona: Icaria en <www.escolapau.org>.
12. Más información en Danish Institute for Human Rights, *Doing Business in High-Risk Human Rights Environments* en <<http://www.humanrights.dk/business>> y Jungk, M. 2001. *Deciding whether to do Business in states with bad governments*, Danish Institute for Human Rights.
13. Un ejemplo de esta zona gris entre víctima y victimario se refleja en la orden de detención por parte de la Corte Penal Internacional (CPI) en el año 2005 del ugandés Dominic Ongwen, que con 10 años de edad fue reclutado de manera forzosa por el grupo armado LRA. Entrenado para combatir, asesinar y mutilar a lo largo de sus 18 años en la selva fue promocionado a ocupar un puesto de liderazgo en el LRA, por su eficacia y lealtad al grupo. Ongwen fue acusado de crímenes contra la humanidad y reclutamiento de menores y fue, por lo tanto, la primera persona acusada por la CPI de los mismos crímenes de los que fue también víctima.

Bibliografía

Anderson, M. B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace-or War*, Boulder, Colo., Lynne Rienner Publishers.

Barbeito, C. et al. 2007. *La Paz Aplicada*, Quadern de Construcció de Pau N° 1. Noviembre 2007. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau.

—. 2009. *Diagnóstico de construcción de paz.*, Quadern de Construcció de Pau N° 9. Octubre 2009. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau

Barnett, et al. 2007. "Peacebuilding: What is in a Name?", En *Global Governance* 13, pp 35-58.

Bray, J. 2005. "International Companies And Post-Conflict Reconstruction. Cross-Sectoral Comparisons". Social Development Papers N°.22, Conflict Prevention And Reconstruction Unit, Banco Mundial.

Call, C.T. y S. E. Cook. 2003. "On Democratization and Peacebuilding," *Global Governance* 9, No. 2, pp. 233-234.

CICR, "Empresas y Derecho Internacional Humanitario. Introducción a los derechos y las obligaciones de las empresas comerciales, de conformidad con el Derecho Internacional Humanitario". Ginebra: CICR.

Collier, P. et al. 2003. *Breaking The Conflict Trap: Civil War and Development Policy*, Nueva York: Oxford University Press And World Bank.

Danish International Development Assistance. 1996. The International Response to Conflict and Genocide: Lessons From The Rwanda Experience. Vol. 1-5. Copenhagen: DANIDA, Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca.

Danish Institute For Human Rights, *Doing Business in High-Risk Human Rights Environments*. En <<http://www.humanrights.dk/business>>. [Consulta 6 de Septiembre 2010].

Escola de Cultura de Pau. 2010. *Alerta 2010! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz*. Barcelona: Icaria.

—. 2009. *Alerta 2009! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz*. Barcelona: Icaria.

Fewer et al. 2004. *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peace Building: Tools for Peace and Conflict Impact Assessment, a Resource Pack*. Sri Lanka.

Fewer, International Alert, Saferworld, Africa Peace Forum, Center For Conflict Resolution, Consortium of Humanitarian Agencies. <<http://www.saferworld.org.uk/publications.php?id=148>>. [Consulta 6 de Agosto 2010].

Fisas, V. 2010. *Procesos de paz comparados*. Quadern de construcció de pau N.º14. Abril de 2010. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau.

—. 2010b. *¡Alto El fuego! Manual de procesos de paz*, Barcelona: Icaria En <www.escolapau.org>. [Consulta 6 de Agosto 2010].

- . 2010c. *Anuario de procesos de paz*, Barcelona: Icaria. En <www.escolapau.org>. [Consulta 6 de Septiembre 2010].
- Goodhand, J. 2006. *Aiding Peace? The Role of Ngos in Armed Conflict*. Rugby, Reino Unido: ITDG.
- Heathershaw, J. 2008. “Unpacking the Liberal Peace: The Dividing and Merging of Peacebuilding Discourses”, En *Millenium – Journal of International Studies*, 36:3, Mayo de 2008, pp. 597-621.
- International Alert. 2006. *Conflict Sensitive Project Finance: Better Lending Practice in Conflict-Prone States*. International Alert.
- Joras, U. 2009. *Motivating and Impeding Factors for Corporate Engagement in Peacebuilding*, Working Papers N°1, Swisspeace.
- Jungk, M. 2001. *Deciding Whether to do Business in States with Bad Governments*, Danish Institute For Human Rights.
- Lederach, J.P., 1998. *Construyendo la paz, reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.
- Mitchell, H y N. Garret. 2009. *Beyond Conflict: Reconfiguring Approaches to the Regional Trade in Minerals from Eastern DRC Communities and Small Scale Mining*. Londres.
- Naciones Unidas. *Un Programa de Paz. Diplomacia preventiva, restablecimiento de la paz, mantenimiento de la paz*, A/47/277 – S/24111 de 17 de Junio de 1992, Para. 63.
- Paris, R. 1997. “Peacebuilding and the Limits of Liberal Internationalism”. En *International Security*, 22:2, Pp. 54-89.
- Prandi, M. y Lozano, JM. 2006. *Guía práctica de derechos humanos para empresas*, Bellaterra: Escola de Cultura de Pau, ESADE.
- Richmond, O.P. 2006. “The Problem of Peace: Understanding the Liberal Peace”. En *Conflict, Security & Development*, 6:3, Octubre de 2006, Pp. 291-314.
- Smith, D. 2003. *The Atlas of War and Peace*. Abril 2003. The Earthscan Atlas Series.

La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor

Maria Prandi, investigadora del Programa de Derechos Humanos de la Escola de Cultura de Pau y responsable del área de Empresa y Derechos Humanos (UAB)

1. Introducción

El papel de la empresa privada como actor en los conflictos armados ha sido una cuestión objeto de intenso estudio y controversia en las últimas décadas. Efectivamente, una extensa literatura considera a la empresa como motor o factor clave en la generación y perpetuación de conflictos, en especial en aquellos países en los que los grupos armados se financian a través del control de la extracción y comercialización de recursos naturales. Otras corrientes más recientes, identifican y describen un potencial papel de la empresa en la construcción de paz y afirman que la ayuda internacional es incapaz, por sí sola, de romper el ciclo del conflicto. Defienden que la empresa privada, especialmente la local, es indispensable para la creación de empleo y de oportunidades de emprendimiento a largo plazo si se dan las condiciones necesarias para ello (sociales, financieras, políticas, de seguridad, etc). Esta visión no está exenta de críticas y algunas voces resaltan, a su vez, la incompatibilidad de los intereses de la empresa con los cambios estructurales económicos que precisa a menudo la paz y contraponen igualmente la visión cortoplacista de la empresa poco apropiada para contextos de postconflicto en los que determinadas cuestiones económicas pueden reavivar fácilmente la violencia y ser incompatibles con la consolidación de la paz.

En todo caso, la globalización de la economía ha ofrecido nuevas oportunidades comerciales a las empresas a escala global y éstas operan habitualmente en países emergentes pero también, y cada vez más a menudo, en zonas afectadas por conflictos o en fase de reconstrucción postbélica tras haber alcanzado un acuerdo de paz. También es cierto que hoy en día son muchas las empresas que han incorporado políticas de derechos humanos y rinden cuentas al respecto, sin embargo todavía son pocas las que tienen en cuenta la especificidad de operar en estos contextos en sus políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) influidas, además, por el hecho de que aún son pocos los instrumentos de rendición de cuentas que los incorporan.¹ No obstante, tal y como presenta este capítulo, existen experiencias significativas de empresas que participan en diversos países

La empresa privada, especialmente la local, es indispensable para la creación de empleo y de oportunidades de emprendimiento

Cualquier
aportación
positiva
del sector
privado es tan
sólo posible
desde el
conocimiento
del contexto
de conflicto y
postconflicto

en la construcción de paz por lo que juegan un papel cada vez más relevante en cuestiones que afectan a la gobernanza global. Sin analizar en profundidad los pros y los contras de esta participación, se muestran a continuación los elementos que componen una RSE sensible al conflicto y al postconflicto y se ofrecen orientaciones a las empresas que quieran adoptar una visión estratégica en este ámbito.

2. Consideraciones preliminares

Antes de llevar a cabo un análisis descriptivo de las iniciativas de paz empresariales y de sus características, se debe tener en cuenta una serie de consideraciones previas de carácter general.

Una primera premisa relevante es que cualquier aportación positiva del sector privado a la construcción de paz es tan sólo posible desde el conocimiento y la comprensión integral, por parte de la empresa, del contexto de conflicto y postconflicto en el que va a desarrollarse la actividad empresarial, es decir, sus causas (sobre todo aquellas que tienen algún punto de intersección con su actividad empresarial, ya sea en el ámbito económico o social), su desarrollo, los actores implicados (actores, armados, gobiernos, víctimas y responsables de violaciones de derechos humanos, etc.) y sus consecuencias (no sólo las económicas sino también las sociales). Esto es válido para las empresas que llegan a un escenario en reconstrucción, pero también lo es para las que ya estaban presentes durante la guerra y continúan operando, directamente o a través de terceros, en el periodo posterior al acuerdo de paz. Con esta información la empresa puede llevar a cabo un análisis de posibles riesgos, prever posibles incidencias, sus respectivos costes y establecer medidas de mitigación de impactos.

Sería
recomendable
un estudio
ex post del
impacto y del
riesgo de las
operaciones
comerciales

En el caso de las empresas que se implantan por primera vez en un escenario de postconflicto, sería recomendable llevar a cabo, antes de cualquier inversión, un estudio ex post del impacto y del riesgo de las operaciones comerciales que incorporara indicadores de construcción de paz. De la misma manera que se hace, por ejemplo, un estudio de impacto medioambiental con el objetivo de prever y mitigar posibles impactos negativos en el medioambiente, sería conveniente realizar un estudio sobre los posibles impactos de la empresa en el periodo de reconstrucción en clave de construcción de paz que permitiera identificar riesgos específicos y medidas de control. Si la empresa ya estaba presente en el territorio es importante que este estudio identifique además las relaciones que se habían establecido en el periodo de guerra, a qué actores se podía haber beneficiado, directa o indirectamente, qué consecuencias había tenido la violencia en la actividad empresarial y qué influencia había tenido ésta en el desarrollo del conflicto y sus diferentes actores.

Brainstorming para un estudio de impacto en construcción de paz

- ¿Qué implicaciones tuvo el país de origen de la empresa en el conflicto?
- ¿Qué implicaciones, directas o indirectas, ha tenido la empresa en el conflicto?
- ¿Quiénes son los demás actores y qué relación tiene la empresa con ellos?
- ¿Cómo se define el grado de compromiso de la empresa y se considera como un proceso dinámico?
- ¿Cuáles son las expectativas que puede generar la empresa en clave de paz?
- ¿Cómo se identifican elementos y procesos que producen tensión o división en el área de influencia de la empresa?
- ¿Cómo se identifican las fuentes de información y cómo se organiza la información?

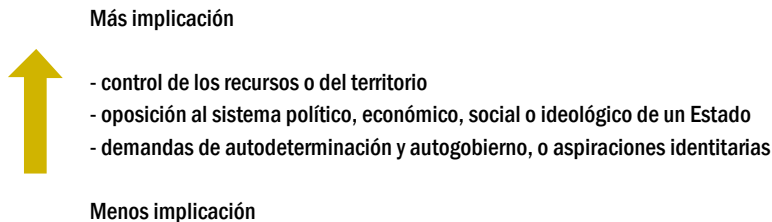
- ¿Qué debe evitar la empresa para no exacerbar las tensiones intergrupales ni debilitar las relaciones comunitarias?
- ¿Qué hacer para apoyar desde la posición económica el proceso de consolidación de la paz?
- ¿Qué hacer para promover la reconciliación en el lugar de trabajo?
- ¿Qué hacer para subcontratar en clave de paz y fomentar los saberes locales?
- ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa y los límites de la política de RSE que contempla aspectos de paz?
- ¿Qué elementos aumentan las capacidades locales?
- ¿Cuáles han sido otras experiencias del sector en el país?

Fuente: elaboración propia

Las empresas pueden recabar la ayuda de organizaciones especializadas para la realización de este estudio

Al igual que para los estudios de impacto medioambiental, las empresas pueden recabar la ayuda de organizaciones especializadas para la realización de este estudio. Esta tarea de análisis del tejido socioeconómico del conflicto es compleja y, a menudo, las empresas no cuentan con las capacidades técnicas suficientes para llevarla a cabo de manera plenamente satisfactoria por lo que debería hacerse de la mano de personas u organizaciones con experiencia teórica y práctica sobre el terreno en esos contextos. La experiencia de otras empresas del sector en circunstancias similares tampoco debe ser desdeñada. En todo caso, las causas de los conflictos son múltiples (Escola de Cultura de Pau, 2010) e incluyen factores de diversa índole con implicaciones más o menos directas para las actividades empresariales tales como:

Causas del conflicto y grado de implicación de la empresa



Fuente: elaboración propia

La empresa debe tener presente que no se inserta en un territorio neutro sino que lo hace en un contexto en el que se han producido graves fracturas económicas, políticas y sobre todo sociales y que, por lo tanto su política de RSE debe incorporar una perspectiva de sensibilidad al conflicto. Asimismo debe ser capaz de detectar los elementos “divisores”, es decir, los que, en su área de influencia, aumentan la división o alimentan el conflicto y los elementos “conectores”, o sea las relaciones, actitudes, procedimientos o valores que, desde la empresa, promueven la paz (Anderson, 1999). La empresa puede, por lo tanto, aprender a valorar si su mera presencia, operaciones o relaciones en el periodo de reconstrucción actúan, o no, como divisores o conectores. Una empresa dedicada a la construcción de grandes infraestructuras deberá valorar, por ejemplo, si la reconstrucción que va a llevar a cabo puede provocar nuevos desplazamientos de población entre grupos y personas que ya habían sido desplazados durante la guerra o si los impactos medioambientales de su actividad fueron algunos de los detonantes del conflicto y cómo mitigarlos. Por el contrario debería valorar qué aporta su actividad a la reconstrucción social o económica de la zona en condiciones de equidad con relación a las comunidades más cercanas. La empresa puede efectivamente, desde su posición y área de influencia, incentivar la violencia o crear, en cambio, incentivos para la paz. En cualquier caso, también debe tener presente que tendrá que adoptar una

La empresa debe tener presente que no se inserta en un territorio neutro

Se deben incorporar indicadores de paz en las políticas macroeconómicas así como en las políticas de RSE de las empresas

perspectiva de largo plazo si pretende que sus intereses económicos se vinculen con los condicionantes de la paz.²

Otra premisa importante es la que tiene que ver con la capacidad de generar desarrollo y crecimiento económico por parte de las empresas (Prandi, M y J. M. Lozano, 2009) en países empobrecidos y, en particular, en contextos de reconstrucción postbélica. Éste es un factor extremadamente relevante para que un proceso de paz prospere a medio y largo plazo y se substituya una economía de guerra, en la que algunos actores se beneficiaban financieramente del conflicto, por una economía de paz en la que el conjunto de la población aprende a desarrollar sus capacidades, tanto a nivel individual como colectivo o comunitario y a transformar por ende algunas de las raíces económicas de la violencia en oportunidades de paz y desarrollo.

Diversas teorías afirman que el predominio de la economía de libre mercado y el crecimiento liderado por el sector empresarial son por sí solos equivalentes y suficientes para conseguir el desarrollo económico, disminuir los indicadores económicos de pobreza y por lo tanto afianzar las estrategias de paz. Sin embargo, esta relación no es siempre válida y en contextos de postconflicto, la incorporación de indicadores de paz en las políticas macroeconómicas así como en las políticas de RSE de las empresas son condición sine qua non para que el rol de la economía en el desarrollo, pero también en la construcción de la paz, sea eficaz y consistente. Paralelamente, en las últimas décadas, el sector privado ha adquirido un peso más relevante en la economía de estos países como resultado de la liberalización y privatización de servicios básicos por lo que tener en cuenta estos factores resulta aún más relevante por parte de la empresa. Su presencia y peso no deja de aumentar en las economías de estos países.

En este contexto es importante tener en cuenta que la pobreza no debe contemplarse únicamente como una cuestión relativa a escasos ingresos o a indicadores económicos y financieros sino que reside, en último término, en las dificultades para desarrollar las capacidades y libertades personales (Sen, 2000). Así lo corroboran las estadísticas de diversos organismos especializados que muestran cómo, a pesar de las tasas de crecimiento económico sin precedentes durante la última década a escala mundial, ha aumentado la cifra absoluta de personas en situación de pobreza y se han incrementado asimismo las desigualdades económicas y sociales siendo, por ejemplo, algunas de las causas las dificultades de acceso al agua, a la energía, a la asistencia sanitaria o a la educación. La magnitud y gravedad de esta situación se exacerba al constatarse, además, un traspaso de la pobreza entre generaciones y una preponderancia de la pobreza en los países en postconflicto. En estos contextos, puede ser incluso necesario considerar, tanto desde el nivel macro como desde el micro, la transición hacia un modelo productivo distinto al que existía en el momento de estallar el conflicto, sobre todo en aquellos casos en los que las raíces económicas del conflicto tenían un peso importante en la generación de violencia. Sin embargo, esto suele ser difícil en la fase de negociación política de un proceso de paz y, posteriormente, no se incorpora a la agenda política o económica de la reconstrucción.

Un contexto de conflicto ha conllevado la destrucción física de un país pero también profundas fracturas sociales

Por otra parte, la empresa debe considerar que un contexto de conflicto ha conllevado la destrucción física de un país pero también, y sobre todo, un número importante de víctimas y profundas fracturas sociales. La empresa debería, por tanto, prestar atención no sólo a las necesidades de reconstrucción de las infraestructuras básicas (con determinados ejes prioritarios tales como energía, vivienda, agua y alimentación, sanidad o educación) sino que debería también ser capaz de percibir cómo esta reconstrucción puede dar respuesta o facilitar la superación de las fracturas, tanto individuales como colectivas, que tienen que ver

con la reconciliación, la justicia y la recuperación de la dignidad otorgando un nuevo papel en la sociedad, tanto a las víctimas como a los actores armados durante el conflicto. Así pues, en contextos de postconflicto se da la necesidad de incorporar en las políticas de RSE criterios de lucha contra la pobreza y de reconstrucción física pero también de contribución a la superación de las fracturas sociales desde una perspectiva de transparencia y equidad. Efectivamente existen experiencias exitosas de empresas que han apostado por lo que se ha llamado “la reconciliación en el puesto de trabajo” al emplear simultáneamente a personas de bandos anteriormente enfrentados en Bosnia y Herzegovina, Colombia o Filipinas tras un periodo de formación técnica y en valores. En todo caso, un proceso de reconciliación no puede verse forzado sino que debe fluir de manera natural entre las personas implicadas.

Asimismo, una política de relación con los *stakeholders* que incorpore una perspectiva de construcción de paz debe ser clave para garantizar una correcta inserción de la empresa en contextos de postconflicto. Sin esta perspectiva la empresa difícilmente podrá afianzarse en el mercado a largo plazo o establecer una relación fluida con las comunidades con las que interactúe. Las estrategias de diálogo con los *stakeholders* pueden diferir de las habituales por el particular contexto en el que se encuentra el país. Importantes sectores de la población se encuentran en situación de crisis humanitaria y de pobreza generalizada, además de estar sometidos al miedo, a una intensa desconfianza y a un fuerte rencor respecto a otras comunidades, regiones, etnias o miembros de grupos armados y fuerzas militares. En este sentido, la empresa debería prestar una especial atención a determinar la presencia y su relación con grupos como, entre otros:

- víctimas, individuales y colectivas, de violaciones de derechos humanos (incluidos: mujeres cabeza de familia, menores y huérfanos, discapacitados);
- desplazados internos, refugiados y retornados (incluidos: mujeres cabeza de familia, menores y huérfanos, discapacitados, poblaciones indígenas);
- desmovilizados y excombatientes (incluidos mujeres y menores);
- minorías y poblaciones históricamente discriminadas (o cuyas reivindicaciones son parte del origen del conflicto);
- miembros de las fuerzas armadas y empresas de seguridad privadas.

Aunque cada uno de estos grupos tiene tanto características comunes como diferenciales entre ellos y éstas también varían de un país a otro, suelen tener un pasado reciente de violencia que no debe, necesariamente, marcar la relación con ellos pero sí debe ser tenida en cuenta por la empresa. En todo caso, existen organismos internacionales o nacionales encargados de la identificación y atención a estos colectivos por lo que cuentan, con sus perfiles profesionales. Puede ser útil para la empresa identificar su presencia ya que serán, en algunos casos, sus empleados y en otros, sus proveedores o socios o simplemente serán las comunidades cercanas a la zona de operaciones de la empresa o sus clientes potenciales.

En la práctica, el diálogo con los *stakeholders* debe ayudar a la empresa a:

- Comprender las relaciones y los valores de los distintos *stakeholders* para anticipar riesgos y gestionarlos mejor;
- Construir relaciones de manera activa para identificar posibles interlocutores (personas u organizaciones) y acciones a favor de la paz;
- Evaluar ex post la performance de la política empresarial de construcción de paz.

El diálogo con los *stakeholders* no se limita a la “recogida de información”: la empresa debe estar dispuesta a iniciar un proceso de innovación y de aprendizaje participativo, tanto interno como externo, basado en los *inputs* que genera su

Es necesaria una política de relación con los *stakeholders* que incorpore una perspectiva de construcción de paz

Importantes sectores de la población se encuentran sometidos al miedo, a una intensa desconfianza y a un fuerte rencor respecto a otras comunidades, regiones, etnias

nuevo papel en la sociedad. En este sentido, es importante que el diálogo sea sincero y transparente y que, a ser posible, se desarrolle en un clima de confianza y respeto mutuo y en un lugar que permita la libre expresión de todas las partes. La empresa, asimismo, deberá asegurarse de que los colectivos con los que se establece la relación representan efectivamente a los que afirman representar, para evitar malentendidos que comprometan todo el proceso. Para ello, puede ser preciso contar con la colaboración de personas, entidades o asociaciones locales de confianza que pueden actuar como facilitadoras del proceso. La empresa puede recurrir a la figura de un facilitador, que le permitirá, en casos especialmente complejos, comprender mejor los contextos locales y avanzar con seguridad frente a una amplia variedad de temas conflictivos en una sociedad en reconstrucción.

Es importante que el diálogo sea sincero y transparente

En definitiva, se trata de un proceso interactivo que debe permitir conocer al 'otro', y aprender de él, para construir conjuntamente una red de valores e intereses que cree valor e innovación en la empresa, pero también en la sociedad. En este contexto, es tan importante para la empresa el proceso en sí mismo como su contenido. Por medio de este proceso, en última instancia, la empresa se percibe a sí misma de forma más interconectada con la sociedad; además, gracias a este diálogo, la empresa aprende a entender qué es y qué se espera de ella en un entorno complejo.

Otra premisa relevante es que ningún actor u organización puede por sí solo afrontar los retos que supone la reconstrucción social, política y económica de un país. La clave está en la articulación coordinada y eficaz de las capacidades de cada uno de los actores implicados. En este sentido, se va a considerar a la empresa como un actor más en el complejo entramado de relaciones y actores considerados relevantes por las teorías sobre la construcción de paz, con un papel preponderante en el ámbito económico y social. Por otra parte, el sector empresarial, con una presencia más o menos destacada en los diferentes niveles, puede constituir una línea de unión del ámbito económico entre los demás e incluso llegar a ocupar un lugar relevante en alguna de las fases de un proceso de paz³.

La empresa y otros actores en la construcción de paz



Fuente: Lederach, J.P. (1997) en Banfield, J., Canan Günduz y Nick Killick. Eds. (2006).

Finalmente, otro aspecto importante a destacar es la necesidad de llevar a cabo alianzas para la consecución efectiva de los objetivos de la empresa en cuestiones que tienen que ver con la inclusión de la perspectiva de construcción de paz en las

políticas de RSE. En este sentido, la mayoría de las acciones analizadas en esta publicación resaltan esta característica ya que se han llevado a cabo en colaboración con fundaciones, gobiernos, organizaciones del tercer sector u organizaciones multilaterales.⁴ La experiencia parece indicar que este tipo de estructura, en el que la combinación de financiación y *know-how* implica a una multitud de actores nacionales e internacionales, es el más indicado para estos contextos.

Según Naciones Unidas, una alianza público-privada es un conjunto de relaciones voluntarias y de colaboración entre partes, públicas y privadas, en las que todos los participantes acuerdan colaborar para alcanzar un objetivo común o emprender una tarea concreta y compartir los riesgos y las responsabilidades, los recursos y las ventajas. Las alianzas son un potente instrumento para abordar la cuestión de la reconstrucción postbélica ya que permiten combinar la perspectiva local con la global. Son también decisivas para iniciativas que precisan soluciones basadas en el desarrollo de las capacidades locales mediante un apoyo puntual externo como en el caso de la reconstrucción postbélica. Deberían permitir articular distintos tipos de conocimientos, experiencias y recursos potenciando los esfuerzos locales a medio plazo. Los retos a los que se enfrentan las sociedades en postconflicto sólo pueden resolverse en clave relacional, es decir, mediante la colaboración entre los diferentes actores implicados y prestando una especial atención a las fuentes y métodos utilizados para llevar a cabo el diálogo con los *stakeholders*.

Multitud de estudios e informes recientes han analizado las características de las alianzas así como los componentes que las deben integrar para que éstas operen de manera eficaz. A continuación se presentan los elementos que se han considerado más relevantes y que deberían ser tenidos en cuenta por las empresas en entornos complejos y de alto riesgo. Una alianza exige un trabajo suplementario de puesta en común con otros actores por lo que la empresa deberá percibir cuáles son sus beneficios de manera clara. Será importante también acordar un lenguaje común entre los actores y fijar las expectativas de cada uno de ellos de manera que se evite el mayor número de malentendidos posible. La clarificación del lenguaje debe permitir que éste pase de ser un obstáculo a una oportunidad para la innovación dentro de la empresa y para la creación de valor fuera de ella.

Las alianzas público-privadas en entornos complejos

Una primera cuestión que hay que tener en cuenta es la de valorar el perfil no sólo de las organizaciones sino también de las personas con las que se va a trabajar conjuntamente. Es importante seleccionar a nuestros socios conociendo su perfil en derechos humanos y qué lugar pueden haber ocupado en el mapa del conflicto. Hay que ser especialmente cauteloso y contrastar las informaciones a través de diversas fuentes fiables. En entornos complejos y de alto riesgo la información facilitada por el Gobierno puede ser sesgada o provocar la invisibilización de determinados colectivos. Por otra parte, la desconfianza e inseguridad generalizadas que reinan entre la población en un contexto de postconflicto (por ejemplo, persecuciones o intimidaciones del Gobierno hacia un grupo étnico o social) pueden mermar la capacidad de la empresa de percibir distintas sensibilidades u opiniones.

La alianza debe dar lugar a un proceso participativo y equilibrado entre las partes y, a su vez, debe generar nuevas maneras de verse a sí mismo y de ver a los demás actores huyendo de los estereotipos. Ésta debe funcionar como un “conector” que fomenta, incluso, la reconciliación entre las partes

La mayoría de las acciones analizadas se han llevado a cabo en colaboración con fundaciones, gobiernos, organizaciones del tercer sector u organizaciones multilaterales

Las alianzas son un potente instrumento para abordar la cuestión de la reconstrucción postbélica

Es de vital importancia operar, tanto interna como externamente, con total transparencia

mediante la generación de nuevos objetivos comunes y compartidos. Por ello, debería implicar un cambio en la percepción que cada parte tiene del conflicto y postconflicto y, a su vez, de la que tiene el “otro”. En este sentido, es importante conocer los mecanismos que unen a cada uno de los actores, y los que los separan, y también se debe saber a quién se excluye y por qué. La exclusión de determinados *stakeholders* en contextos de postconflicto puede ser motivo de un nuevo estallido de violencia; por ejemplo, cuando un determinado grupo social o etnia es excluida o no es tomada en cuenta en la política de contratación de una empresa o como beneficiaria de la reconstrucción del tendido eléctrico o del sistema de provisión de agua en una localidad determinada. Así pues es de vital importancia operar, tanto interna como externamente, con total transparencia potenciando al máximo las capacidades de los socios locales desde una perspectiva de construcción de paz.

Cada una de las partes, así como el conjunto, debe tener confianza en el proyecto y debe haber empatía entre ellas. También internamente, dentro de cada una de las organizaciones. Se debe ser consciente del valor añadido de cada uno y de la suma y complementariedad individual en el conjunto. Tampoco se deberá olvidar el talento y la capacidad de liderazgo de cada parte en su propia red y qué influencia puede tener ésta en el contexto de postconflicto. Por ello, es importante el apoyo de organizaciones locales y el papel que éstas pueden jugar para contribuir a que la empresa se afiance en el mercado. Finalmente, pero no menos importante, la alianza debe disponer de mecanismos para aprender de los errores y permitir cambios de rumbo tras identificar errores de contenido o método.

Es importante saber qué está haciendo cada uno de los actores en el contexto de postconflicto y en qué proyectos está involucrado. A menudo, las organizaciones que van a formar parte de una alianza comparten un mismo objetivo pero difieren en la manera de abordarlo. Por otra parte, desconocen que forman parte de un sistema en el que interactúan más actores que aportan otras soluciones parciales. Es necesario que cada participante conozca a fondo a los demás para que sea posible construir sinergias efectivas y nuevas formas de colaboración público-privadas sin dejar de lado su razón de ser primaria. En este sentido, es recomendable que las partes implicadas en la alianza conozcan las cuestiones en las que se va a incidir desde el terreno y compartan este espacio conjuntamente. Esto debe permitirles contrastar las perspectivas y empezar a compartir experiencias, percepciones y programas de actuación. Posteriormente, las partes podrán integrar y trabajar conjuntamente en las propuestas en un espacio de diálogo inclusivo.

Finalmente, otro aspecto a tener en cuenta en entornos complejos es la ausencia del Gobierno en algunas partes del territorio. A pesar de ello, esta presencia es deseable por cuanto implica una mejor gobernabilidad desde todas las perspectivas. En este sentido, las alianzas deberían promover una presencia más activa de éste mediante el apoyo a las instituciones públicas, centrales, regionales o locales. La alianza público-privada debe, en definitiva, permitir que el objetivo sea más eficiente, de más alcance y contribuya además a una mayor legitimidad y credibilidad de las partes. Para la empresa debe ser una puerta a la innovación.

Fuente: elaboración propia

En definitiva, la alianza debe ser estratégicamente decisiva, metodológicamente clara y se debe basar en una definición conceptual consensuada previamente con el objetivo de evitar malentendidos. A menudo, un mismo concepto es entendido de manera diferente por los diversos colectivos o sectores implicados, sobre todo en contextos de postconflicto en los que puede haber intereses o percepciones contrapuestas. En todo caso, la empresa debería contactar con todas las partes en conflicto (aunque después algunas de ellas no participen) para que no se perciba que la empresa apoya, incluso involuntariamente, a alguna de ellas.

Sin duda, la primera dificultad a la que se enfrenta la empresa es la de cómo identificar a las organizaciones que se van a convertir en sus *partners*, qué objetivos comunes o complementarios realistas pueden plantearse y cómo deberá mantener una relación de confianza en una situación en la que el conflicto armado ha mermado las capacidades organizativas de las sociedades y del Estado. Ante este dilema, la empresa debería valorar que, para crear una relación de construcción de paz en la sociedad en la que operará, determinadas organizaciones especializadas locales (fundaciones, ONG u otras) pueden asesorarle tanto respecto al diseño como respecto a la implementación de los objetivos de responsabilidad social. Toda alianza en entornos complejos deberá no sólo ser la vía para la innovación sino también para incorporar la sensibilidad al conflicto a la empresa.

Toda alianza en entornos complejos deberá ser la vía para la innovación

3. Análisis de experiencias de incorporación de la perspectiva de construcción de paz en las políticas de RSE

3.1. El potencial económico de la empresa en la reconstrucción

La política de RSE debe tener en cuenta que los países en situación de reconstrucción postbélica son países empobrecidos con, además, importantes fracturas y heridas sociales que han mermado su capital humano y social.

Tradicionalmente se ha creído en la importancia de la aportación de países donantes y en los programas de ayuda al sector público para la reconstrucción de un país. Sin embargo, algunos teóricos afirman que cada vez son más los gobiernos de los países en desarrollo en situación de postconflicto que reclaman un papel más importante del comercio y menos de la ayuda internacional argumentando, además, que la crisis económica mundial merma los fondos destinados a la ayuda internacional (Berdal, M. y N. Mousavizadeh, 2010). De esta forma, el modelo estatista está dejando paso a modelos de desarrollo híbridos en los que algunos países emergentes (Brasil o China) empiezan a invertir en términos similares a las grandes agencias de ayuda internacional, sobre todo en el sector de minería e hidrocarburos para dar respuesta a su propio modelo de desarrollo. Este fenómeno otorga así una importancia creciente a la inclusión de la perspectiva de construcción de paz en las políticas de RSE.

Cada vez son más los gobiernos de los países en desarrollo en situación de postconflicto que reclaman un papel más importante del comercio

En un contexto de reconstrucción, cualquier tipo de organización económica, ya sea local o externa, tiene un papel preponderante en la creación de oportunidades de empleo, auto-empleo, o en la generación de algún medio de subsistencia para las poblaciones a través de la adquisición de materias primas, productos o servicios. Se ha escrito mucho acerca del papel de la empresa como actor en la lucha contra la pobreza en los países empobrecidos pero este rol es aún más determinante en contextos de reconstrucción postbélica debido a la necesidad de crear oportunidades de desarrollo de las capacidades, tanto individuales como colectivas, como medio esencial para apuntalar la consolidación de la paz y evitar un repunte de la violencia armada por parte de colectivos faltos de alternativas de subsistencia. Otra vía para

que la empresa fortalezca las expectativas económicas y sociales de un país es mediante el pago de impuestos. Siempre que éstos sean gestionados de manera responsable y transparente por los gobiernos, serán una de las principales fuentes de financiación para la reconstrucción del país de manera sostenida. Para contribuir a ello, la empresa deberá aplicar políticas relativas a corrupción y transparencia. En todo caso, este rol económico debe ir acompañado, en los contextos de reconstrucción, no sólo de elementos de lucha contra la pobreza sino también de una perspectiva de construcción de paz, tal y como se describe en este artículo.

La empresa debería estar atenta a la actividad económica local y apoyar sus capacidades

En una economía de mercado, las empresas pueden contribuir al aumento de los ingresos per cápita mediante diversas vías, siendo las dos principales la compra de materias primas, bienes y servicios y la creación de oportunidades de trabajo y de emprendimiento. Para ello, la empresa debería estar atenta a la actividad económica local y apoyar sus capacidades. Por otra parte, si bien una de las principales aportaciones del sector privado al desarrollo es la creación o subcontratación de empleos, éstos deben ser sostenibles y de calidad además de retribuidos con salarios que satisfagan las necesidades básicas de los empleados y de sus familias. La principal vía para salir de la pobreza es, según la OIT, el trabajo decente.⁵ Según esta organización más de la mitad de la población de los países en desarrollo y de las economías en transición vive bajo el umbral de la pobreza (con un dólar, o menos, al día) cuando, por el contrario, el 50% se encuentra en edad de trabajar (de 15 a 64 años).

Más importante aún que la creación de empleo es la capacidad de la empresa para fomentar la empleabilidad de las personas. El término *empleabilidad* hace referencia a las posibilidades que tiene un profesional de encontrar empleo. Entre los factores que entran en juego se encuentran la formación, la experiencia y las cualidades y actitudes personales. En países en reconstrucción la empresa no sólo puede fomentar la empleabilidad de sus empleados, es decir las competencias para que sean buenos profesionales, sino que al mismo tiempo tiene la oportunidad de promover que esas capacidades reviertan en la comunidad. Hay empresas, por ejemplo, que han promovido especialmente la formación en TIC de los empleados, porque su lugar de trabajo así lo requería, y éstos han “reutilizado” esta formación en su tiempo libre para colaborar con ONG o asociaciones comunitarias precisamente utilizando estas capacidades técnicas.

Es importante la capacidad de la empresa para fomentar la empleabilidad de las personas

Fomentando el desarrollo local

HEINEKEN desarrolla un proyecto local en Sierra Leona que ha servido para estimular las relaciones comerciales locales, ya que crea cientos de nuevos empleos para la población, aumenta significativamente los ingresos de productores locales y mejora así los indicadores de pobreza a escala local. Además, este proyecto forma parte de la estrategia que Heineken lleva a cabo en África cuyo objetivo es obtener al menos el 60 % de las materias primas que necesitan en ese continente a partir de fuentes locales. El presidente regional de Heineken en África y en Oriente Medio, Tom de Manm, ha señalado que este proyecto es uno de los muchos esfuerzos que realiza la compañía para reforzar las comunidades en las que actúa. Además, lo ha resaltado como ejemplo de una exitosa cooperación entre instituciones públicas y sector privado.

Fuente: elaboración propia a partir de prensa.

Es también especialmente importante subrayar en entornos complejos el papel de las pymes y el rol que puede jugar la empresa como impulsadora del tejido empresarial

local. La subcontratación de pymes locales representa un motor para el desarrollo, si se realiza de acuerdo con las normas internacionales del trabajo y se incorporan aspectos de transferencia de tecnología, aumento de productividad, formación y financiación a medida. A través de las pymes se establecen redes a nivel local a través de las cuales se lleva a cabo la transferencia de tecnología de arriba abajo generando ingresos pero también avances tecnológicos y el consiguiente aumento de la productividad. Las pymes permiten igualmente atraer a la economía formal buena parte de los negocios y empleos de la economía informal, que tiene un fuerte peso en los países en reconstrucción. Cabe recordar que las economías locales que se han adaptado a la situación de guerra cuentan con las capacidades de innovación y emprendimiento para adaptarse de nuevo rápidamente a una economía de paz, aunque el peso de la economía informal se mantenga de manera importante.

Más allá de este papel como promotoras del tejido productivo local, las empresas pueden adaptar sus productos específicamente a los entornos de postconflicto siguiendo la línea de algunas teorías que tienen que ver con la Base de la Pirámide (Prandi, M. y J. M. Lozano eds. 2009). Para ello, deberá recurrir preferiblemente al sistema de alianzas y de diálogo con los stakeholders tal y como ilustran las dos siguientes experiencias.

La adaptación del negocio a la construcción de paz

Ejemplo 1: Dos empresas asiáticas del sector de la maquinaria pesada adaptan sus productos destinados al movimiento de tierras (bulldozer) para que sean adecuados para actividades de desminado en países en postconflicto.

Ejemplo 2: Una aplicación de móviles permite a los refugiados que están en zonas de conflicto y áreas de desastre volver a contactar con sus familiares. Concretamente, el Alto Comisionado para los Refugiados de las Naciones Unidas, Ericsson y la operadora MTN en Uganda han puesto en marcha este primer proyecto en 2010 que permite localizar y reconectar a los refugiados y a sus familias a través del teléfono móvil e Internet. El programa permite a los refugiados utilizar el móvil para registrarse y buscar información de sus seres queridos en una base de datos anónima que pretende que estos refugiados vuelvan a encontrarse a través de un mensaje de texto o de Internet. La información registrada debe ser accesible para los refugiados y para las ONG que atienden a los desplazados de manera que sirva para poner en contacto rápidamente a los desplazados con sus familias. Esta aplicación está siendo trasladada a otros campos de refugiados del este de África. A día de hoy más de 4.500 refugiados se han registrado en esta base de datos, muchos más de los que se estima que lo hubieran hecho por un método más tradicional.

Fuente: United Nations Global Compact y PRI (2010) y seguimiento propio de prensa.

La subcontratación de pymes locales representa un motor para el desarrollo

Las empresas pueden adaptar sus productos específicamente a los entornos de postconflicto

3.2. Construyendo la paz de la mano de los stakeholders

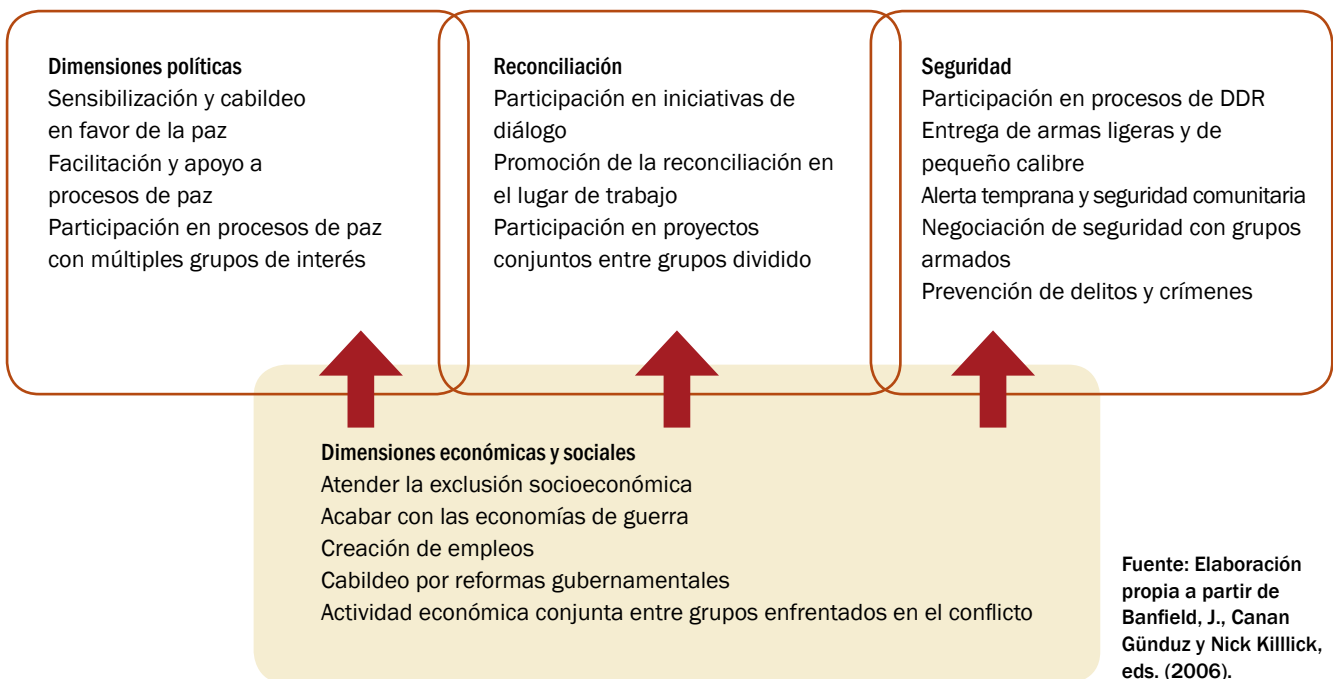
Más allá de la mera función de creación de riqueza en la reconstrucción, la empresa puede incorporar criterios de construcción de paz en su política de RSE apoyando la construcción de paz desde su área de influencia. Se ha observado que el compromiso de las empresas de capital nacional⁶ o de las pymes locales con la construcción de paz puede ser más firme cuanto mayor sea el vínculo que existe con el país o con la comunidad en la que se inserta el negocio. En el caso de

Las motivaciones dependerán de los costes, tanto humanos como económicos, que supuso la actividad armada para la actividad empresarial

pymes locales (talleres, pequeños comercios), éstas se benefician, a menudo, de programas de ayudas directas o desgravaciones fiscales por parte del Gobierno u otras instituciones económicas. Pero este factor no es determinante y numerosas experiencias de empresas globales con acciones concretas de construcción de paz en sus políticas de RSE, demuestran que éste no es un coto cerrado a las empresas nacionales sino todo lo contrario. Las motivaciones, así como las acciones concretas que la empresa pueda emprender en temas de construcción de paz dependerán, a menudo, de los costes, tanto humanos como económicos, que supuso la actividad armada para la actividad empresarial y de la necesidad de implementar una estrategia de arraigo en el territorio.

Según algunos autores (Banfield, J., Canan Günduz y Nick Killlick, Eds. (2006), la construcción de paz tiene que ver con la implicación de la empresa en los siguientes ámbitos: político, económico, de seguridad y reconciliación, tal y como muestra la figura adjunta.

Emprendimiento en acciones de paz desde la dimensión económica de la empresa



Siguiendo este esquema, se van a presentar a continuación experiencias en las distintas dimensiones partiendo del análisis de las poblaciones beneficiarias de las políticas de RSE. La mayoría de estas experiencias pasan por la inclusión de la perspectiva de paz:

- en el núcleo del negocio;
- en la política de empleo y contratación;
- en la relación con las comunidades y otros actores locales;
- en el apoyo explícito a un proceso de paz (dimensión política)

En todo caso, diversas experiencias a nivel internacional nos indican que la incorporación de elementos de construcción de paz en la gestión empresarial pasa generalmente por el diálogo y una mayor vinculación de las políticas de RSE a las poblaciones generalmente presentes en estos contextos de postconflicto.

Tipología de población presente en contextos de reconstrucción postbélica

- víctimas, individuales y colectivas, de violaciones de derechos humanos (incluidos: mujeres cabeza de familia, menores y huérfanos, discapacitados);
- desplazados internos, refugiados y retornados (incluidos: mujeres cabeza de familia, menores y huérfanos, discapacitados, poblaciones indígenas);
- desmovilizados y excombatientes (incluidos mujeres y menores);
- minorías y poblaciones históricamente discriminadas (o cuyas reivindicaciones son parte del origen del conflicto);
- miembros de las fuerzas armadas y empresas de seguridad privadas.

Fuente: elaboración propia

Mediante la RSE, y actuando como conectores, las empresas pueden contribuir a reparar las fracturas sociales

Las políticas de RSE en los ámbitos económicos y sociales que incorporan criterios de construcción de paz tienen, principalmente, un doble objetivo. En primer lugar, un objetivo económico centrado en crear oportunidades de subsistencia y emprendimiento y en favorecer la actividad económica a nivel local de manera responsable centrándose, especialmente, en estos colectivos. En segundo lugar, el objetivo social de atender, en paralelo, la exclusión social surgida a raíz del conflicto, favoreciendo la reconciliación⁷ entre grupos enfrentados y fomentando las relaciones comunitarias no violentas desde el área de influencia de la empresa. Mediante la RSE, y actuando como conectores, las empresas pueden contribuir a reparar las fracturas sociales entre las comunidades enfrentadas propiciando actividades económicas conjuntas que deberán ser diseñadas con gran cautela y desde el conocimiento profundo del conflicto y de sus consecuencias. No se debe olvidar que la primera obligación de la empresa es la de evitar cualquier impacto negativo que su actividad pueda tener en la consolidación de la paz (*Do no harm*).

Tras un *screening* de buenas prácticas a escala global se ha determinado que, para alcanzar estos objetivos, las empresas han actuado grosso modo en las siguientes líneas (no excluyentes):

- Facilitando formación técnica y en valores (derechos humanos y paz) a colectivos involucrados en el conflicto para fomentar así su empleabilidad y el desarrollo de sus capacidades tanto técnicas como personales;
- Empleando o subcontratando a colectivos involucrados en el conflicto mediante un acompañamiento y una atención personalizada, que contempla una visión integral del empleado, de su familia y de la comunidad en la que se inserta;
- Forjando alianzas con las comunidades locales y sus organizaciones políticas, económicas y sociales y apoyando su desarrollo comunitario.

En este sentido, existen experiencias empresariales en las que se ha empleado a ex miembros de grupos armados desmovilizados o a desplazados tras una etapa de formación. Otras han fomentado la creación de cooperativas a manos de otras víctimas del conflicto mediante la capacitación y la transferencia de tecnología, convirtiéndolas en sus proveedores o socios en el medio plazo y apoyando en paralelo proyectos familiares o comunitarios vinculados a ellas. Como ya se ha mencionado anteriormente, estos objetivos se traducen, en la práctica, en pautas de diálogo con los *stakeholders* adaptadas a escenarios de reconstrucción en los que las metodologías y las temáticas pueden ser diferentes a las que se llevan a

Existen experiencias empresariales en las que se ha empleado a ex miembros de grupos armados desmovilizados o a desplazados

Será importante que la empresa contemple de manera integral a la familia y a la comunidad

cabo habitualmente en contextos de paz prestando una especial atención a las huellas que el conflicto y la violencia han dejado en los diferentes actores.

3.3. La RSE con perspectiva de paz: estrategias de formación, empleo y trabajo comunitario

Se van a describir a continuación algunas orientaciones generales para una RSE con perspectiva de paz mediante la puesta en marcha de estrategias de formación, empleo (o subcontratación) y trabajo comunitario. Será importante, en cualquier caso, que la empresa establezca no sólo una relación individual con el potencial beneficiario sino que, además, contemple de manera integral a su familia y comunidad. Esto puede plantear importantes dilemas acerca de hasta dónde alcanza la responsabilidad de la empresa. Estos límites deberán ser, por tanto, discutidos internamente antes de cualquier acción por parte de la empresa.

Si la empresa decide contratar a algunas de las personas habitualmente presentes en países en reconstrucción (véase cuadro anterior) deberá, en primer lugar, identificarlas mediante los canales establecidos, que pueden variar de un país a otro, y proporcionarles, internamente o a través de una organización especializada, una formación técnica específica. En cualquier caso, esta formación debe ser facilitada por personas conocedoras de estos colectivos y debería comportar un acompañamiento personalizado a lo largo de todo el proceso y unas reglas claras acerca de los compromisos que se contraen y de los beneficios que comporta (por ejemplo, subsidio económico y asistencia sanitaria para la familia). La formación y capacitación técnica (desde la alfabetización hasta la formación especializada) debería ir acompañada, si es necesario, de un acompañamiento psicosocial personalizado (técnicas de recuperación de la autoestima, superación de traumas y fomento de la confianza) durante la formación y parte del periodo de empleo a cargo de un organismo externo. En todo caso, la experiencia demuestra que a medio plazo estas personas son tan productivas, o más, que el resto de la plantilla.

A medio plazo estas personas son tan productivas, o más, que el resto de la plantilla

La RSE con perspectiva de paz también puede implicar políticas de contratación sensiblemente diferentes a las que la empresa desarrolla en países que no han sufrido un conflicto armado. La empresa deberá ser especialmente vigilante en aplicar políticas no discriminatorias respecto a la contratación o promoción de etnias o grupos sociales determinados y, si fuera necesario, capacitar a las personas con menor formación. Ningún contexto es similar a otro en el grado de destrucción o descomposición social y la empresa debe estar atenta, además, a las especificidades culturales e históricas propias de cada país para construir su política de RSE y de diálogo con sus *stakeholders* en estos escenarios.

Construyendo la paz desde la política de contratación

Escenario: La empresa A (que no desea ser mencionada) ha estado presente en el país B durante un genocidio que ha enfrentado a la etnia minoritaria *bata* contra la mayoritaria *mumi*. El conflicto ha causado un gran número de víctimas mortales y graves violaciones de derechos humanos, especialmente en uno de los bandos. Tras el conflicto, el Gobierno saliente, de mayoría *mumi* y apoyado por la comunidad internacional, emprende progresivamente una política de Estado de discriminación, vigilancia y represión hacia la etnia *bata* a la que aparta de la actividad política y del poder económico.

Reto: La empresa no ha tomado parte en el conflicto pero tampoco ha diseñado una política de contratación que no discrimine a ninguna etnia en el periodo postconflicto. Descuidado este aspecto, los empleados del departamento de contratación de etnia *mumi* reproducen la política de discriminación del Gobierno, rechazando la contratación de aspirantes de etnia *bata* con igual cualificación. Por otra parte, los empleados de la etnia *bata* que se encuentran en departamentos dirigidos por personas *mumi* son hostigados y despojados de posibilidades de promoción dentro de la empresa. De facto, la empresa se convierte en un aliado de la política gubernamental de discriminación hacia una parte de la población y tiene un impacto negativo en la consolidación de la paz.

Solución: La empresa opta por diseñar una política de recursos humanos no discriminatoria y capacitar a todas las personas implicadas respecto a ésta.

Fuente: elaboración propia

La actividad empresarial puede ofrecer un nuevo espacio de convivencia

En segundo lugar se debe tener presente que la actividad empresarial puede ofrecer un nuevo espacio de convivencia en el que los diferentes colectivos pueden asumir nuevos roles y descubrir la posibilidad de dejar atrás un pasado de violencia. Algunos de estos grupos valoran muy positivamente una posibilidad de empleo en la empresa privada y se suele observar un aumento de la autoestima y confianza tras una existencia fuertemente golpeada por situaciones de violencia extrema. Un empleo significa, en la mayoría de los casos, obtener un medio de subsistencia estable que permita mantener las estructuras familiares y abandonar la violencia. En otros, significa también abandonar unas ideas o convicciones que constituían un proyecto de vida. No hay que olvidar, sin embargo que el hecho de que una empresa contrate a personas pertenecientes a estos grupos puede generar inquietud o rechazo interno por lo que se suele llevar a cabo de manera confidencial y con el apoyo de la alta dirección. En el caso de desmovilizados es importante resguardar la identidad de estas personas por cuestiones de seguridad, tanto dentro como fuera de la empresa. Tan sólo los altos directivos conocerán el origen de estas personas que, una vez incorporadas a la empresa, recibirán un trato igualitario en términos de condiciones laborales y salario.

Atención personalizada a la población vulnerable⁸

El Grupo Éxito (Colombia) lleva a cabo una política de atención a las poblaciones en situación de vulnerabilidad (víctimas, desplazados, desmovilizados, discapacitados, etc.) que permite, tras un periodo de formación personalizado, incorporar a estas personas como empleados en la empresa. La apuesta del Grupo pasa por un seguimiento personalizado de manera continuada y un *coaching* para el fomento de las capacidades y responsabilidades de los beneficiarios. La atención es integral e incorpora a la familia del participante así como aspectos de salud. La empresa vela por una estricta confidencialidad respecto a la identidad de estas personas. Por otra parte, y debido al pasado de violencia de los aspirantes, este programa ha trabajado de manera interna para evitar el rechazo y ganar apoyos de los directivos implicados. El resultado ha sido conseguir que esta línea de RSE sea percibida como política de empresa.

Fuente: Grupo Éxito

En el caso de desmovilizados es importante resguardar la identidad de estas personas por cuestiones de seguridad

La
“reconciliación
en el lugar
de trabajo”
no puede
ser nunca
un proceso
forzado

Se han identificado experiencias de empresas con proyectos de construcción de paz que han involucrado, por ejemplo, de forma simultánea a víctimas, desplazados y desmovilizados. En este sentido, se puede dar cierta controversia respecto al hecho de si una empresa debe o no llevar a cabo estrategias de formación y empleo de manera conjunta destinada a beneficiarios, que anteriormente formaron parte de bandos enfrentados. Algunas voces advierten de que la empresa actúa en falso al pretender apoyar en su área de influencia una supuesta “reconciliación” entre, por ejemplo, miembros de grupos armados y sus víctimas cuando el país no ha iniciado, como tal, un proceso a nivel institucional o colectivo de justicia, verdad y reparación. Sin embargo, algunas de las experiencias estudiadas muestran que, a menudo, los beneficiarios se sienten finalmente víctimas comunes de un entorno de pobreza, violencia y conflicto del que quieren dejar de formar parte sacrificando, en algunos casos, las víctimas sus anhelos de justicia y reparación. En todo caso, la denominada “reconciliación en el lugar de trabajo” no puede ser nunca un proceso forzado sino que debe contar con la aprobación de todas las partes implicadas.

Proyecto “Mi Llave”, una alianza público-privada para la construcción de paz en Colombia⁹

El proyecto “Mi Llave” es una iniciativa de integración social para la generación de oportunidades liderada por Trust for Americas, Microsoft y la Alta Consejería para la Reintegración (ACR) que implica la colaboración de empresas y organizaciones sociales a nivel local. Tiene como objetivo la creación de centros de formación en informática en poblaciones afectadas por la violencia con una alta proporción de desmovilizados, desplazados y víctimas del conflicto con la finalidad de contribuir a su integración en el mercado laboral y a crear alternativas de emprendimiento basadas en el uso de las TIC. Siguiendo estas orientaciones, los dos primeros centros se crearon en el año 2007 en Valledupar y Montería. Actualmente el proyecto cuenta con 11 centros y más de 100.000 personas han pasado por sus aulas.

El proyecto busca establecer lazos entre las comunidades, las organizaciones y las empresas locales. Además de las competencias tecnológicas se abordan temas de desarrollo comunitario, de cultura y valores de reconciliación, reconocimiento de habilidades y talentos personales y fomento de la autoestima que fomenten la empleabilidad de los participantes. El objetivo es conocer “al otro” y comparten aula personas desmovilizadas (50%) y víctimas de la violencia o población receptora (50%). En todo caso, se conocen las dificultades que cada uno ha vivido y se comparten por lo que finalmente los participantes advierten que existen más similitudes que diferencias entre ellos respecto a su pasado de violencia. Por otra parte, todo el material está pensado para discapacitados. Se presta atención a la accesibilidad al aula y hay un acompañamiento continuado a los participantes.

A nivel organizativo, OEA Trust capta los recursos de los donantes y busca un aliado local (empresa, ONG, Gobierno local). Esta organización facilita recursos durante el primer año y compra los ordenadores necesarios. Microsoft ofrece gratuitamente el software legal. El socio local recibe financiación pero debe también cofinanciar y asegurar la sostenibilidad buscando nuevos socios para proseguir el proyecto tras el primer año de apoyo ya que se compromete a gestionar las aulas durante dos años más. El trabajo de OEA Trust es el de sensibilizar al empresario, crear redes para que el proyecto sea sostenible y trabajar con las comunidades.

El 9 ó el 10% de los participantes genera una nueva actividad económica y algunas de las personas que siguen los cursos se insertan a través de la misma red que gestiona el aula 'Mi llave' en la región. Según OEA Trust, la experiencia demuestra que todos los grupos afectados han sido víctimas y que comparten, en realidad, el sufrimiento pero también las ganas de tener nuevas oportunidades.

Fuente: Microsoft

La incorporación a la empresa de personas en situación de vulnerabilidad a causa del conflicto debe hacerse en base al trabajo decente

En todo caso, la incorporación a la empresa (urbana o rural) de personas en situación de vulnerabilidad a causa del conflicto debe hacerse no sólo en base al trabajo decente y a la no discriminación sino prestando además atención al papel que jugó cada persona en el conflicto y a las capacidades que la empresa puede potenciar en su área de influencia. En este sentido, la empresa puede también apoyar las habilidades que esas personas habían desarrollado antes del conflicto o durante el mismo (por ejemplo, desmovilizados/as que han sido expertos/as en telecomunicaciones, sastres, cocineros, enfermeros o campesinos que conocen las labores de la tierra y la ganadería) o promover nuevos aprendizajes adaptados a la demanda real del mercado o de la propia empresa. En todo caso, es necesario evitar que la experiencia fracase debido a una formación sin recursos o mal orientada. La empresa debe recordar que esta formación suele ser financiada por organismos públicos o internacionales por lo que no siempre implica un coste adicional y que puede ser gestionada por organizaciones especializadas externas.

El sector privado puede también favorecer, en su entorno, la creación de cooperativas por parte de estos colectivos o de sus familiares dándoles formación y asegurándoles la compra de sus productos o servicios cuando éstos cumplan, a medio plazo, sus requisitos de calidad. Algunas empresas u organizaciones empresariales o sectoriales ofrecen también, mediante el voluntariado corporativo, la capacitación en planes de negocio para las personas que han mostrado interés en crear su propia empresa, cooperativa o proyecto comunitario.¹⁰

Por otra parte, en la última década, Naciones Unidas ha apostado de manera decisiva por la equidad de género y por el empoderamiento de mujeres y niñas como una de las principales vías para salir de la pobreza. Esto es aún más cierto en escenarios en reconstrucción. A pesar de que, según los datos disponibles, las mujeres se hallan sobrerrepresentadas entre los pobres, estudios recientes han puesto de manifiesto que, facilitando a las niñas un nivel educativo similar al de los niños, y a las mujeres oportunidades de empleo en términos de equidad respecto a los hombres, se dispara el crecimiento económico y la productividad, se reduce la morbilidad y mortalidad infantil y materna y se mejoran de manera determinante los niveles de nutrición y de salud de la población en general. Por estas razones, la comunidad internacional insta a las empresas a establecer políticas no sólo no discriminatorias respecto a la mujer, sino también proactivas respecto al papel que ésta puede desempeñar con relación al crecimiento económico y al desarrollo humano a través de su capacitación y la generación de ingresos y autonomía propios.

Las mujeres que cuentan con ingresos dignos y propios contribuyen de manera muy significativa a la disminución de la pobreza

El sector privado y, en particular los sectores que tradicionalmente emplean a mujeres como el manufacturero o el agrícola, deben tener presente que las mujeres que cuentan con ingresos dignos y propios contribuyen de manera muy significativa a la disminución de la pobreza, debido a que emplearán estos ingresos de manera prioritaria en nutrición y educación en su círculo familiar. Las mujeres y las madres son, por tanto, las emprendedoras que la empresa debería priorizar, como demuestran las experiencias de microfinanciación llevadas a cabo en las últimas décadas en países empobrecidos.

Peace factories en Myanmar

La ONG Birmania por la Paz lanza una iniciativa para apoyar a los colectivos birmanos que buscan una salida pacífica al conflicto. La primera fábrica que contribuye a crear en el año 2010 es un taller textil con capacidad para aproximadamente 300 mujeres birmanas y tailandesas. La fábrica, que contará con 100 máquinas de coser y una guardería, producirá artículos textiles bajo condiciones de trabajo decente. Más información en: <http://birmaniaporlapaz.org/jml/>.

Fuente: Birmania por la Paz

El trabajo con discapacitados en países en postconflicto ha sido desarrollado por HANDICAP INTERNACIONAL

Por otra parte, el trabajo con discapacitados en países en postconflicto ha sido especialmente desarrollado por la organización no gubernamental HANDICAP INTERNACIONAL mediante alianzas público-privadas en más de 69 países. A través de esta ONG, diversas empresas locales e internacionales han contribuido a la contratación de personas que mostraban algún tipo de discapacidad a raíz del conflicto propiciando su reinserción económica y social.¹¹

Respecto a las políticas de RSE con desplazados y refugiados cabe señalar que, a menudo este grupo de personas son los grandes olvidados tanto en los programas internacionales o gubernamentales de ayuda como en las políticas de RSE de las empresas.¹² A pesar de ello, su reintegración económica, ausente de la agenda oficial de la reconstrucción, puede convertirse en una oportunidad para la contribución de la empresa a la construcción de paz.

Refugiados, desplazados y retornados

La Convención de Refugiados de 1951 describe al refugiado como una persona que “debido a fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas se encuentre fuera del país de su nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país”. Los desplazados internos (IDPs por sus siglas en inglés) son personas que, como una reacción ante amenazas de todo tipo, huyen de las zonas de conflictos o de persecuciones civiles. Su número es elevado, aproximadamente 26 millones en todo el mundo. La diferencia con los refugiados radica en que son desplazados dentro de su propio país. La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que entre 2,3 y 3,3 millones de las personas desplazadas viven con discapacidad, un tercio de ellos son niños.

Los retornados son personas que fueron forzadas a abandonar sus hogares, y realizan un regreso voluntario a su país de origen. Sólo una minoría tiene la oportunidad de ser reasentada en terceros países o de ser integrada localmente a la sociedad de los países de acogida. Dentro de estos grupos, por lo menos la mitad de las personas desarraigadas son mujeres adultas y niñas. Las mujeres no sólo son sometidas a amenazas personales y a la consecuente estigmatización social, sino que deben encargarse de la seguridad física, el bienestar y la supervivencia de sus familias. Los hombres adultos y los niños son, a menudo, descuidados en los debates sobre desplazamiento forzado. Sin embargo, se ven directamente afectados, por los conflictos armados y están en riesgo de reclutamiento forzado en ejércitos y grupos armados. Con frecuencia experimentan

una grave pérdida de autoestima al convertirse en beneficiarios de la asistencia internacional. En las áreas urbanas, los hombres refugiados y los niños son, a menudo, amenazados con la detención y la explotación, especialmente en los países en los que les está oficialmente prohibida la entrada en el mercado de trabajo. A este respecto, la empresa deberá consultar cuál es la reglamentación nacional vigente en el país.

Fuente: ACNUR

Según diversas encuestas publicadas por el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la situación de provisionalidad en la que viven estos colectivos hace que sean más proclives a las ayudas o a iniciativas que promuevan la autogeneración de ingresos que a ser empleados directamente por una empresa, aunque existen también diferencias entre países. En este sentido, puede ser interesante que la empresa invierta en acciones de microemprendimiento y formación que permitan a este colectivo convertirse en sus proveedores a través de microempresas, empresas familiares o cooperativas. Además, y principalmente los jóvenes y adultos de este grupo, suelen provenir de las áreas rurales por lo que serán prioritarias las acciones en éste ámbito si se quiere ofrecer capacitación y oportunidades de empleo de acuerdo a este perfil.

Los desplazados pueden convertirse en sus proveedores a través de microempresas, empresas familiares o cooperativas

La RSE orientada a la población desplazada

Para atender el carácter rural de los colectivos de desplazados y tomarlo en consideración en su reintegración económica, la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores) llevó a cabo una actividad pionera creando en Cundinamarca una escuela de floricultura en colaboración con el SENA. Se dio respuesta así a la dificultad de adaptación de los desplazados de origen rural que debían cubrir empleos en fábricas del área urbana. Durante algunos años, esta experiencia facilitó una formación remunerada siendo posteriormente empleados los participantes en Asocolflores.

Una empresa del sector eléctrico, en colaboración con ACNUR, facilita las tareas de retorno de los desplazados y refugiados apoyando de manera prioritaria la reconstrucción de las infraestructuras eléctricas en las zonas de retorno. Esto no sólo ha permitido a la empresa recuperar parte de su negocio y mercado sino también afianzarse como un actor con un impacto social en la zona.

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado igualmente que, algunas empresas que han promocionado, por ejemplo, proyectos de educación infantil en países que están saliendo de un conflicto armado no han tenido en cuenta que un número muy elevado de éstos eran desplazados y que, por lo tanto, debían ser objeto de acciones sensiblemente diferentes a las que suelen ir dirigidas a menores que se encuentran simplemente en situación de pobreza. En este sentido, ACNUR y su delegación en cada país puede ofrecer orientaciones al respecto.

En lo que respecta específicamente a comunidades indígenas objeto de desplazamiento a causa del conflicto, no se han podido identificar experiencias de relevancia en el ámbito empresarial. En todo caso, la empresa debe ser especialmente vigilante en evaluar si una determinada actividad de reconstrucción

Los excombatientes son objeto de prejuicios y estigmatización

puede acarrear nuevos desplazamientos de población y cómo gestionarlos si las consultas previas a los implicados así lo permiten.¹³

Finalmente la empresa es especialmente reticente a contribuir, desde su área de influencia, a la reintegración económica de excombatientes (hombres y mujeres) debido a la actividad armada de este colectivo. Es, sin embargo, uno de los actores que más puede poner en peligro la consolidación de la paz si retoma la vía armada debido a la falta de alternativas económicas de subsistencia y el que también es objeto de prejuicios y estigmatización.

En este sentido, la empresa debe saber que, tras la firma de los acuerdos de paz, los combatientes suelen dejar las armas, desmilitarizarse y reintegrarse a la vida civil. Este complejo proceso recibe el nombre de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de antiguos combatientes. Así, un número determinado de combatientes, ya sea de forma individual o colectiva, y pertenecientes a fuerzas armadas o a grupos armados de oposición, se desarman, desmilitarizan y reintegran, bien a la vida civil o a las fuerzas armadas o de seguridad del país.

¿Qué es la reinserción y reintegración de excombatientes?

La sigla “R” de los programas de DDR se puede subdividir entre reinserción y reintegración, llegando a formar lo que se entiende como DDRR, en función de su longitud en el tiempo.

- **Reinserción:** asistencia ofrecida a los excombatientes durante la desmovilización, pero previa al proceso a largo plazo de la reintegración. Se trata de una forma de asistencia transicional para cubrir las necesidades básicas de los excombatientes y sus familias y que puede incluir prestaciones para la seguridad, alimentos, ropa, servicios médicos, educación a corto plazo, formación, empleo y herramientas.

- **Reintegración:** proceso por el que los excombatientes adquieren la condición de civiles y obtienen un empleo sostenible e ingresos regulares. Se trata esencialmente un proceso social y económico con un marco cronológico abierto, que se produce en primer lugar en las comunidades. Forma parte del desarrollo general de un país constituye una responsabilidad nacional y a menudo necesita de la asistencia exterior a largo plazo. Originalmente, la reintegración se concebía como las oportunidades económicas para los excombatientes, especialmente en el aspecto de la formación vocacional.

Progresivamente se fue tomando conciencia de la necesidad de indagar en el ámbito social de esta fase, en aras de una mayor reconciliación de una sociedad en un contexto de rehabilitación posbélica.

Fuente: Naciones Unidas

El perfil del excombatiente varía mucho de un país a otro

El colectivo de excombatientes ha podido vivir situaciones de extrema violencia (especialmente graves violaciones de derechos humanos, incluidas masacres, crímenes de lesa humanidad, genocidio, etc.). Esta es la principal razón por la que la empresa se muestra, de entrada, reticente a emplear a este tipo de personas. Sin embargo, el perfil del excombatiente varía mucho de un país a otro. En algunos casos se trata de un hombre, joven, soltero, agricultor, pobre, analfabeto (en Somalia) pero en otros casos son mujeres (en Nepal, más del 30% son mujeres). En África Occidental, son muy numerosos los menores-soldados mientras que en las

guerrillas de países asiáticos de cariz comunista suelen ser jóvenes procedentes de contextos urbanos con un nivel educativo medio.

En el caso de la implicación del sector privado como proveedor de empleo para este grupo, cabe resaltar que las empresas pueden proporcionar un empleo directo o hacerlo por medio de una Fundación propia o externa. Efectivamente, cuando la empresa percibe algún tipo de dificultad para la contratación o subcontratación directa de excombatientes, puede optar por hacerlo a través de una fundación o de una organización del tercer sector a nivel local o incluso contratar a algún miembro de la estructura familiar. Se han dado casos de contratación de mujeres de desmovilizados por parte de empresas que no han querido vincularse directamente con este colectivo. La empresa debe saber que puede recibir un incentivo económico por parte del Gobierno para la contratación de estas personas.¹⁴ En todo caso, el sector privado también puede preferir un tipo de desmovilizado frente a otro debido a sus características socioeducativas.¹⁵ En algunos casos, las empresas han ofrecido programas de voluntariado corporativo de ayuda a la generación de emprendimiento con resultados muy exitosos y algunas experiencias han promovido la generación de negocios de tipo familiar que han resultado ser más sostenibles en el tiempo que las cooperativas.

Las empresas pueden proporcionarles un empleo directo o hacerlo por medio de una Fundación propia o externa

Empleos generados por planes de negocios en Colombia (2010)

2007:	503
2008:	578
2009:	806
2010 (hasta mayo):	211
Por operador integral:	1308
En total: 3406 empleos generados por planes de negocios.	

Fuente: Alta Consejería para la Reintegración

En algunos casos, la empresa privada ha contratando a excombatientes para ser empleados en tareas de seguridad. Sin embargo, ésta no es una función recomendable en términos de construcción de paz porque no conlleva para las personas implicadas el abandono de la actividad armada y puede suscitar, al contrario, problemas relacionados con la seguridad de la población y de las propias empresas.

En algunos casos, las empresas han ofrecido programas de voluntariado corporativo para la generación de emprendimiento

Alternativas a la contratación de desmovilizados

Una empresa no considera prudente emprender la contratación de desmovilizados por cuestiones de seguridad por lo que opta por facilitarles capacitación y oportunidades de emprendimiento a través de su Fundación o de una organización local especializada. Paralelamente ofrece a las mujeres de éstos la posibilidad de crear una cooperativa con el objetivo de que suministre el *catering* a la empresa en el medio plazo. Para ello, les proporciona tanto formación específica como apoyo logístico.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, cabe señalar que el empleo de mujeres desmovilizadas ha sido tradicionalmente relegado a un segundo plano por constituir éstas habitualmente un grupo minoritario dentro de este colectivo. Éstas han optando consecuentemente por la vía del autoempleo en la economía informal. Aparte de las mujeres desmovilizadas

como tales, se han creado en numerosos conflictos redes conformadas por mujeres (esposas, hermanas, hijas, etc.) que han dado apoyo a sus familiares presentes en los grupos armados (información, manutención, alojamiento, etc.) y que, una vez finalizado el conflicto, sienten la necesidad de una reintegración económica y social para pasar de una economía de guerra a otra de paz. Desde esta perspectiva amplia, el papel de la empresa con relación a este colectivo es de gran relevancia para la consolidación de la paz; más aún cuando este grupo es el que lidera, según diversos análisis, las experiencias de construcción de paz en las comunidades que fueron afectadas por el conflicto.

Se aconseja priorizar los oficios o artes personales o familiares

El perfil de estas personas es diverso pero la actividad llevada a cabo durante el conflicto les ha proporcionado, por ejemplo, capacidades en medicina (sobre todo medicina natural a base de recursos naturales), enfermería, logística, trabajo comunitario, confección, agricultura, asistencia familiar, asistencia y fortalecimiento psicológico, etc. Estas capacidades contrastan, sin embargo habitualmente, con un bajo nivel de escolaridad y dificultades de adaptación a un nuevo proyecto de vida. En todo caso se aconseja priorizar los oficios o artes personales o familiares así como la preparación académica que se habían desarrollado antes del conflicto. Cualquier propuesta desde el sector privado deberá ofrecer oportunidades de formación y promoción, tanto social como económica, así como un apoyo a la estructura familiar. Será importante también generar oportunidades de organización que incentiven el liderazgo de estas personas y estimular sus logros para generar autoconfianza desde el área de influencia de la empresa.

Finalmente, cabe destacar algunas experiencias empresariales respecto a las minorías y poblaciones históricamente discriminadas, cuyas reivindicaciones pueden ser parte del origen del conflicto o que se ven directamente afectadas por la violencia de éste. El eje principal de esas experiencias es la formación y capacitación de las comunidades locales con el objetivo de favorecer el empleo y el emprendimiento así como actividades que beneficien a sus familias y al resto de la comunidad. En entornos complejos, la empresa debe ser aún más vigilante respecto a la diversidad étnica y cultural del país para construir su política de RSE.

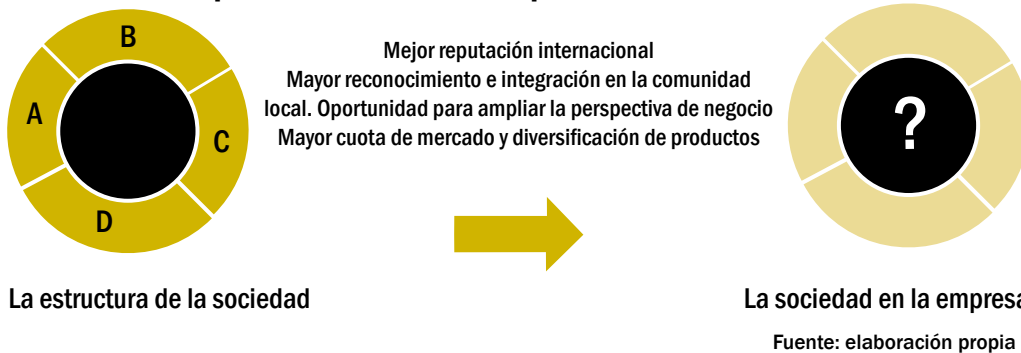
Las personas indígenas o mestizas son las que registran un mayor déficit de trabajo de calidad según datos de los organismos especializados

Las personas indígenas o mestizas son las que registran un mayor déficit de trabajo de calidad según datos de los organismos especializados. Frente a esta situación, la política de recursos humanos de la empresa deberá adoptar, en la medida de lo posible, medidas correctoras a largo plazo mediante una inversión en formación profesional, para así no excluir de facto a determinados colectivos que son tradicionalmente marginados de determinados puestos de trabajo. Para empezar, es recomendable que la empresa conozca cuál es la proporción de determinadas etnias o minorías con respecto a la población total en el ámbito local, de manera que pueda contrastarla con su presencia en la empresa, teniendo en cuenta también el lugar que ocupan y la perspectiva de género. La empresa, así mismo, deberá tener en cuenta que determinadas personas precisarán seguramente de un esfuerzo sostenido en el campo de la formación continuada que les permita equiparar sus oportunidades respecto a los demás empleados en el medio plazo.

La empresa, sin embargo, debe saber que ésta no es una tarea fácil de llevar a cabo en sociedades donde se da una discriminación estructural en el sistema económico, social y cultural. Por lo tanto, puede serle útil recurrir a organizaciones locales y sindicales conocedoras del contexto social para recibir el asesoramiento pertinente. No se debe olvidar tampoco que esta política puede llevar consigo fuertes tensiones internas entre empleados, por lo que se deberá acometer tras haber trabajado en el ámbito interno la apuesta por determinados valores que fomenten el respeto y la inclusión por encima de prejuicios raciales, religiosos,

etc. En definitiva, la empresa deberá buscar a menudo un difícil equilibrio entre la apuesta por la diversidad y el respeto cultural hacia costumbres que parecen inalterables.

La diversidad que crea valor en la empresa



En este sentido, la apuesta por la no discriminación, la diversidad y la formación interna —profesional, pero también en valores— será la herramienta más eficaz para que las empresas contribuyan desde su área de influencia a la promoción de los derechos humanos de las poblaciones mestizas y multiétnicas, tanto en las sociedades donde ocupan un segmento importante de la población como en aquellas donde representan una minoría. La empresa, asimismo, tendrá que cultivar la transparencia en este ámbito, por lo que no deberá olvidar hacer referencia a esta política, a sus objetivos y resultados, en los correspondientes informes de responsabilidad social.

La empresa debe apostar por la diversidad

La experiencia de PAVCO con comunidades discriminadas

El Grupo Amanco establece en los años noventa una planta de producción (PAVCO) en el Norte del Cauca, una de las regiones más pobres de Colombia afectada, además, por diversos actores del conflicto. El grupo AMANCO de MEXICHEM es líder en Latinoamérica en la producción y comercialización de soluciones para la conducción de agua y control de fluidos (Tubosistemas). La empresa decide implementar una estrategia de desarrollo de capacidades locales con el objetivo de incorporar a la gente de la región oriunda del Norte del Cauca en las operaciones de la empresa. Esta iniciativa se materializa con la contratación de 100 personas con vinculación directa y contrato indefinido. El parque industrial está rodeado de poblaciones pequeñas de comunidades de afrodescendientes.

A diferencia de otras empresas presentes en los parques industriales de la zona, Pavco decidió trabajar con personal originario de la región procedente de comunidades afectadas por la violencia. La empresa invirtió por lo tanto en programas de capacitación intensiva y, si bien se partió de una imagen positiva del personal presente en la región, no se desconocieron sus limitaciones. Mediante este esfuerzo en formación y con la ayuda de entidades estatales, los empleados de PAVCO elevaron sus niveles de competencias básicas y específicas para el desarrollo de su actividad. Los empleados, que nunca antes habían trabajado en el sector manufacturero, cuentan actualmente con estudios técnicos e incluso profesionales y ocupan en algunos casos, cargos de dirección en la planta como supervisor o ingeniero de proceso.

Es relevante que la empresa desarrolle un trabajo de apoyo a las necesidades básicas de la comunidad en la que se inserta

Cuando se iniciaron las operaciones en el año 1998, existía en la zona un prejuicio generalizado por parte de los empresarios acerca de los trabajadores de la región. Tras 11 años operando, la planta de PAVCO en Guachené, presenta indicadores de productividad muy positivos, con el 82% de la gente originaria de la región, por lo que es considerada una planta modelo en el grupo Mexichem.

Durante estos años PAVCO ha desarrollado, en paralelo, programas con las mujeres familiares de los trabajadores de la región, implementando negocios inclusivos (asociación Minga Mujer) como estrategia de integración socioeconómica de las comunidades del entorno a la cadena de valor. Interesada en el desarrollo de las comunidades vecinas y tomando en cuenta que algunas de estas mujeres pertenecían a las familias de sus colaboradores, PAVCO convirtió a la Asociación en la proveedora del catering en su planta. Desde hace algo más de tres años, la asociación Minga Mujer los provee también de wipe, (telas para limpiar las máquinas) y, dada la calidad de los suministros, inició un proceso de divulgación en la zona industrial y posibilitó que otras empresas las tomaran como proveedoras de servicios, no sólo de alimentación, sino también de confecciones.

PAVCO realiza, además, una inversión social, en alianza con los gobiernos locales y UNICEF a través de obras de infraestructura en el sistema educativo de la zona. Se han invertido cerca de 230 mil dólares (\$450 millones de pesos) y se gestiona directamente la ejecución de las obras, donde aparte del gobierno local y de la empresa, también participan comunidad y trabajadores. Igualmente, PAVCO lidera el proyecto para que el agua potable sea una realidad a través de la implicación del gerente general de PAVCO y de toda la organización. Esto ha traído, según la empresa, compromiso y lealtad por parte de los trabajadores y de la comunidad de la región.

Según PAVCO, esta visión estratégica ha generado los siguientes beneficios:

- a. Oportunidades de empleo formal para las comunidades, lo que disminuye el riesgo de que se vean inmersas en el conflicto por la situación económica extrema en la que viven;
- b. Mejora del nivel de capacitación de la gente de la región, convirtiéndose en un referente de progreso para sus comunidades;
- c. Obtención de indicadores de producción y rentabilidad positivos como resultado del reconocimiento de unos derechos a las comunidades locales hasta ahora excluidas. El respeto por el medio ambiente, clave en la cultura de estas comunidades, ha sido también un aspecto decisivo para el compromiso de los empleados.

Fuente: PAVCO

Finalmente, es relevante que la empresa cuya política de RSE persigue contribuir a la paz y afianzarse en el mercado mediante la generación de confianza desarrolle un trabajo de apoyo a las necesidades básicas de la comunidad en la que se inserta atendiendo, especialmente, a los contextos en postconflicto. Éste es el caso de diversas experiencias empresariales que han apostado por reforzar el sistema de

salud en contextos de reconstrucción atendiendo tanto las enfermedades endémicas de la zona como a las surgidas a consecuencia del conflicto.¹⁶ El coste-beneficio es claramente favorable a la empresa como muestra, por ejemplo, el caso de la política de una empresa de petróleo en Asia cuyo coste para establecer una política de relación con la comunidad fue estimado en 6 millones de dólares o el equivalente al 0,13% del coste total de proyecto (United Nations Global Compact y PRI, 2010).

3.4. La dimensión política de la RSE en la construcción de paz: el papel de la empresa en la negociación de la paz

La empresa tiene un fuerte potencial de reconstrucción tanto a través del desarrollo económico como de sus políticas de RSE pero puede desarrollar igualmente un papel como constructora de paz mediante acciones que sobrepasan en algunos casos y como se verá a continuación, la concepción tradicional de las teorías de la RSE basada en un papel que se limita a los ámbitos económico, social y medio ambiental. Efectivamente, la empresa ha desarrollado, en diferentes contextos y países en conflicto o reconstrucción postbélica, políticas y actividades que han ido más allá apoyando, por ejemplo, activamente la negociación de un proceso de paz entre las partes implicadas. Estas actividades ilustrarían las dinámicas de cambio que se están produciendo entre Estado, economía y sociedad civil (Scherer y Palazzo, 2007) y la consiguiente descentralización de la autoridad y la emergencia del poder a manos de actores no estatales al cuestionar el concepto de Estadonación (Rondinelli, 2002). En este contexto, diversos autores hablan de la empresa como un nuevo actor político en la escena mundial (Scherer, Palazzo y Baumann, 2006) e incluso proponen un concepto político de RSE (Scherer y Palazzo, 2010).

Diversos autores hablan de la empresa como un nuevo actor político en la escena mundial

Los tres pilares de la RSE + 1



Fuente: elaboración propia

El sector privado ha participado en los últimos años en procesos de paz formales promoviéndolos desde dentro, como parte del equipo negociador, o desde fuera, movilizándolo a la opinión pública, haciendo de puente entre las partes enfrentadas u ofreciendo apoyo logístico. Esto ha sucedido en países con conflictos de diversa índole como Colombia, El Salvador, Guatemala, Irlanda del Norte, Mozambique, Sudáfrica, R.D. Congo o Sri Lanka.

El sector privado ha participado en los últimos años en procesos de paz formales

En todo caso, estudios recientes indican que en los contextos en los que el sector privado ha contado con un alto grado de credibilidad (incluso mayor que el de algunos actores formales en el conflicto), ha tenido acceso directo a las partes en conflicto y ha tenido un interés estratégico en su resolución, puede convertirse en un actor directo y tener un impacto significativo en el desarrollo del proceso de paz (Tripathi y Gündüz, 2008).

En cualquier caso, la motivación de las empresas, que ha sido tan diversa como conflictos ha habido en el mundo, parece haber respondido en un gran número de ocasiones a la necesidad de la paz como única vía para desarrollar una actividad económica de mayor envergadura que conlleve el consiguiente aumento de beneficios y la reducción de los costes asociados al conflicto¹⁷, lo

que se ha llamado “el dividendo de la paz”.¹⁸ Otra motivación ha sido, en algunos casos, la alianza con la élite política para un “reparto” político-económico del país en el periodo de reconstrucción a pesar de que, a menudo, dichas élites han estado estrechamente vinculadas a las raíces socioeconómicas del conflicto. En estos casos, los intereses de las élites políticas y económicas de un determinado país que, en algunos contextos, formaban parte de las causas estructurales del conflicto y de la violencia armada, pueden subyacer en los acuerdos de paz manteniéndose así un statu quo poco proclive al rediseño de un país en términos de paz, seguridad humana o justicia social.

En Sudáfrica una parte importante de la clase empresarial apoyó el paulatino desmantelamiento del apartheid

Algunos factores que explican la implicación del sector privado en la construcción de paz

- Reducción de los costes financieros y humanos asociados al conflicto
- Aumento de los beneficios asociado a la resolución del conflicto
- Reducción de los altos niveles de violencia de la que es objeto la empresa
- Motivación moral, perfil y liderazgo de algunos empresarios
- Embargos económicos internacionales o regionales
- Ausencia del Estado
- Necesidad de preservar los intereses de las élites económicas en la era postconflicto
- Peso relativo de cuestiones económicas en la resolución del conflicto
- Importancia del peso del sector empresarial y su credibilidad frente los demás actores
- Capacidad de mediación entre las partes
- Cultura empresarial de relación con la comunidad local
- Llamada explícita a implicarse por parte de alguno de los actores en el conflicto
- Aparente neutralidad del sector privado en comparación con los actores políticos
- Capacidad para desbloquear negociaciones
- Capacidades financieras, técnicas y logísticas

Fuente: elaboración propia

A pesar de que este artículo va a centrarse en los aspectos aportados por el sector privado que pueden suponer un apoyo al proceso de paz y a la negociación de la paz, no deben olvidarse algunos de los aspectos más relevantes que pueden desaconsejar una intervención del sector privado en estas cuestiones como, por ejemplo, la desconexión del sector privado con los factores de resolución del conflicto, una postura intransigente frente a los cambios que precisa el país en términos de modelo y poder económico o la defensa de intereses económicos contrarios a los intereses generales.

El caso de Sudáfrica

En Sudáfrica, país sometido al régimen del apartheid hasta el año 1994, una parte importante de la clase empresarial apoyó el paulatino desmantelamiento del apartheid de manera discreta desde finales de los años setenta (Theuns, 2007). Este apoyo culminó con la creación, a principios del año 1989, del Consultative Business Movement (CBM), organización que empezó a romper barreras entre los distintos actores (principalmente el Congreso Nacional Africano y el Frente Democrático Unido) e incluso actuó como mediador cuando el Inkatha Freedom Party (ICF) amenazó con retirarse de las elecciones de 1994. Su credibilidad e imparcialidad dieron al sector empresarial un papel preeminente durante gran parte del proceso debido a la importancia de las cuestiones económicas en el mantenimiento y resolución del conflicto. El

CBM fue también el instrumento empresarial para el mantenimiento de la estabilidad económica a lo largo del proceso de transición, ofreciendo cierta seguridad a las empresas, tanto locales como extranjeras. En todo caso, el CBM estableció un diálogo con el Congreso Nacional Africano (CNA) cuando éste se encontraba todavía en el exilio, fue uno de los iniciadores del proceso formal de paz al apoyar activamente el Proceso Multipartidista de Negociación, constituyó el National Economic Forum en 1992 y participó activamente en la política de cambios y aplicación de un ambicioso programa socioeconómico post-apartheid (Reconstruction and Development Programme).

Más adelante, en el año 1995, el apoyo de la clase empresarial a la era post-apartheid se plasmó en la National Business Initiative (NBI) que, con el claro apoyo del presidente Mandela, desarrolló dos iniciativas relevantes: la Business Against Crime (BAC), organización creada en el año 1996 para tratar cuestiones vinculadas a la seguridad y estabilidad de la nueva democracia y Business Trust (BT), fundada en 1998, con el objetivo de diseñar estrategias de crecimiento económico, capacitación de futuros trabajadores y creación de empleo. Ambas iniciativas representan una alianza activa entre el sector empresarial y el Gobierno y son ejemplos de la incorporación de aspectos de construcción de paz en acciones distintas a las políticas de RSE clásica.

A partir del año 1999, el programa de desarrollo económico fue lenta y políticamente reemplazado por una llamada hacia una mayor redistribución del poder económico a favor de la población negra y de otras minorías. De hecho, éste era uno de los factores clave en la reconstrucción del país que debía permitir evitar la vuelta al statu quo económico previo. Las empresas tuvieron entonces que responder a las nuevas necesidades políticas que instaban a una mayor redistribución del poder económico en términos de equidad. El 10% de la población sudafricana, la población blanca, continuaba controlando la mayoría de los negocios importantes en el país. Esta tendencia llegó incluso a ser plasmada legislativamente en el controvertido *Black Economic Empowerment Act* (Ley de Empoderamiento Económico de la Población Negra) 53/2003 que obligaba, entre otros, a una mayor equidad en el empleo y a una redistribución equitativa de la propiedad de determinadas empresas entre la población blanca y la negra.¹⁹

En una fase más reciente, el presidente Mbeki se refirió como “Estado del Desarrollo” al papel del Estado en la transformación de Sudáfrica, basándose en la idea de que las fuerzas del mercado no pueden por sí solas resolver la pobreza y la desigualdad, por lo que es necesaria una fuerza de contrapeso, en este caso el Estado, con tareas redistributivas. Posteriormente, se añade un nuevo criterio interpretativo (*broad-based* – amplia base - BB) al principio de redistribución del poder económico a la población negra (BEE) visto anteriormente, por el hecho de que su implantación no alcanzaba los niveles más humildes de la sociedad y sólo enriquecía a las clases altas negras. El nuevo criterio acuñado es el de empoderamiento económico a la amplia base de la población negra (BBBEE). Sin embargo, estas políticas se ven bloqueadas por la imposibilidad de incrementar el gasto público y por la falta de personal cualificado.

Es indudable que, en términos generales, la participación de las empresas en la construcción de paz en Sudáfrica fue determinante para el éxito de la transición hacia un régimen democrático. Sin embargo, y paralelamente a estas iniciativas, cabe señalar que diversas empresas presentes en el país durante el apartheid son actualmente objeto de una demanda ante un tribunal de los Estados Unidos por su presunta connivencia con el régimen y complicidad en abusos a los derechos humanos.

El CBM estableció un diálogo con el Congreso Nacional Africano (CNA) cuando éste se encontraba todavía en el exilio

La participación de las empresas en la construcción de paz en Sudáfrica fue determinante para el éxito de la transición hacia un régimen democrático

El caso Khulumani

En el año 2002 un grupo de ciudadanos sudafricanos demandó a 33 empresas ante una corte federal de Estados Unidos bajo la *Alien Tort Claims Act*. Los demandantes alegaron que la presencia de éstas durante el apartheid facilitó los abusos a los derechos humanos hacia la población negra a manos del Gobierno y que el régimen del apartheid se nutrió de manera importante del apoyo financiero y logístico que proporcionaron dichas empresas. Según el juez a cargo del caso, Ford, GM o Daimler facilitaron, por ejemplo, vehículos especialmente blindados a las fuerzas de seguridad del país e IBM facilitó documentos de identidad con perfiles discriminatorios. El Gobierno de Sudáfrica, que inicialmente se opuso a esta demanda, que prosigue actualmente contra un número reducido de empresas, anunció sin embargo a finales de 2009 su apoyo de principio al proceso legal.

Fuente: elaboración propia

En el caso de Colombia, el sector empresarial rubricó su firma en el acuerdo de 1998 alcanzado por el Gobierno con el Ejército Nacional de Liberación de Colombia (ELN)

El caso de Colombia

En el caso de Colombia, el sector empresarial rubricó su firma en el acuerdo de 1998 alcanzado por el Gobierno con el Ejército de Liberación Nacional de Colombia (ELN) en Mainz (Alemania). Con relación a las negociaciones con las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), el Gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002) buscó el apoyo inicial del sector privado en la negociación pero el proceso se rompió en febrero de 2002, tras 3 años de recorrido, debido a un aumento significativo de la violencia guerrillera y a la falta de propuestas de peso por parte del Gobierno.²⁰ En el Comité Temático hubo siempre un representante de alto nivel del sector empresarial²¹ aunque en el último periodo de las negociaciones el comisionado del presidente relegó la presencia del sector empresarial a un segundo plano circunscribiéndolo a cuestiones técnicas. En este sentido, el Gobierno esperaba que el sector privado colombiano interpretara y diera respuesta a las cuestiones económicas suscitadas por las FARC.

Esta posición del sector privado a favor de una paz negociada, contrasta con la del periodo del presidente Álvaro Uribe (2002-2010) en la que, la aplicación de la llamada “política de seguridad democrática” y la vía militar para la resolución del conflicto, recibe el apoyo del sector empresarial porque comporta de facto una mayor y mejor movilidad de los negocios en el conjunto del territorio nacional. El apoyo del sector privado a la reintegración de desmovilizados bajo el Gobierno de Uribe responde por lo tanto, a menudo, a una respuesta de “agradecimiento” de la empresa colombiana a los esfuerzos del Gobierno para mejorar la capacidad operativa de las empresas en el territorio. Es también una respuesta a la llamada expresa del presidente Uribe para que las empresas colombianas colaboren, desde su área de influencia, a la provisión de empleo a los más de 50.000 desmovilizados en los últimos años.

Otra implicación destacable del sector privado en la negociación de un proceso de paz se produce en países en los que la explotación de los recursos naturales ha sido uno de los factores clave en la negociación para el cese de hostilidades. En estos casos, la explotación de los recursos naturales (gas, petróleo, diamantes, minerales, etc.), a menudo circunscrita a una parte del territorio, supone no sólo una de las principales fuentes de ingreso nacional, y por lo tanto de la capacidad militar de un país, sino que es también una de las causas profundas del conflicto y

de la fractura social que vive el país. En numerosos casos, el control de los recursos ha generado división entre las distintas comunidades, así como un descontento general de la población que observa cómo la generación de ingresos no repercute en una mejora de las condiciones de vida de la población en general mientras ésta asume el coste directo de la degradación medioambiental. En algunos conflictos, como el del Delta del Níger o el de Filipinas, la explotación de los recursos forma parte de algunas de las agendas de negociación y las empresas encargadas de su explotación son, por consiguiente, interpeladas al respecto.²² Más aún cuando estas comunidades perciben a las compañías petroleras como “el único gobierno que conocen”.²³ En este sentido, la resolución de los temas que afectan a la gestión de recursos y el papel que en él juegan las empresas, puede crear oportunidades de paz o, por el contrario, exacerbar los detonantes del mismo (PNUMA, 2009). Esto es especialmente relevante ya que, según datos de este organismo, el 40% de los conflictos intraestatales desde 1960 están relacionados con los recursos naturales.

Según estudios recientes (Haysom y Kane, 2009), el tratamiento que los recursos naturales han recibido en las negociaciones de paz es variable. En algunos casos, se ha incluido una referencia a su propiedad y gestión en el articulado de una nueva constitución o de un acuerdo de paz. En otros casos se ha relegado a un segundo plano en los acuerdos a pesar de ser relevante para la transformación del conflicto. Según el PNUMA, menos de un cuarto de los acuerdos de paz de conflictos relacionados con recursos naturales tratan la gestión y la forma de gobierno de los recursos naturales (ibid.). En todo caso, ésta es una cuestión que se sitúa a la raíz de muchos conflictos, puede perpetuar economías de guerra, aun en contextos de paz, y supone por lo tanto la semilla para el resurgimiento de la violencia.

El papel del sector privado en algunos de estos contextos puede ser controvertido ya que, en algunos casos suele ser cómplice en el mantenimiento de un statu quo (una determinada distribución de los beneficios de la explotación de recursos naturales, o distribución de la propiedad de las tierras, etc.) que no permite afianzar los cambios indispensables para superar algunas de las causas del conflicto y una mejor distribución de las riquezas. Estas situaciones han llevado a algunos países a renegociar sus contratos con empresas que habían firmado concesiones y licencias de explotación en términos poco ventajosos para la economía del país y el beneficio de la población en general en el periodo de guerra (como por ejemplo en la R.D. Congo). En todo caso, la gestión de los recursos naturales debe crear las condiciones para que se desarrolle una economía local alternativa más sostenible en el tiempo.

3.5. De la gestión del riesgo al control de la seguridad

Una de las cuestiones más relevantes para las empresas en determinados contextos de conflicto y postconflicto es la de cómo compatibilizar la legítima necesidad de proteger sus instalaciones y su personal garantizando al mismo tiempo el máximo respeto a los derechos humanos y al DIH. La experiencia reciente muestra que, tanto si se recurre a fuerzas armadas regulares como a una empresa de seguridad privada, las tareas de seguridad deben llevarse a cabo siguiendo un determinado protocolo de actuación en derechos humanos reconocido internacionalmente y la correspondiente ley interna.

Para garantizar que nuestra empresa no sea acusada de complicidad en abusos a los derechos humanos y al DIH se deberá recabar información, en primer lugar, acerca del expediente en derechos humanos de las personas u organizaciones que vayan a garantizar nuestra seguridad. No olvidemos que actualmente éste es también un tema especialmente sensible para nuestra reputación, tanto en

El tratamiento que los recursos naturales han recibido en las negociaciones de paz es variable

Las tareas de seguridad deben llevarse a cabo siguiendo un determinado protocolo de actuación en derechos humanos

el ámbito local como en el internacional. La magnitud de esta cuestión para la reputación de la empresa se refleja en el caso de la pérdida de cotización, hace unos años, de las acciones de la minera Free Port McMoRan cuando ésta fue investigada por agencias gubernamentales estadounidenses por pagos ilegales a las fuerzas de seguridad que protegían sus instalaciones en Indonesia.

La empresa debe mostrarse especialmente vigilante cuando solicite o apruebe la militarización de su área de explotación

En segundo lugar, la empresa deberá establecer los límites de las tareas de seguridad por medio de un protocolo o de un código interno regido por los correspondientes estándares internacionales de derechos humanos y DIH. Si es necesario, se deberá proveer mecanismos de formación *ad hoc*, así como mecanismos de sanción efectivos en caso de incumplimiento. Una empresa que conoce o autoriza algún caso de abusos a los derechos humanos por parte de los servicios de seguridad que ha contratado puede incurrir en responsabilidad penal y civil.

La empresa debe mostrarse especialmente vigilante cuando solicite o apruebe la militarización de su área de explotación en un contexto en el que el Gobierno y sus fuerzas de seguridad sean considerados represivos respecto a los derechos de sus ciudadanos, a tenor de los informes internacionales de derechos humanos. En estos contextos de gran complejidad y de abusos sistemáticos a los derechos humanos, a menudo, la comunidad local no puede distinguir entre las actividades de seguridad de la empresa y la política represora del régimen, si las personas que protegen las instalaciones de la empresa son exactamente las mismas que las que se encargan de llevar a cabo actividades de represión o de abusos de los derechos humanos en la zona a instancias del Gobierno. Esta situación implica un riesgo mayor para la empresa si ésta cede, por acción u omisión, material o infraestructuras para el desarrollo de acciones militares o de represión a alguna de las partes enfrentadas. En este sentido BP acordó con el Gobierno indonesio condiciones específicas para la protección de su proyecto de gas Tangguh LNG. Por este acuerdo se redujo la presencia militar (limitada tan sólo a casos excepcionales) y se reforzó el papel de la policía local. Asimismo, la empresa confirmó que todos los pagos relativos a servicios de seguridad que se realizarían se harían de forma transparente y pública.²⁴

Por tanto, es fundamental que la empresa establezca una serie de condiciones para que las fuerzas de seguridad no cometan abusos a los derechos humanos contra las personas de las comunidades cercanas en sus acciones de protección de las instalaciones, ya que serían, en última instancia, responsabilidad de la empresa contratante. El sector privado debe tener presente que esta cuestión es de particular importancia en contextos de reconstrucción postbélica pues puede poner en serio peligro su reputación en los mercados financieros internacionales.

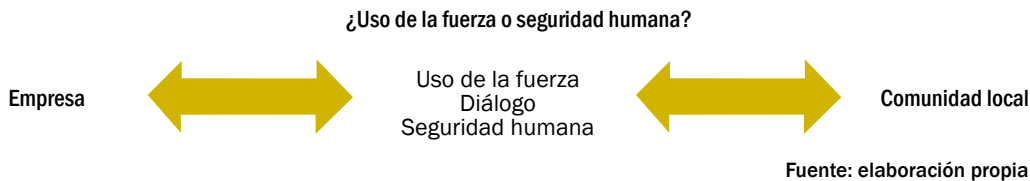
La cuestión de la seguridad determina la relación de la empresa con la comunidad local

En definitiva, la cuestión de la seguridad es de especial importancia por cuanto condiciona a menudo de manera determinante la relación de la empresa con la comunidad local. En este sentido, determinadas empresas han empezado a apostar por una política activa en la comunidad que aporte elementos de desarrollo a la zona en el sentido de reforzar la seguridad humana y el diálogo frente a una seguridad más clásica, basada en el uso de la fuerza.

Así pues, y a título de ejemplo, cabe mencionar que durante los disturbios de Los Ángeles de 1992, también conocidos como la *revuelta de Rodney King*, miles de personas llevaron a cabo numerosos actos violentos y pillajes en los establecimientos de la ciudad. Sin embargo, los asaltantes evitaron atacar las instalaciones de una de las cadenas de comida rápida presente en la ciudad, como consecuencia de la intensa política de cercanía a la comunidad y arraigo que ésta estaba llevando a cabo en la zona. Ésta consistía en una acción directa

y de proximidad con las comunidades locales que tuvo como consecuencia que la comunidad percibiera sus activos (edificios y personal) como propios y no como ajenos y susceptibles de ser atacados.

Relación de la empresa con la comunidad local



Finalmente, cabe resaltar que una de las principales iniciativas internacionales diseñadas para asesorar a las empresas sobre cómo puede abordarse la seguridad son las de los Principios Básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y de las armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, el Código de conducta de Naciones Unidas para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley o los Principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos.

Principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos

- El tipo y el número de las fuerzas de seguridad pública desplegadas deberán ser apropiados y proporcionales a la amenaza, de acuerdo con la ley y los códigos internacionales.
- Las funciones de la seguridad privada son defensivas y preventivas.
- Las transferencias de equipos, material o instalaciones a los servicios de seguridad debe implicar que su uso no se destinará a cometer abusos de los derechos humanos.
- Las personas implicadas en abusos de los derechos humanos no deberán prestar este servicio.
- La fuerza se utilizará cuando sea estrictamente necesaria, y de forma proporcional a la amenaza.
- Los derechos de las personas no se deberán violar mientras estén ejerciendo el derecho de libertad de asociación y de asamblea pacífica.
- Cuando se deba utilizar la fuerza, se deberá suministrar ayuda médica a todas las personas heridas.
- A menudo será necesario llevar a cabo un esfuerzo de formación.
- Las empresas deberán informar a las autoridades competentes de cualquier abuso cometido por las fuerzas públicas en su área de protección, instando a investigar el caso y a realizar el seguimiento pertinente. Las empresas deberán monitorizar las fuerzas de seguridad privadas, investigar cualquier queja al respecto y, llegado el caso, denunciarlas ante las autoridades competentes.

Fuente: elaboración propia

El Gobierno suizo ha presentado a finales de 2010 el Código Internacional de Conducta para los Proveedores de Servicios Privados de Seguridad

Finalmente, cabe destacar que el Gobierno suizo ha presentado a finales de 2010 el Código Internacional de Conducta para los Proveedores de Servicios Privados de Seguridad (International Code of Conduct for Private Security Service Providers), elaborado a través de la participación activa del sector empresarial y en el que se han definido una serie de estándares operativos para las empresas del sector que conjugan el respeto por los derechos humanos así como la protección de los intereses empresariales. Esta

herramienta se suma a otras existentes como, por ejemplo, la desarrollada en Colombia para el sector extractivo.

Conclusiones

Existe un gran potencial de la empresa para la construcción de paz desde una posición privilegiada pero a la vez de gran responsabilidad

El conjunto de estos aprendizajes nos muestra, en definitiva, el gran potencial de la empresa para la construcción de paz desde una posición privilegiada pero a la vez de gran responsabilidad. Una de las claves del éxito de estas acciones de RSE es sin duda el de forjar alianzas con socios que compartan esta misma visión innovadora y de gestión eficaz en entornos complejos. Sin las alianzas, la RSE en contextos de reconstrucción postbélica se torna extremadamente compleja.

Es igualmente imprescindible que la política de RSE orientada a la construcción de paz se construya de la mano de los stakeholders presentes en estos contextos o fin de entender los aspectos en los que la empresa actúa como conector o divisor. Esta relación con los stakeholders no sólo ofrece a la empresa una mayor legitimidad para operar sino que es una fuente de ventaja competitiva por el grado de innovación que genera dentro y fuera de la empresa. Estas relaciones, que pueden ser complejas, deben convertirse en un tema clave de la gestión empresarial en estos entornos en los que la creación de medidas de confianza mutua es indispensable.

Notas:

1. El GRI no incluye, por ejemplo, ningún indicador específico sobre construcción de paz en el conjunto de sus indicadores del apartado sociedad.
2. Véase el apartado 'De los conflictos armados a la construcción de paz'.
3. Las fases serían las de: prenegociación, negociación y postacuerdo.
4. Véase Parte 4.
5. La OIT define el *trabajo decente* como aquel que se realiza en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. Dentro de esos cuatro grandes componentes la OIT prioriza la libertad sindical, la negociación colectiva y la lucha contra el trabajo forzoso; la igualdad y la lucha contra la discriminación en el empleo por razones de raza, etnia, origen nacional, religión, edad o género; la seguridad social y la protección contra los riesgos del trabajo y el desempleo; la erradicación del trabajo infantil y el diálogo social.
6. En *Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector* de International Alert describe experiencias de políticas de construcción de paz por parte de empresas locales en Afganistán, Bosnia-Herzegovina, Burundi, Colombia, Chipre, R.D. Congo, El Salvador, Guatemala, Israel/Palestina, Kosovo, Nepal, Nigeria, Irlanda del Norte, Filipinas, Sierra Leona, Somalia, Sudáfrica, Sur del Cáucaso y Sri Lanka.
7. Lederach (1998) entiende la reconciliación como la restauración y reconstrucción de relaciones que implican una manera de construir la paz arraigada a las realidades personales y necesidades de las personas.
8. Véase el artículo de Luz Angela Zuluaga "El grupo ÉXITO y su atención a la población vulnerable en Colombia".
9. Véase artículo de Jorge Silva "MI LLAVE, Iniciativa de Integración Social para la Generación de Oportunidades Productivas".
10. Véase la experiencia del Banco de tiempo promovida por la Alta Consejería para la Reintegración en Colombia.
11. Más información en <<http://www.handicap-international.org/>>.
12. A título de ejemplo, los 3,5 millones de desplazados en Colombia en el año 2010 constituyen un colectivo que no sólo ha sido víctima del conflicto sino que además ha sido estigmatizado por su presunta implicación en él.

13. Véase artículo de Carlos Fernández y Aitor Pérez, “La empresa como actor de la reconstrucción postbélica”.
14. En Colombia puede suponer el 30% del salario durante un año lo que es especialmente apreciado por PYMES.
15. En el caso de Colombia, el sector empresarial ha mostrado su preferencia por los desmovilizados de las guerrillas frente a los paramilitares por el mayor sentido de disciplina y trabajo que suelen mostrar.
16. Véase el artículo de Katinka C. van Cranenburgh y Daniel Arenas “La asistencia sanitaria de Heineken en entornos complejos”.
17. Véase el artículo de Angelika Rettberg “La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos”.
18. Véase el artículo de Camilla Shipa “El valor de la paz para la economía”.
19. Una iniciativa similar se repite en 2010 en Zimbawe donde una ley pretende potenciar la entrada de la población negra en la dirección de las empresas extranjeras de forma gradual. La ley aprobada a principios de 2010 obliga a las compañías extranjeras, entre ellas minas y bancos, a transferir a largo plazo el 51 por ciento de sus participaciones a zimbabwenses negros. El Gobierno baraja la posibilidad de empezar con un umbral del 10 por ciento para la población local. La iniciativa ha despertado los temores de los inversores foráneos, pese a que Zimbabwe necesita del capital extranjero para mantener su economía, especialmente después de una década convulsa en el aspecto político y, por extensión, en el económico, bajo la presidencia de Robert Mugabe.
20. El Gobierno y las FARC sólo pactaron una tregua en una parte del territorio (San Vicente del Caguán y cuatro municipios más) y en el resto del país no acordaron el cese de las hostilidades.
21. Nicanor Restrepo, Pedro Gómez, Ramón de la Torre, Ricardo Correa.
22. Véase artículo de Esther Hennchen “El papel del sector extractivo en el desarrollo sostenible y la paz en Nigeria: el caso de Royal Dutch Shell”.
23. Véase artículo de Esther Hennchen “El papel del sector extractivo en el desarrollo sostenible y la paz en Nigeria: el caso de Royal Dutch Shell”.
24. Algunas empresas ya están siendo investigadas en Estados Unidos por pagos ilícitos, en lo que constituye una clara violación de las leyes anticorrupción de este país (Foreign Corrupt Practices Act, 1977).

Bibliografía

- Anderson, M. B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace-or War*, Boulder, Colo., Lynne Rienner Publishers.
- Bagwitz, D. et al. *Principles of Conflict-Sensitive Project Management: Check-List for Companies in Post-Conflict Zones*. GTZ.
- Berdal, M. y N. Mousavizadeh. 2010. “Investing for Peace: The private setor and the challenges of peacebuilding”. *Survival. Global Politics and Strategy*. 52:2, IISS. pp. 37-38.
- Eloff, T. 2007. *La responsabilidad corporativa y empresarial en la Sudáfrica post-apartheid: un ejemplo a seguir*, Universidad de North-West.
- Escola de Cultura de Pau. 2010. *Alerta 2010! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz*, Barcelona: Icaria.
- Fisas, V. 2004. *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*. Barcelona: Paidós.

Haysom, N. y Sean Kane. 2009. Negotiating natural resources for peace: ownership, control and wealth-sharing. Briefing paper. Octubre 2009. Centre for humanitarian Dialogue.

Lederach, J.P. 1998, *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao, Gernika Gogoratuz

— 1997. *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1997).

Naciones Unidas, Asamblea General de la ONU, 60ª sesión, Informe del Secretario General, UN Doc A/60/214.

Naciones Unidas y PRI. 2010. *Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas: A Resource for Companies and Investors*. Nueva York: Naciones Unidas Global Compact y PRI.

OIT. 1997. Manual sobre oportunidades de formación y empleo para ex combatientes. Ginebra: OIT, en <<http://www.oit.org/public/english/employment/crisis/download/excombs.pdf>>. [Consulta 12 de Septiembre de 2010].

PNUMA. 2009. *From Conflict to Peacebuilding: the Role of Natural Resources and the Environment*. PNUMA.
<http://www.unep.org/publications/search/pub_details_s.asp?ID=3998>
[Consulta 12 de Septiembre de 2010].

Prandi, M y J. M. Lozano eds. 2009. *¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar*. Escola de Cultura de Pau, ESADE.

Rondinelli, D.A. 2002. "Transnational Corporations: International Citizens or New Sovereigns?" *Business and Society Review*, 107:391-413.

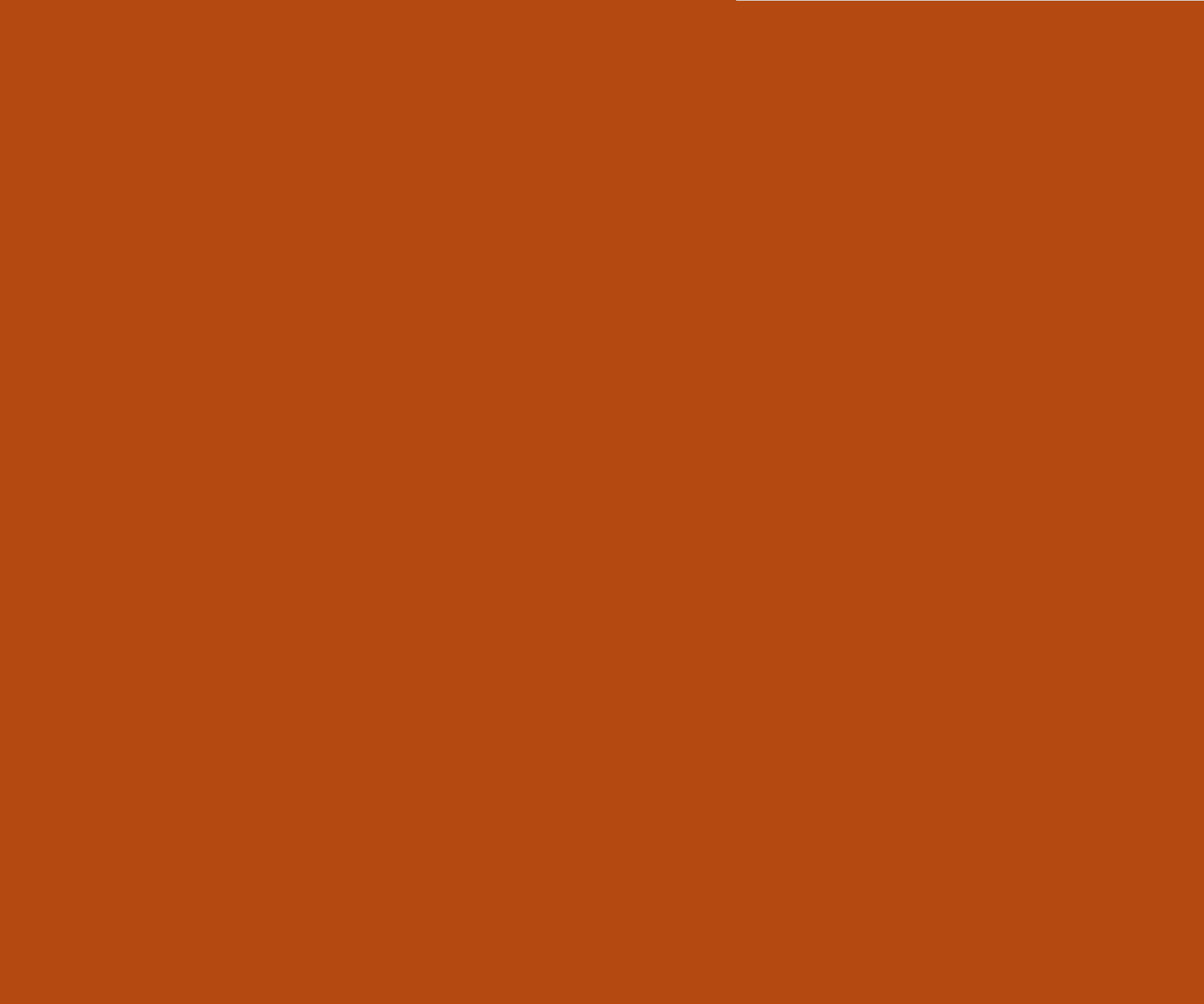
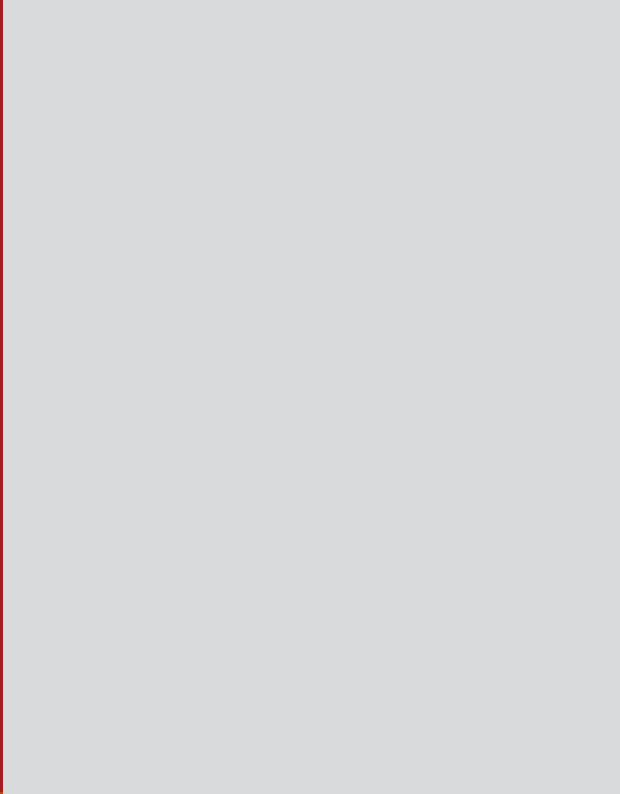
Sen, A. 2000. *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.

Sherer, A. G. y G. Palazzo. 2007. "Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective", *Academy of Management Review*. Vol.32. nº4. 1096-1120.

— 2010. "The new Political Role of Business in a Globalized World. A review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy". *Journal of Management Studies*, Vol. 48, 2011.

Sherer, A. G., y G. Palazzo y D. Baumann. 2006. "Global Rules and Private Actors. Towards a New Role of the TNC on Global Governance". *Business Ethics Quarterly*, 16: 505-532.

Tripathi, S. y C. Gündüz. 2008. *A role for the private sector in peace processes? Examples, and implications for third-party mediation*. Centre for Humanitarian Dialogue, Oslo Forum.



Parte 2:

La dimensión económica de la paz

El valor de la paz para la economía

Camilla Schippa, Vicepresidenta Senior del Global Peace Index, Sidney

Introducción

Es extremadamente difícil definir la paz y aún más medirla. Sin embargo, el Institute of Economics and Peace (IEP) ha hecho notables progresos al respecto que se han concretado con su trabajo relativo al Índice de Paz Global (IPG).¹ En este sentido, el IEP ha creado un marco para medir la paz e identificar los factores que generan paz y permiten valorar monetariamente la paz, lo que, a su vez, permite que las empresas entiendan el impacto de la paz en sus mercados, costes y márgenes.

La investigación llevada a cabo, utilizando datos procedentes del IPG, ha mostrado que las sociedades con gobiernos que funcionan adecuadamente, que presentan un entorno empresarial sólido, niveles altos de libertad de información, baja corrupción, una tasa elevada de educación, un profundo respeto por los derechos humanos y buenas relaciones con sus países vecinos son más propensas a presentar niveles bajos de violencia.²

Los beneficios aportados por la paz también pueden medirse en términos económicos. La paz tiene, de hecho, un valor monetario independiente de los valores humanos asociados a la misma. Este valor puede expresarse en términos del valor adicional del PIB global que resultaría de crear un mundo en paz.

Si el coste de invertir en la creación de paz proactiva fuera mínimo en comparación con el potencial perdido a causa de la violencia, ¿No serían más propensos los gobiernos a liberar los recursos necesarios para construir una sociedad en paz? ¿Y no sería adecuado para los negocios implicarse, con el gobierno y la sociedad civil, en crear paz en los mercados en los que operan?

Las páginas que siguen presentan los resultados de nuestra investigación sobre el impacto de la paz en la economía global. Presenta el valor monetario que la paz aportaría a los principales sectores industriales globales y se muestra el valor de la paz en diversos sectores económicos en dos países seleccionados, lo que permite una mejor comprensión de los sectores de la economía que crecerían y la medida en la que lo harían gracias a la disminución de la violencia.

Antecedentes

En 2009, Brauer y Tepper Marlin³ calcularon que el cese de la violencia generaría un «dividendo de la paz» equivalente aproximadamente al 13,1% del producto

Los beneficios aportados por la paz pueden medirse en términos económicos

En 2009, Brauer y Tepper Marlin calcularon que el cese de la violencia generaría un «dividendo de la paz» equivalente aproximadamente al 13,1% del producto mundial bruto

Estudios sobre la violencia en países latino-americanos muestran que la pérdida de crecimiento del PIB por la violencia no es recuperable

El impacto económico total del cese de la violencia habría sido de 28 billones de dólares estadounidenses para los últimos cuatro años (2006-2009). El 12,9% del producto mundial bruto

mundial bruto de 2007. Este se dividió en dos categorías a las que se denominó «Paz Dinámica» y «Paz Estática», respectivamente. La Paz Dinámica es el rendimiento económico total adicional que es probable que se obtenga a causa de la liberación del capital humano, social y físico, eliminado por la violencia y que se ha calculado que es equivalente al 8,7% del PIB de 2007 o a 4,8 billones de dólares estadounidenses. La Paz Estática atrae la actividad económica que se transferiría de las industrias bélicas a las industrias pacíficas, es decir, el gasto en seguridad privada podría transferirse a más inversión en el sistema educativo. Se calculó que suponía un 4,4% del PIB global o 2,4 billones de dólares estadounidenses. Juntos, los dividendos de la Paz Estática y Dinámica suman un dividendo de la paz total del 13,1% o 7,2 billones de dólares estadounidenses.

El IEP encargó una ampliación de este análisis para 2010 con el objetivo de identificar tendencias en el dividendo de la paz a lo largo del tiempo y estimar el impacto por sector industrial de cada uno de los países incluidos en el IPG. Este análisis adicional se llevó a cabo en colaboración con el Dr. Jurgen Brauer,⁴ profesor de Economía de la Universidad Estatal de Augusta (EE. UU.).

Antes de presentar los resultados de la investigación cabe resaltar algunas observaciones generales basadas en la literatura al respecto.

- Las cifras utilizadas son conservadoras; los cálculos podrían situar el dividendo de la paz en una posición significativamente más elevada.
- El crecimiento adicional en el PIB mundial de cualquier año podría multiplicarse como mínimo por dos en el caso de producirse un cese de la violencia a nivel global.⁵
- La crisis financiera global supuso que las economías globales se contrajeran un 0,6% en el período 2008-2009. Cada diez años aproximadamente tiene lugar un descenso económico; sin embargo, el crecimiento económico mundial podría haber sido un 8,5% mayor si el mundo hubiera estado en situación de paz.
- Estudios sobre la violencia en países latinoamericanos muestran que la pérdida de crecimiento del PIB por la violencia no es recuperable, es decir, que hay un efecto agravante en la diferencia entre la economía real y la potencial que aumenta con el descenso de la paz. Cuando mejora la paz la pérdida de crecimiento no se recupera.
- Los países con ingresos per cápita y PIB altos y niveles más bajos de paz tienen mayores posibilidades de obtener ganancias en términos absolutos, lo que es muy relevante para las empresas multinacionales atraídas por el rendimiento del dividendo de la paz.

Costes generales de la violencia para la economía mundial

El impacto económico total del cese de la violencia habría sido de 28 billones de dólares estadounidenses para los últimos cuatro años (2006-2009) o de 7,4 billones (12,9% del producto mundial bruto) en el año 2009. Esta cantidad incluye la nueva actividad económica que se habría generado si hubiera habido paz (dividendo dinámico), así como la actividad que habría cambiado de las actividades bélicas a las actividades pacíficas (dividendos estáticos).

Una manera de valorar estas cifras es observando que el dividendo de la Paz Dinámica es mayor que el crecimiento anual del resultado económico mundial total. Otra forma es observando que la crisis económica y financiera mundial de 2008-2009 redujo el producto mundial bruto un poco por encima del uno por ciento. Por contra, los cálculos sobre el producto mundial bruto de la paz sugieren que la violencia ha tenido un impacto mucho mayor en el rendimiento económico general. El descenso del rendimiento económico mundial per cápita tiene lugar con una periodicidad del orden de una vez cada diez años, mientras que la supresión del

Dividendo de la paz dinámica, estática y total
(en miles de millones de dólares estadounidenses), 2006 – 2009.

Año	PIB real	Dividendo dinámico	Dividendo estático	Dividendo total
2006	48.802 \$	4.026 \$	2.147 \$	6.173 \$
2007	54.975 \$	4.435 \$	2.418 \$	6.854 \$
2008	60.755 \$	5.112 \$	2.673 \$	7.785 \$
2009	57.522 \$	4.889 \$	2.531 \$	7.420 \$
Total	222.054 \$	18.460 \$	9.770 \$	28.232 \$

rendimiento a causa de la violencia está habitualmente en curso y es de carácter anual. Si los dirigentes políticos hubieran dedicado tanto tiempo en el pasado a centrarse en la reducción de la violencia como el que han dedicado a la crisis financiera global, la recompensa económica habría sido mucho mayor. Además, si nos centramos en el caos causado por la crisis financiera global, un aumento de la paz podría fácilmente tener el efecto contrario con aumentos notables en los beneficios, la cooperación y el bienestar.

La riqueza económica adicional también crea la oportunidad de financiar actividades que podían hasta entonces difícilmente obtener los recursos necesarios. Este hecho es especialmente relevante para muchos de los principales retos a los que se enfrenta la humanidad actualmente. Aunque es difícil imaginar un mundo totalmente en paz, en el que no exista la violencia, es hasta cierto punto razonable pensar que un aumento del 25% de la paz está al alcance de la humanidad. Si se hubiera logrado una mejora del 25% de la paz global durante los pasados cuatro años, habría generado 1,75 billones de dólares estadounidenses disponibles para otras actividades económicas.

Es evidente que solo una reducción parcial de la violencia produciría un aumento notable del PIB global, con lo que se liberaría suficiente riqueza para hacer frente a muchos de los principales retos a los que se enfrenta el mundo. Estos fondos podrían utilizarse para financiar otras actividades imprescindibles como inversiones en infraestructura, la mejora de las políticas sociales, el desarrollo de las energías renovables, el pago de la deuda de los países empobrecidos, la mejora de la seguridad alimentaria global o del uso del agua. A modo de ejemplo, los 1,75 billones de dólares estadounidenses serían más que suficientes para pagar la deuda griega, financiar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y alcanzar el objetivo 20/20/20 de la UE en materia de clima y energía.

Efectos acumulados

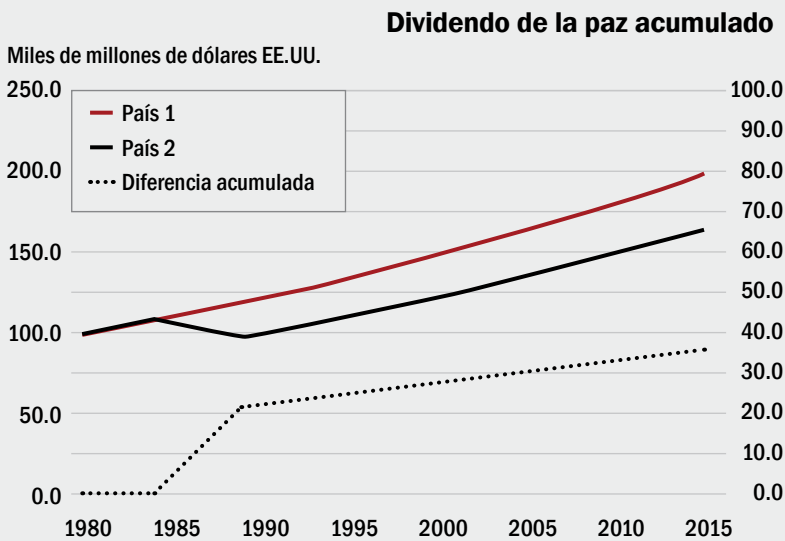
Medir los efectos acumulados de la paz en el rendimiento económico total puede mostrar la brecha en el desarrollo causada por la violencia. Respecto a los cuatro años, para los que se han llevado a cabo los cálculos del dividendo de la Paz Dinámica, el valor acumulado del rendimiento perdido ha alcanzado los 18,4 billones de dólares estadounidenses, una cifra equivalente a la suma de las economías combinadas de Rusia, Brasil, India e Indonesia.⁶

El ejemplo de la figura 1 muestra que la diferencia en el PIB entre un país en paz y un país sin paz se incrementará para siempre, incluso en el caso de una guerra relativamente poco importante y de corta duración.

El ejemplo muestra dos países, uno marcado en rojo y el otro en negro, con cinco años de igual crecimiento del PIB (2% per cápita al año). En 1985, el País

Una mejora del 25% de la paz global durante los pasados cuatro años, habría generado 1,75 billones de dólares estadounidenses disponibles para otras actividades económicas

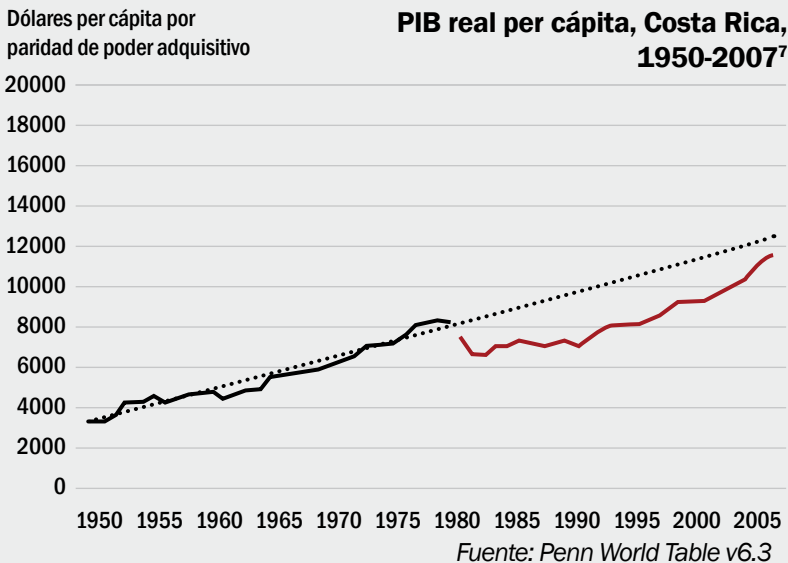
La diferencia en el PIB entre un país en paz y un país en guerra se incrementará para siempre



2 sufre una crisis de violencia, con lo que su crecimiento baja un 2% anualmente. A lo largo de los 35 años representados en la figura, el PIB per cápita del País 1 se multiplica por dos y pasa de 100 a 200. Por contra, el País 2 se queda atrás cerca de 40 puntos, tal y como muestra la línea azul. Los caminos divergentes del PIB son suficientemente claros durante los años de violencia, pero debido a que la base de desarrollo del País 2 ha bajado durante sus años de conflicto bélico, la diferencia de PIB entre los dos países se incrementará con el tiempo. De esta forma, la diferencia entre las líneas roja y negra alcanza, para 2015, el equivalente a ocho años de

rendimiento económico perdido. Para que el País 2 vuelva al nivel del País 1 para el año 2015, la tasa de crecimiento posviolencia del País 2 tendría que ser un 2,8% más alta anualmente, es decir, un 40% más rápida que la del País 1, una meta muy difícil de alcanzar en términos generales. Incluso así, la diferencia acumulada representaría cuatro veces el PIB inicial de 100 del País 2, o el equivalente a cuatro años de pérdida de rendimiento.

En vez de hablar de los Países 1 y 2, consideremos el ejemplo de Costa Rica en la figura 2 que aparece a continuación. Mientras que este país no sufrió conflictos armados, ni guerras civiles, sus países vecinos sufrieron un conflicto armado de diez años de duración en la década de los ochenta. Los efectos colaterales afectaron negativamente a Costa Rica a causa de la interrupción del comercio y del turismo. En el año 2007 el país no se había recuperado todavía del coste que sus vecinos le habían impuesto, tal y como muestra la línea roja del Gráfico 2.



Costa Rica tuvo buenos resultados en términos comparativos respecto a su país vecino, Nicaragua, que sí sufrió un conflicto armado pagando éste un precio claramente mayor en términos de pérdida de rendimiento del PIB. En este ejemplo, el PIB (la línea roja) ni siquiera ha iniciado la tendencia al alza y mucho menos ha convergido con la línea de tendencia basada en la media de crecimiento del PIB de antes del conflicto.

Ganancias potenciales de la paz relativa por países

El estado relativo de paz de un país y el tamaño de la economía influyen sobre sus ganancias económicas potenciales a partir de una reducción de la violencia. La

investigación ha revelado también que las ganancias estimadas varían considerablemente entre países. En términos porcentuales, la ganancia más pequeña de 2009 se acumularía en Japón, con un 3,2%, mientras que la mayor sería para Zimbabwe, con un 65,2%. En términos absolutos, la ganancia más pequeña sería para Bután, con 1.140 millones de dólares estadounidenses, y la mayor correspondería a los Estados Unidos, con 1,14 billones de dólares estadounidenses.

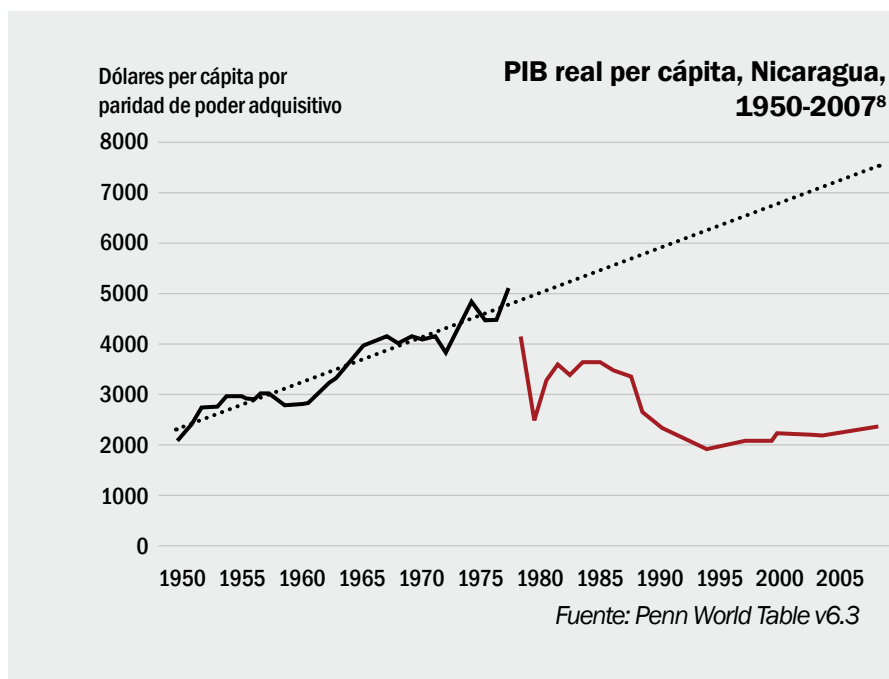
Para los estados que son relativamente pacíficos las ganancias postuladas son menores que en el caso de los estados que sufren violencia externa o interna de mayor escala. Si consideramos dos estados con un IPG casi igual, el más rico tendrá menos potencial al alza en términos relativos, aunque puede tener un potencial absoluto mucho mayor si también

tiene una economía mayor con la que empezar. Para un gran número de países, la paz interna genera el 80%, o más, de su dividendo de la paz global, en muchos casos mucho mayor de lo que podría esperarse a partir de las medidas de sus IPG internos. En cambio, países como Japón y Suecia tienen mucho menos que ganar de una paz interna mayor, un 20% y un 28% de sus dividendos de paz totales respectivamente.

Análisis sectorial

La investigación también se ha centrado en estudiar cuál sería el dividendo si se eliminara la violencia en diversos sectores económicos. El valor del dividendo de la paz variará entre los diferentes países dependiendo del tamaño de cada uno de estos sectores. Por ejemplo, la economía de la India depende en gran medida de la agricultura, la cual en 2008 supuso el 19% de la economía. Por lo tanto, el dividendo de la paz sumaría 31.000 millones de dólares estadounidenses para el sector agrícola, mientras que el dividendo de la paz del sector de la venta al por mayor y al por menor sumaría 26.000 millones de dólares estadounidenses, unas cifras que se diferencian de las estadounidenses, en que el sector agrícola supone el 1,1% de la economía y el sector de la venta al por mayor y al por menor supone un 15,2%. El dividendo de la paz para estos dos sectores se calcularía en 13.100 millones de dólares estadounidenses y 185.010 millones de dólares estadounidenses respectivamente.

Globalmente, se evidenció que hay dos sectores en concreto que pueden llegar a beneficiarse significativamente de una disminución de la violencia y de mayores niveles de paz. Se trata del sector de la producción, que en 2008 podría haber ganado hasta 906.000 millones de dólares estadounidenses (el 17,7% del dividendo de la Paz Dinámica), y el sector de la hostelería, restauración y el comercio al por mayor y al por menor global, que podría haber ganado hasta 742.000 millones de dólares estadounidenses (el 14,5% del dividendo de la Paz Dinámica). La tabla 4 resume la estimación de la magnitud del dividendo de la paz para cada sector en miles de millones de dólares estadounidenses. No se ha intentado estimar el dividendo de la Paz Estática para los sectores industriales puesto que es difícil discernir qué parte



del sector industrial se destina a actividades bélicas y qué otra parte va dirigida a actividades no bélicas. Un ejemplo de ello podría ser una empresa constructora, que podría invertir tanto en la construcción de un centro de detención como en la de una central eléctrica. Los informes nacionales no contienen, sin embargo, dicho nivel de detalle. No obstante, no nos equivocariamos si afirmáramos que la central eléctrica tendría una mayor productividad que el centro de detención. La actividad económica que se ha invertido en la violencia o en la protección contra la violencia podría experimentar un cambio y desviarse a otras actividades que creen capacidades futuras o financien necesidades inmediatas.

La actividad económica que se ha invertido en la violencia podría desviarse a otras actividades que creen capacidades futuras

Asignación sectorial del dividendo de la Paz Dinámica
(no ponderada; en miles de millones de dólares estadounidenses), 2006-2008.

Sector ⁹	2008	%	2007	%	2006	%
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	277,49	5,4	232,06	5,2	201,72	5,0
Administración pública y minería	403,45	7,9	334,93	7,6	307,43	7,6
Producción	905,97	17,7	777,84	17,5	703,80	17,5
Construcción	291,41	5,7	250,76	5,7	226,52	5,6
Comercio al por mayor y al por menor, restauración y hostelería	742,44	14,5	645,55	14,6	590,30	14,7
Transporte, almacenamiento y comunicación	368,75	7,2	319,91	7,2	288,73	7,2
Otras actividades	2.122,72	41,5	1.873,56	42,2	1.708,57	42,4
Total	5.112,23	100,0	4.434,61	100,0	4.027,06	100,0

Análisis sectorial por países

La investigación examinó igualmente en profundidad los efectos sobre los sectores económicos de la división del dividendo de la paz en sus componentes interno y externo para cada sector industrial para el año 2008. Destacó que un gran número de países mostraron cuáles podrían ser los efectos por sector industrial del dividendo de la paz interno y externo. A modo de ejemplo, presentamos a continuación el análisis relativo a España y Brasil.

España

España obtiene algo más del 75% de su dividendo de la paz a partir de la paz interna, lo que indica que tiene más oportunidades de obtener ganancias económicas mejorando su paz interna. Dos grupos industriales en concreto, «producción» y «comercio al por mayor y al por menor, restauración y hostelería» pueden llegar a ganar como máximo 11.550 millones de dólares estadounidenses y 13.540 millones de dólares estadounidenses, respectivamente. En el ranking 25 del IPG

Análisis sectorial de España, 2008 (miles de millones de dólares estadounidenses).

Sector	PIB per cápita interno	PIB per cápita externo
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	2,12	0,69
Administración pública y minería	1,72	0,56
Producción	11,55	3,77
Construcción	8,85	2,89
Comercio al por mayor y al por menor, restauración y hostelería	13,54	4,42
Transporte, almacenamiento y comunicación	5,18	1,69
Total	42,96	14,02

de 2010, España está en el cuartil superior de países pero ocupa una 13ª posición entre los 19 países europeos occidentales del índice. El PIB de España en 2008 fue de 1,602 billones de dólares estadounidenses.¹⁰ La tabla 5 muestra el significativo beneficio económico de España si éste fuera un país con indicadores de violencia menos elevados.

Brasil

Con altos niveles de paz externa, el 92,7% de la ganancia potencial de Brasil procede de mejoras en su paz interna. Este dato se refleja en la tabla 6 que muestra un dividendo de la Paz Dinámica superior a 100.000 millones de dólares estadounidenses para la paz interna por sí sola. El sector que puede avanzar más en Brasil es «comercio al por mayor y al por menor, restauración y hostelería», en el que existe una ganancia potencial de más de 23.000 millones de dólares estadounidenses. Brasil está situado en la mitad inferior del IPG, en la posición 83ª en 2010, y, por lo tanto, tiene considerables oportunidades de emular a los países más pacíficos del mundo y reconocer una ganancia económica considerable. El PIB total de Brasil en 2008 fue de 1,635 billones de dólares estadounidenses.¹¹

Análisis sectorial de Brasil, 2008 (miles de millones de dólares estadounidenses)

Sector	PIB per cápita interno	PIB per cápita externo
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	8,64	0,92
Administración pública y minería	7,35	0,78
Producción	22,50	2,40
Construcción	6,05	0,64
Comercio al por mayor y al por menor, restauración y hostelería	23,54	2,51
Transporte, almacenamiento y comunicación	11,07	1,18
Total	101,66	8,44

Conclusiones

La investigación llevada a cabo por el IEP basada en datos a lo largo de cuatro años del IPG aporta datos cuantificables de que una mejora en la situación de violencia puede transformar la economía global y liberar la riqueza necesaria para financiar la expansión económica y crear un entorno económico más sostenible.

El producto mundial bruto de 2009 superó ligeramente los 57 billones de dólares estadounidenses. Con este punto de partida, si el mundo no hubiera estado sometido a crisis violentas, el rendimiento económico mundial habría podido alcanzar los 62,4 billones de dólares estadounidenses, un aumento del 8,5%, muy por encima de las pérdidas de rendimiento debidas a la crisis económica de 2008-2009 de cerca del -0,6%. Una reducción de los niveles de violencia de tan sólo el 15% habría igualado la pérdida de rendimiento debida a la crisis económica mundial de 2008-2009.

Para los cuatro años en los que se han basado los cálculos, el valor acumulado del rendimiento perdido ha alcanzado los 18,5 billones de dólares estadounidenses. Si añadimos el dividendo de la Paz Estática, el impacto económico total de una reducción en la violencia supera los 28,2 billones de dólares. Las cantidades en juego son relevantes por lo que es fácil encontrar una justificación que explique la estrecha relación entre empresa y paz.

Una mejora en la situación de violencia puede transformar la economía global y liberar la riqueza necesaria para financiar la expansión económica

Una reducción de los niveles de violencia de tan sólo el 15% habría igualado la pérdida de rendimiento debida a la crisis económica mundial de 2008-2009

Notas

1. Publicado por el IEP, el IPG es el primer índice que ordena los países del mundo en función de su paz y que identifica causantes potenciales de la paz. Para más información, véase: <www.visionofhumanity.org>.
2. «Peace, Wealth and Human Potential», GPI 2010 Discussion Paper, IEP (pp. 25-39).
3. Brauer, J. y Tepper Marlin, J. 2009. «Defining Peace Industries and Calculating the Potential Size of a Peace Gross World Product by Country and by Economic Sector», Economists for Peace and Security USA for the Institute for Economics and Peace.
4. El Dr. Jurgen Brauer es profesor de Economía de James M. Hull College of Business de la Universidad Estatal de Augusta, Augusta, Georgia (EE. UU.) <www.aug.edu/~sbajmb> y profesor visitante de la Universidad Chulalongkorn, Bangkok (Tailandia).
5. En 2007 el crecimiento económico mundial fue del 5,2%: con un 2,7% de crecimiento en las economías avanzadas, un 2,1% en los EE. UU. y un 7,9% en los países en desarrollo (FMI, World Economic Outlook, octubre de 2009).
6. Rusia: 1,2 billones de dólares estadounidenses, la India: 1,2 billones de dólares estadounidenses, Brasil: 1,6 billones de dólares estadounidenses e Indonesia: 540 mil millones de dólares estadounidenses (Fuente: FMI, 2009).
7. Fuente: calculado a partir de la Penn World Table v6.3.
8. Fuente: calculado a partir de la Penn World Table v6.3.
9. Los sectores se basan en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme.
10. Base de datos World Economic Outlook del FMI.
11. Base de datos World Economic Outlook del FMI.

Bibliografía

Brauer, Jurgen y John Tepper Marlin. 2009. «Defining Peace Industries and Calculating the Potential Size of a Peace Gross World Product by Country and by Economic Sector», Abril 2009. Economists for Peace y Institute for Economics and Peace. Disponible en: <<http://www.economicsandpeace.org/UserFiles/File/DefiningPeaceIndustrieAndCalculatingAPeaceWGP.pdf>>. [Consulta 10 de septiembre de 2010].

FMI. 2009. World Economic Outlook. Octubre. Washington D.C.: FMI.

IEP. 2010. «Peace, Wealth and Human Potential», GPI 2010 Discussion Paper. Sidney: IEP, pp. 25-39.

Dimensiones económicas de los procesos de paz: el sector privado como aliado estratégico para la creación de la paz

Achim Wennmann, Centre on Conflict, Development and Peacebuilding (CCDP), Graduate Institute of International and Development Studies, Ginebra

Introducción

Este capítulo explora cómo las dimensiones económicas de un conflicto armado pueden resolver problemas y tender puentes en apoyo a los procesos de paz. Sitúa dicha perspectiva económica en el marco de las funciones con miras al futuro y al pasado de los procesos de paz. Desde este punto de vista, los procesos de paz tienen el objetivo de poner fin a un conflicto armado y preparar los órdenes políticos, económicos y sociales que configuran nuevos futuros para las poblaciones afectadas por conflictos y los ex combatientes (Zartman, 2005). Integrar una perspectiva económica en los procesos de paz es un ajuste de los procesos de paz a las nuevas características del conflicto armado después del final de la Guerra Fría.

El capítulo hace un seguimiento de las dimensiones económicas de la mediación de la paz a lo largo de las fases de compromiso, negociación y transición de los procesos de paz y muestra cómo el sector privado es un aliado crucial en los procesos de paz. Subraya que las dimensiones económicas de los procesos de paz son importantes por diferentes motivos:

- Los objetivos principales de los procesos de paz –el conflicto armado y los beligerantes– tienen características económicas que requieren ser reconocidas y tomadas en cuenta. Entre estas se encuentran las condiciones y las agendas económicas que configuran la organización y la dinámica del conflicto armado, el coste de la movilización y de la financiación de los grupos armados, así como costes y transformaciones económicos debidos al conflicto.
- Los instrumentos y los asuntos económicos pueden hacer una contribución positiva a la dinámica del proceso de paz. Los asuntos económicos pueden representar un mínimo común denominador entre las partes, proporcionar incentivos para la cooperación y apoyar tácticamente decisiones informadas para detener el conflicto. Los instrumentos económicos tienen la intención de modificar el comportamiento de las partes apelando a sus cálculos de costes-beneficios por medio del razonamiento y la persuasión.

Los asuntos económicos pueden hacer una contribución positiva a la dinámica del proceso de paz

La mayoría de los acuerdos de paz se centran en la seguridad y en el poder político mientras que las disposiciones económicas son mínimas

- La integración de una perspectiva económica en las iniciativas de paz requiere un nuevo conjunto de alianzas estratégicas. Con el objetivo de apoyar la creación de nuevos escenarios, los mediadores deberían trabajar con las agencias de desarrollo y las empresas locales o internacionales, especialmente cuando las negociaciones se acercan a su conclusión. Estos actores hacen que la promesa de un futuro mejor sea más creíble y refuerzan el compromiso de las partes con la paz porque el retorno al desarme y a la desmovilización se hace más creíble.

Dimensiones económicas de los procesos de paz

Cerca de dos décadas de trabajo en el campo académico han establecido una compleja interpretación de las dimensiones económicas del conflicto armado (Jean y Rufin, 1996; Keen, 1998; Kaldor, 1999; Berdal y Malone, 2000; Ballentine y Sherman, 2003; Collier et al., 2003; Pugh y Cooper, 2004; Arnson y Zartman, 2005). Sin embargo, hasta ahora, no se ha integrado en los procesos de paz entendidos como las «medidas desplegadas para resolver diferencias y arreglar disputas o conflictos a través de la diplomacia u otros métodos de arreglo pacífico que no sean la violencia» (Ramcharan, 2009: 228). Un análisis comparativo de diferentes disposiciones en 27 acuerdos de paz sugiere que la mayoría de los acuerdos de paz se centran en la seguridad y en el poder político mientras que las disposiciones económicas son mínimas (Suhrke et al., 2007: 23). Se ha argumentado que esta omisión hizo que la aplicación de acuerdos de paz fuera más difícil. El éxito en la fase inmediatamente posterior al conflicto depende en gran medida del «rápido resurgimiento económico para generar confianza en el proceso de paz; de la financiación adecuada para implantar aspectos clave del acuerdo de paz; y [...] de la financiación suficiente para permitir el establecimiento de instituciones de gobierno y la transición a una economía de tiempo de paz» (Woodward, 2002: 2). Por lo tanto, los asuntos económicos normalmente eran «relegados a un segundo plano en la reconstrucción posterior al conflicto, donde son tratados en gran parte como un asunto técnico o humanitario y no como una parte integrante un proceso de paz exitoso» (Nitzschke, 2003: 10).

Algunos mediadores ya han reconocido el potencial de una mayor integración de una perspectiva económica en los procesos de paz

Algunos mediadores ya han reconocido el potencial de una mayor integración de una perspectiva económica en los procesos de paz. El Premio Nobel de la Paz, Martti Ahtisaari, por ejemplo, argumentó que «acordar condiciones prácticas y concretas durante las negociaciones de paz es crucial. Quizá se pueda incluso afirmar que llegar a un entendimiento mutuo sobre cuestiones pecuniarias puede verse en realidad como una manifestación de voluntad política conjunta por la paz» (Ahtisaari, 2008: 11).

Los siguientes apartados introducen diversas dimensiones económicas de los procesos de paz a lo largo de las tres fases principales de los procesos de paz: el compromiso de los grupos armados, la negociación de acuerdos de paz y las transiciones del conflicto a la paz. Las dimensiones económicas pueden tratar la financiación y las motivaciones de los que están en combate y las costosas consecuencias de los conflictos armados sobre las sociedades (pero también sobre los grupos armados). También pueden implicar utilizar discusiones sobre asuntos económicos tales como el reparto de la riqueza de los recursos naturales como medio para avanzar en las negociaciones, o el uso de instrumentos y nuevas alianzas estratégicas con actores económicos para reforzar la transición de la guerra a la paz.

El compromiso de los grupos armados

El proceso de compromiso es importante puesto que puede estructurar el enfoque de los grupos armados cuando exploran la negociación como una estrategia de salida del conflicto armado. En el mejor de los casos, el proceso

de compromiso «reduce la incertidumbre, clarifica los riesgos y los costes y gestiona la complejidad mientras los dirigentes contemplan los límites de la mesa de negociación, quién es probable que participe, las reglas y qué es probable que se ponga y que se quite en la mesa» (Gross Stein, 1989: 479).

Una mejor comprensión de la dimensión económica de los grupos armados tiene dos implicaciones específicas para el compromiso de dichos grupos. La primera es que insistir en un alto el fuego como punto de partida para las negociaciones en conflictos que se autofinancian puede menoscabar el proceso de paz. Los grupos armados con agendas políticas fuertes son menos susceptibles de comprometerse. Utilizan la violencia armada como estrategia económica y, por lo tanto, están menos predispuestos a bajar las armas porque hacerlo implicaría mermar su negocio (la violencia armada) y las condiciones sobre las que prospera (la inseguridad).

La segunda implicación es que la situación financiera de los grupos armados puede ser un indicador importante para planificar iniciativas de paz. El material de base de un grupo armado puede dar pistas sobre el grado de compromiso con el diálogo que están predispuestos a asumir y las razones para ello. Por ejemplo, el Movimiento/Ejército Popular para la Liberación de Sudán intervino en las conversaciones de paz porque era su última oportunidad de ganar en la mesa de negociación lo que ya no podía ganar en el campo de batalla (Young, 2007: 32). En El Salvador, el recorte de la ayuda exterior por parte de la Unión Soviética y de los Estados Unidos impulsó a ambas partes a buscar una resolución negociada (Thale, 1997: 199). Se dice que la presión financiera de la Organización de Liberación Palestina tras la Guerra del Golfo de 1991 contribuyó a su implicación en las negociaciones de paz de Oslo (Naylor, 2002: 78-79).

Asuntos económicos en las negociaciones de paz

Los asuntos económicos se relacionan con las negociaciones de paz de dos formas importantes. Por una parte, se relacionan con violencia e injusticias del pasado y atraen causas económicas o detonantes de conflicto. Los asuntos económicos pueden incluir la gestión de los recursos naturales, la reducción de las desigualdades socioeconómicas o la indemnización de las víctimas por atrocidades pasadas. Por otra parte, los asuntos económicos pueden ser parte de una perspectiva con miras al futuro que define nuevos órdenes políticos, económicos o sociales. En este contexto, los asuntos económicos incluyen marcos para nuevas instituciones económicas, creación de empleo o reforma agraria.

La manera en la cual se abordan estos asuntos afecta a la dinámica del proceso de paz. En principio, las incompatibilidades sobre asuntos económicos deberían ser más fáciles de resolver que, por ejemplo, las disputas identitarias. El control sobre las minas, los mercados o la infraestructura económica puede cuantificarse y dividirse, cosa que no es posible con el odio asociado a conflictos étnicos. Además, si el conflicto armado es realmente por codicia, el único requerimiento para ponerle fin sería mostrar que los beligerantes pueden hacer más dinero dentro de los límites de un Estado en funcionamiento, gracias a la inversión en el sector privado y con una paz duradera. Los asuntos económicos a menudo están interrelacionados fundamentalmente con asuntos culturales o identitarios más amplios, pero considerar que los asuntos económicos solucionan problemas y tienden puentes puede abrir oportunidades para la mediación de la paz que hasta ahora no se reconocían.

Las pruebas sobre la manera en la que se han discutido los asuntos económicos en los procesos de paz muestran resultados mezclados. La posibilidad de racionalizar y dividir los asuntos económicos puede proporcionar incentivos para la cooperación,

La situación financiera de los grupos armados puede ser un indicador importante para planificar iniciativas de paz

Los asuntos económicos pueden incluir la gestión de los recursos naturales, la reducción de las desigualdades socio-económicas o la indemnización de las víctimas

En Sri Lanka, las discusiones sobre el desarrollo económico consiguieron disipar tensiones antes de tratar otros asuntos políticos

tal como lo ejemplificó el Acuerdo de repartición de riqueza de 2004 entre el Norte y Sudán del Sur (Wennmann, 2009a: 8). En Sri Lanka, las discusiones sobre el desarrollo económico consiguieron disipar tensiones antes de tratar otros asuntos políticos, pero finalmente no pudieron superar una situación de seguridad en deterioro (Mac Ginty, 2006: 152-153).

Los asuntos económicos también pueden omitirse deliberadamente en las conversaciones para reducir tensiones y aumentar la manejabilidad del proceso de paz. En Angola, la gestión de los recursos naturales se omitió del Protocolo de Lusaka de 1992 para facilitar la transición de la UNITA de un grupo armado a un partido político (Vines, 2004: 89-90). En Nepal, las desigualdades socioeconómicas recibieron poca atención y, de hecho, se pospusieron hasta después del acuerdo de paz. En este punto, deberían tratarse a través de un proceso político «normal» (Wennmann, 2009a: 5).

Además, las negociaciones sobre asuntos económicos a menudo tienen lugar en el contexto de economías formales o informales. El asunto de los ingresos por recursos naturales puede de hecho sobrepasar los límites de las conversaciones de paz puesto que son cruciales en la financiación de las partes o de las economías políticas locales. Insistir en que se incluyan puede llevar al rechazo rotundo de todo el proceso de paz como subraya el ejemplo de la República Democrática del Congo en 2002. Los recursos naturales eran un asunto que no venía al caso y se consideraban una restricción inaceptable en la movilización y las oportunidades de negocio de las partes. Insistir en que debían incluirse habría supuesto el fin de los procesos de paz (Grignon, 2006: 72-75). Bajo estas circunstancias, permitir tácitamente el control de las economías informales puede ser la mejor de las malas elecciones para un mediador y una manera de forjar pactos de transición.

En Nepal, las desigualdades socioeconómicas recibieron poca atención y, de hecho, se pospusieron hasta después del acuerdo de paz

Seguimiento de los nuevos futuros

Los asuntos económicos también son fundamentales para preparar lo que sigue tras un acuerdo de paz. Durante los procesos de paz, las negociaciones pueden establecer las bases fundacionales iniciales para las transiciones económicas y políticas posteriores al conflicto y crear una visión económica que se convierta en los cimientos de una nueva sociedad. Estos esfuerzos tienen el objetivo de hacer que la vida sin violencia sea una realidad más creíble cuando las partes consideran una salida negociada de un conflicto. De esta manera, los procesos de paz facilitan la aplicación de acuerdos de paz, así como programas de desarme, desmovilización y reintegración. Preparan el trabajo preliminar para la prevención de futuros conflictos armados al tratar dilemas en materia de seguridad cerciorándose de que ninguna parte tiene los medios para imponerse militarmente en el futuro (Siriam, 2008: 25, 182).

Abordar el futuro económico en los procesos de paz tiene un importante valor político para las negociaciones de paz. Desde la perspectiva de las partes, la dimensión económica de la mediación de la paz conecta el período entre la firma de un acuerdo de paz y el surgimiento de los dividendos de la paz. Cuando las partes firman acuerdos de paz se enfrentan a las demandas inmediatas de dejar las armas pero a cambio sólo suelen recibir una vaga promesa de un futuro mejor a largo plazo. El tiempo transcurrido y las evaluaciones individuales de cada parte sobre la probabilidad de que esto ocurra alguna vez afectan a su compromiso político en el proceso de paz. En este contexto, los mediadores pueden intentar reforzar este compromiso poniendo los futuros posibles posteriores al conflicto sobre la mesa, explorando las maneras de asegurar que una nueva visión del futuro se convierte en una posibilidad creíble.

Negociar los futuros económicos sigue siendo un reto difícil para los mediadores porque asegurar un efecto positivo a largo plazo de las provisiones económicas en acuerdos de paz depende de muchas variables incontrolables. Por ejemplo, la contribución positiva de las disposiciones relativas a repartir dividendos en la recuperación económica de Sudán del Sur se ha visto minada por otros problemas tales como la falta de garantías de seguridad, la persistente desconfianza entre ex beligerantes, el conflicto armado en Darfur y los nuevos enfrentamientos armados entre el Norte y el Sur. Sin embargo, el Gobierno de Sudán del Sur recibe hoy en día pagos periódicos de petróleo (Wennmann, 2009a: 19-21). En Nepal, los asuntos económicos pasaron a formar parte de la política posterior al conflicto entre el gobierno y la oposición. A principios de 2009, la oposición quería evitar el éxito del gobierno en el campo del desarrollo económico para mostrar la incapacidad del gobierno de cumplir las promesas y, por lo tanto, ilegitimizarlo (Wennmann, 2009b: 18). Por contra y a pesar de retos obvios, en Aceh, la economía posconflicto se recuperó relativamente rápido porque el tsunami proporcionó ayuda humanitaria y una atención al desarrollo sin precedentes, y la provincia contaba con una base económica preexistente mayor que Sudán del Sur (Wennmann y Krause, 2009: 18).

Para superar los retos de crear nuevos futuros, los equipos de mediación necesitan forjar nuevas alianzas estratégicas. A menudo se perciben las negociaciones de paz y la recuperación económica después de un conflicto como dos operaciones distintas que se llevan a cabo en contextos diferentes y por parte de instituciones diferentes (O'Donnell y Boyce, 2007). Sin embargo, hacer tangibles los futuros económicos implica cambiar nuestra manera de entender la creación de la paz desde un proceso formado por dos pasos (antes y después de un acuerdo de paz) hacia un proceso dinámico en el que la resolución de un conflicto y la preparación de futuros órdenes políticos y económicos vayan de la mano. Por una parte, por lo tanto, los conocimientos de las comunidades empresariales y del ámbito del desarrollo son importantes para los mediadores durante un proceso de paz para determinar futuros económicos realistas. Por otra parte, los conocimientos de los mediadores son importantes para las comunidades empresariales y del ámbito del desarrollo en la fase posterior al conflicto para evitar el resurgimiento de conflictos y mantener los pactos de transición.

El sector privado como aliado para la paz

Las características del proceso de paz han cambiado rápidamente a lo largo de las últimas décadas. Históricamente, la construcción de la paz era una cuestión de reyes, príncipes o generales. Hoy en día se lleva a cabo en diferentes ámbitos que incluyen enviados de Naciones Unidas, ex jefes de Estado, ancianos de comunidades locales u ONG especializadas. Los procesos de paz se han vuelto tan complejos que a veces involucran docenas de actores y un número similar de agendas. Muchos mediadores, por lo tanto, intentan limitar el número de intermediarios para que el proceso de paz sea manejable. Las siguientes secciones se centran en el papel del sector privado para la construcción de la paz (sobre el papel de la comunidad de desarrollo, véase Wennmann, 2010).

Empresas locales e internacionales han desempeñado diversos papeles en los procesos de paz en las dos últimas décadas: tender puentes entre comunidades diferentes o entre el Estado y la sociedad, participar directamente en conversaciones con beligerantes, proporcionar información y buenos oficios, actuar como promotores de la paz, pagar por los procesos de paz, ayudar en la entrega de ayuda humanitaria, reforzar la iniciativa emprendedora, crear confianza, fomentar la responsabilidad y limitar el acceso a la financiación del conflicto (Nelson, 2001: 73-140). Los ejemplos de Sudáfrica, Irlanda del Norte, Mozambique y Sudán ponen

A menudo se perciben las negociaciones de paz y la recuperación económica después de un conflicto como dos operaciones distintas

Empresas locales e internacionales han desempeñado diversos papeles en los procesos de paz en las dos últimas décadas

En Mozambique, la empresa multinacional británica Lonrho participó directamente en el proceso de paz tras los ataques a sus instalaciones en 1990

de manifiesto el papel positivo que el sector privado ha desempeñado en estos contextos. En palabras de un empresario de Colombia: “No es cierto que todos nos sentamos con los brazos cruzados, que no se hace nada, o que todo el mundo está viviendo en Miami” (Rettberg, 2004, 21).

Durante el proceso de paz de Sudáfrica entre 1990 y 1994, las empresas aportaron recursos, liderazgo y autoridad y potenciaron la comunicación entre las comunidades negra y blanca y una nueva visión de la sociedad (Charney, 1999: 183, 200-201). En Irlanda del Norte, confederaciones empresariales nor- y surirlandesas contribuyeron a los procesos de paz cambiando el discurso sobre el conflicto pasando de lo nacional-emotivo a lo económico-racional. Enfatizaron que el desarrollo económico en Irlanda del Norte estaba supeditado al fin del conflicto e hicieron un llamamiento a una mayor integración económica con Irlanda y con el mercado común europeo (Ben-Porat, 2005: 336-338).

En Mozambique, la empresa multinacional británica Lonrho participó directamente en el proceso de paz tras los ataques a sus instalaciones en 1990. Su ejecutivo – Roland «Tiny» Rowland – actuó de intermediario y puso a disposición los recursos y la logística de la empresa (Vines, 1998). En Sudán, la empresa sueca Lundin Petroleum utilizó su red existente para comprometer a todos los beligerantes. Su miembro del consejo, Carl Bildt –también conocido por su papel como enviado especial de Naciones Unidas a los Balcanes– encabezó una serie de charlas en las que se enfatizaba que el petróleo representaba un incentivo para la paz puesto que no podían buscarse inversiones rentables en petróleo en un contexto de guerra (Batruch, 2004: 159-160).

Un mediador no tiene otra elección que incluir empresas nacionales o extranjeras por el simple hecho de que tienen poder para afectar la dinámica de las negociaciones, tanto negativa como positivamente

La inclusión del sector privado en los procesos de paz crea nuevos retos para los mediadores, en concreto relativos al momento y a la manera de incluir a las empresas en un proceso de mediación. Desde un punto de vista, un mediador no tiene otra elección que incluir empresas nacionales o extranjeras por el simple hecho de que tienen poder para afectar la dinámica de las negociaciones, tanto negativa como positivamente. Las empresas pueden hacer sentir su influencia proporcionando incentivos o amenazas a las partes en la mesa de negociación o a otras partes interesadas en la resolución del conflicto.

Dadas estas presiones, los mediadores tienen que evaluar cuidadosamente cómo establecer relaciones con el sector privado. Algunos de los elementos que hay que considerar son que en muchos contextos de conflicto armado es difícil diferenciar las élites políticas y las empresariales o los papeles «públicos» y los «privados» de las personas. Además, los mediadores pueden enfrentarse a la dificultad de cómo discriminar entre las empresas que buscan su propio interés económico en un determinado mercado. En este contexto, la competencia entre diferentes empresas puede complicar el proceso de paz porque divide –en vez de unir– a las partes. Otra dificultad es que las empresas no representan un actor legítimo y es probable que sus intereses comerciales estén por encima de la consecución de un objetivo común. En el peor de los casos, las empresas pueden percibirse como interlocutores no válidos porque hayan estado involucradas en la economía del conflicto, en abusos a los derechos humanos o en la contaminación medioambiental.

Los mediadores pueden ser capaces de resolver algunos de estos problemas participando con el sector privado de manera informal fuera del proceso de paz, sin hacerlos miembros formales. De hecho, las empresas no esperan nada más que una asociación informal. En los casos en los que diferentes empresas compiten unas contra otras, los mediadores pueden facilitar alianzas de inversión y fomentar que se aprueben proyectos de inversión con el consentimiento de las comunidades

locales. Además, los mediadores pueden identificar asociaciones empresariales locales o internacionales que tienen un gran número de empresas socias en un sector concreto. De esta manera, es posible construir grupos de intereses sectoriales, yendo más allá del interés económico particular de una empresa en concreto.

Conclusiones

Este capítulo ha hecho un seguimiento de las dimensiones económicas de los procesos de paz y ha mostrado que es oportuno y potencialmente útil reconocerlas como una oportunidad para reforzar los procesos de mediación. Tanto el conflicto armado como los diversos actores que combaten en él tienen rasgos económicos que deberían reconocerse y hacer que trabajen para la resolución del conflicto. Asuntos económicos como la desigualdad socioeconómica o el acceso a la riqueza proporcionada por los recursos naturales requieren plena atención por parte de los mediadores de la paz. Mientras que el contexto de cada proceso de paz es diferente, si se sitúan en la agenda cuidadosamente, los instrumentos y los asuntos económicos pueden conformar relaciones de colaboración de los beligerantes y, por lo tanto, facilitar el fin de un conflicto armado.

Sin embargo, la experiencia de muchos conflictos armados ilustra que un proceso de paz no termina con un acuerdo de paz. Una salida negociada de un conflicto armado requiere un pacto de transición fuerte que debe cultivarse y apoyarse cuando las partes aplican el proceso de paz y preparan lo que venga a continuación. Estas transiciones de la guerra a la paz requieren un esfuerzo constante para tener éxito, así como capacidades y mecanismos de apoyo. Mientras que la infraestructura de la mediación aumenta en los ámbitos bilateral, multilateral y de la sociedad civil, tiene tendencia a centrarse en el fin del conflicto.

Pero si no se ofrecen nuevos escenarios creíbles, algunos grupos y personas pueden concluir que la vida es mejor para ellos si continúan usando las armas. Abordar los asuntos económicos en procesos de paz tiene el potencial de configurar nuevas visiones para el futuro y reforzar pactos de transición, los cuales deberían incluir las habilidades y la experiencia del sector privado ya que éstas son un pilar para la paz posterior al conflicto.

Se debería incluir las habilidades y la experiencia del sector privado ya que éstas son un pilar para la paz posterior al conflicto

Bibliografía

Ahtisaari, Martti. 2008. "Lessons of Aceh Peace Talks." *Asia Europe Journal*. Vol. 6, No. 1, pp. 9-14.

Arnson, Cynthia y William Zartman, eds. 2005. *Rethinking the Economics of War: The Intersection of Need, Creed and Greed*, Washington D.C.: Hopkins University Press.

Ballentine, Karen, y Jake Sherman, eds. 2003. *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance*. Boulder: Lynne Rienner.

Batrach, Christine. 2004. "Oil and Conflict: Lundin Petroleum's Experience in Sudan." En Alyson J.K. Bailes y Isabel Frommelt, eds., *Business and Security: Public-Private Sector Relationships in a New Security Environment*. Oxford: Oxford University Press, pp. 148-160.

Ben-Porat, Guy. 2005. "Between Power and Hegemony: Business Communities in Peace Processes." *Review of International Studies*. Vol. 31, No. 2, pp. 325-348

Berdal, Mats, y David M. Malone, eds. 2000. *Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil Wars*. Boulder: Lynne Rienner.

Charney, Craig. 1999. "Civil Society, Political Violence, and Democratic Transitions: Business and the Peace Process in South Africa, 1990-1994." *Comparative Studies in Society and History*. Vol. 41, No. 1, pp. 182-206.

Collier, Paul, Lani Elliott, Håvard Hegre, Anke Hoeffler, Marta Reynal-Querol y Nicholas Sambanis. 2003. *Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy*.

Grignon, François. 2006. "Economic Agendas in the Congolese Peace Process." En Michael Nest, ed. *The Democratic Republic of Congo: Economic Dimensions of War and Peace*. Boulder: Lynne Rienner, pp. 62-98.

Gross Stein, Janice. 1989. "Getting to the Table: The Triggers, Stages, Functions, and Consequences of Prenegotiation." *International Journal*. Vol. 44, No. 2, pp.475-504.

Jean, François y Jean-Christophe Rufin, eds. 1996. *Economie des guerres civiles*. París: Hachette.

Kaldor, Mary. 1999. *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*. Cambridge: Polity Press.

Keen, David. 1998. *The Economic Functions of Civil War*. Adelphi Papers 320. Londres: International Institute of Strategic Studies.

Mac Ginty, Roger. 2006. *No War, No Peace: The Rejuvenation of Stalled Peace Processes and Peace Accords*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Naylor, R. Thomas. 2002. *Wages of Crime: Black Markets, Illegal Finance, and the Underworld Economy*. Ithaca: Cornell University Press.

Nelson, Jane. 2000. *The Business of Peace: The Private Sector as a Partner in Conflict Prevention and Resolution*. Londres: International Alert, Council on Economic Priorities, The Prince of Wales Business Leaders Forum.

Nitzschke, Heiko. 2003. *Transforming War Economies: Challenges for Peacemaking and Peacebuilding*. Wilton Park Conference Report. Nueva York: International Peace Academy.

O'Donnell, Madelene, y James K. Boyce. 2007. "Peace and the Public Purse: An Introduction." En Madelene O'Donnell y James K. Boyce, eds. *Peace and the Public Purse: Economic Policies for Postwar Statebuilding*, Lynne Rienner, Boulder.

Pugh, Michael y Neil Cooper. 2004. *War Economies in a Regional Context: Challenges and Transformations*. Boulder: Lynne Rienner.

Ramcharan, Bertrand G. 2009. 'Peace Process', en Vincent Chetail (Ed.), *Post-Conflict Peacebuilding: A Lexicon*, Oxford University Press, Oxford, pp. 228-244.

Siriam, Chendra L. 2008. *Peace as Governance: Power Sharing, Armed Groups, and Contemporary Peace Negotiations*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Suhrke, Astri, Torunn Wimpelmann, y Marcia Davis. 2007. *Peace Processes and Statebuilding: Economic and Institutional Provisions of Peace Agreements*. Bergen: Chr. Michelsen Institute.

Thale, Geoff. 1997. "Incentives and the Salvadoran Peace Process." En David Cortright, ed. *The Price of Peace: Incentives and International Conflict Prevention*. Nueva York: Rowman and Littlefield, pp. 181-203.

Vines, Alex. 2004. "Angola: Forty Years of War." En Peter Batchelor y Kees Klingma, eds. *Demilitarization and Peacebuilding in Southern Africa – Volume II*. Aldershot: Ashgate, pp. 74-104.

_____. 1998. "The Business of Peace: 'Tiny' Rowland, Financial Incentives, and the Mozambican Settlement." En Jeremy Armon, Dylan Hendrickson, y Alex Vines, eds. *The Mozambican Peace Process in Perspective*. Londres: Conciliation Resources.

Rettberg, A. 2004. *Business-Led Peacebuilding in Colombia: Fad or Future of Country in Crisis?*, Crisis States Programme Working Paper 58, Londres: London School of Economics, p. 21.

Wennmann, Achim. 2010. *Peace Processes and Post-conflict Economic Recovery*. Londres: International Alert.

_____. 2009b. *Wealth Sharing Beyond 2011: Economic Issues in Sudan's North-South Peace Process*. CCDP Working Paper 1. Ginebra: Graduate Institute of International and Development Studies.

_____. 2009c. *Economic Issues in Peace Processes: Socio-Economic Inequality and Peace in Nepal*. CCDP Working Paper 2. Ginebra: Graduate Institute of International and Development Studies.

Wennmann, Achim y Jana Krause. 2009. *Managing the Economic Dimensions of Peace Processes: Resource Wealth, Autonomy, and Peace in Aceh*. CCDP Working Paper 3. Ginebra: Graduate Institute of International and Development Studies.

Woodward, Susan L. 2002. *Economic Priorities for Peace Implementation*. Policy Paper Series on Peace Implementation. Nueva York: International Peace Academy.

Young, John. 2007. Sudan's IGAD Peace Process: An Evaluation. 30 May. Disponible en: <http://www.sudantribune.com/IMG/pdf/Igad_in_Sudan_Peace_Process.pdf>. [Consulta 12 Marzo de 2008].

Zartman, I. William. 2005a. "Looking Forward and Looking Backward on Negotiation Theory." En Zartman, I. William, y Victor Kremenyuk, eds. 2005. *Peace Versus Justice: Negotiation Forward- and Backward-looking Outcomes*. Lanham: Rowman and Littlefield, pp. 287-301.

La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos¹

Angelika Rettberg. Profesora asociada, directora del Programa de Investigación sobre Construcción de Paz y profesora del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes en Bogotá

Introducción

La caída del muro de Berlín en 1989 significó un cambio sustancial para las organizaciones nacionales e internacionales implicadas en la resolución de conflictos armados en todo el mundo. El final de la Guerra Fría no sólo cambió la óptica conceptual mediante la cual políticos y *practitioners* observaban los conflictos armados, pasando de la confrontación ideológica, económica y militar global entre oriente y occidente a intentar comprender las bases locales y manifestaciones de violencia en su contexto particular. Dicho cambio implicó también la necesidad de estudiar mejor no sólo las causas del conflicto — incluidas las condiciones estructurales y las motivaciones de los combatientes— sino también las bases de una paz duradera.

Asimismo, también ha cambiado significativamente el número y tipo de actores implicados en actividades diseñadas para la construcción de paz² en sociedades desgarradas por los conflictos. A medida que expertos y *practitioners* expandían su interés más allá de los grupos implicados directamente en la lucha y examinaban las condiciones sociales, políticas y económicas de los países que buscaban resolver el conflicto de una forma más amplia, el foco de atención y el objetivo de las políticas se centró en nuevos actores sociales y procesos: actores de la sociedad civil, como organizaciones no gubernamentales locales, organizaciones de víctimas, movimientos de ciudadanía, etc. se convirtieron en aliados cruciales para que los esfuerzos para la construcción de la paz fueran dirigidos a otorgar voz y voto a los participantes no armados. De las tímidas negociaciones entre los grupos armados que deseaban un alto el fuego, la cuestión de la construcción de la paz pasó a ser un problema a gran escala, que conllevaba desde problemas de reconstrucción física, diseño de instituciones políticas, procesos de desmovilización, desarmamiento y reintegración (DDR) hasta la reparación y reconciliación de víctimas (Paris, 2004; Pugh, Cooper, and Turner, ed., 2008; Rettberg, 2003). Los cambios decisivos atraen actualmente la inversión masiva

Ha cambiado significativamente el número y el tipo de actores implicados en actividades diseñadas para la construcción de paz

Uno de los “nuevos” actores en dicho escenario es el sector privado

de los gobiernos y sitúan el énfasis en la participación e implicación de un cada vez mayor número de actores sociales que actúan más allá del campo de batalla.

Uno de los “nuevos” actores en dicho escenario es el sector privado. Si bien los esfuerzos realizados en las negociaciones de paz para terminar con las guerras internacionales y nacionales en las últimas décadas y siglos han contado con la participación y presión de los intereses económicos para precipitar el fin de los diferentes tipos de confrontaciones, la referencia explícita a la reciente función de la empresa en la construcción de paz sienta un precedente. Por el momento, según se manifiesta en diferentes países, existe el consenso de que, incluso en caso de ausencia de motivos políticos, las decisiones empresariales —invertir, producir y contratar— tienen el poder de estimular, limitar o destruir la agenda y el alcance de la construcción de paz, así como su implementación. Por lo tanto, los esfuerzos de construcción de paz están centrando su atención en la posible contribución del sector privado local y en su potencial como “saboteador” (Newman and Richmond, eds., 2006; Stedman 1997), imponiendo obstáculos al progreso.

En este artículo, voy a describir y discutir los diferentes papeles que el sector privado ha empezado a desempeñar en la construcción de paz, a partir de diferentes casos. Asimismo, voy a analizar algunas de las motivaciones a las cuales se ha aludido para explicar la participación del sector privado en la construcción de paz. Me voy a centrar concretamente en el argumento que sostiene que los elevados costes económicos asociados a un conflicto pueden empujar al sector privado a actuar en la construcción de paz, lo cual implica la necesidad de perfeccionar nuestra comprensión sobre cuándo, cómo y qué partes integrantes del sector privado pueden involucrarse en actividades de construcción de paz.

El sector privado no desempeña un papel uniforme en los conflictos ni en la construcción de paz

El sector privado en la construcción de paz

Desde inicios de los noventa, cuando los miembros del sector privado tomaron parte en las negociaciones de paz de países como El Salvador o Guatemala (Rettberg, 2006, 2007), facilitaron la transición del *apartheid* a la democracia y la igualdad racial en Sudáfrica (Gerson, 2001) y negociaron los acuerdos preliminares entre ambas partes en el conflicto de Irlanda del Norte (International Alert, 2006), ha habido un debate cada vez mayor acerca del papel que el sector privado debería y podría desempeñar en situaciones de construcción de paz. Actualmente, sabemos que el sector privado no desempeña un papel uniforme en los conflictos ni en la construcción de paz.

Por un lado, para quienes la raíz de los conflictos es la distribución desigual de la tierra y de los ingresos (Swearingen, 2010; Zartman, 2005), el sector privado —como propietario de las tierras y generador de riqueza— es visto como beneficiario o incluso como promotor de conflictos armados. En este sentido, atraer al sector privado a la agenda de la construcción de paz requiere identificar, dismantlar y cambiar las estructuras sobre las cuales reposan los privilegios del sector privado, así como diseñar una nueva estructura de incentivos para motivar al sector privado a aceptar el cambio. Este hecho se ha asociado con una resistencia en diferentes niveles, desde apoyar el terrorismo de derechas, como en el caso de Colombia (Romero, 2003), a denunciar legalmente aspectos de los acuerdos de paz, como en el caso de Guatemala, a —como ocurre más a menudo— retrasos en el cumplimiento de los acuerdos. Existe una gran abundancia de publicaciones sobre los “saboteadores” de los procesos de paz (Newman and Richmond, eds., 2006; Stedman, 1997) que analizan las diferentes maneras en las que facciones más recalcitrantes de la sociedad—incluyendo fracciones del sector privado—se han opuesto a y han impedido el avance en la construcción de paz.

Asimismo, informes de agencias internacionales como el Banco Mundial e investigaciones académicas como Tripathi (2008) sugieren que la inversión del sector privado, incluso sin una oposición abierta a la construcción de paz, es difícil de desatar debido al miedo de los inversores a la inestabilidad recurrente o debido a fondos de financiación insuficientes (Acs, 2006). En esta situación, para promocionar la participación del sector privado en la construcción de la paz, algunas instituciones han identificado la necesidad de empezar con la creación del sector privado y proporcionar estructuras adecuadas de incentivos para que las organizaciones formulen y se impliquen en actividades productivas.

A pesar de su contribución real o supuesta en los conflictos y a pesar de su capacidad para asumir un papel en la construcción de la paz, se ha identificado el sector privado como una fuente crucial de recursos humanos y materiales —dinero y conocimientos de administración— para proporcionar los fundamentos para una paz duradera. Asimismo, algunos grupos políticos consideran que la presencia y participación del sector privado en la construcción de paz sirve como instrumento para conseguir el compromiso del sistema y para predecir la estabilidad futura. En consecuencia, los estados, los donantes internacionales y las ONG reclaman mecanismos, desde principios de responsabilidad social corporativa (CSR) a impuestos, para recaudar fondos y conseguir la ayuda necesaria para las tareas de construcción de la paz. Numerosos códigos de conducta estándar e internacionales³ esbozan un comportamiento empresarial deseable —como Global Compact, Extractive Industry Transparency Initiative (EITI), varios proyectos de certificación y manuales de buen comportamiento (véase International Alert, 2005)— y un número creciente de organizaciones y países ha desarrollado estrategias para que el sector privado se suba al tren. En el ámbito de la Organización de las Naciones Unidas, la Comisión para la Construcción de la Paz (UNPBC) ha designado un grupo de trabajo del sector privado para coordinar los esfuerzos en cuatro países (Rettberg, 2010).

Los esfuerzos realizados para atraer al sector privado a la agenda de construcción de la paz combinan estrategias individuales y colectivas. Los ejemplos de participación del sector privado incluyen tomar parte en las negociaciones de paz (como facilitadores), aportar conocimientos e investigar en beneficio de las negociaciones y otras tareas de construcción de la paz, invertir en fondos o proyectos de desarrollo dirigidos a participantes concretos de la construcción de la paz, como los combatientes desmovilizados o las comunidades y grupos de víctimas (como las mujeres), llevar a cabo evaluaciones empresariales o industriales sobre los riesgos asociados a la práctica empresarial, e involucrarse en alianzas con terceros (como otras empresas, el estado o ONG) para promover el debate y la consciencia sobre la necesidad de la construcción de la paz, a menudo en relación con códigos de conducta desarrollados a escala global.⁴

En cuanto a la participación en conversaciones de paz —las cuales son parte integrante pero no esencial de la construcción de la paz— un gobierno liderado por el sector privado en El Salvador no sólo llevó a cabo negociaciones con los insurgentes sino que también fue capaz de promover la paz como proyecto social y económico de gran valor para resto de la sociedad salvadoreña (Rettberg, 2006, 2007). En Chipre, el Brussels Business Group trabajó para superar las divergencias entre la parte turca y la parte griega de la isla promoviendo la cooperación interempresarial y medidas de construcción de confianza (Lende, 2006). De manera similar, el Peres Center for Peace y el Center for Jewish-Arab Economic Development trataron de enfatizar la interdependencia económica además de la necesidad de llegar a una solución política entre Israel y Palestina (Dajani, Dayan, and Touboul, 2006). En Colombia, las iniciativas de construcción de paz lideradas por la empresa tienen lugar por la ausencia de cualquier tipo de negociaciones formales con los grupos armados ilegales y procuran alentar el desarrollo local

El sector privado puede proporcionar los fundamentos para una paz duradera

Un gobierno liderado por el sector privado en El Salvador no sólo llevó a cabo negociaciones con los insurgentes sino que también fue capaz de promover la paz

mientras promueven actividades propiamente empresariales (Rettberg, 2004). Finalmente, en Irlanda del Norte la Confederación de la Industria Británica y el Grupo de Siete (organizaciones comerciales) se encargaron de subrayar el vínculo entre el conflicto y el lento crecimiento económico (International Alert, 2006).

El balance de esta creciente actividad del sector privado en la construcción de paz es heterogéneo

En general, estos ejemplos que incluyen o son liderados por la empresa ponen de manifiesto las numerosas opciones disponibles para las empresas u organizaciones del sector privado que deseen participar en actividades para la construcción de la paz. Sin embargo, todavía queda por resolver la cuestión más problemática: ¿cuáles son las condiciones para incitar a las empresas a participar en la construcción de la paz y hacer que permanezcan abordo de la agenda? Si bien hallar una respuesta definitiva a dicha cuestión está fuera del alcance de este artículo, en la siguiente sección se analizan críticamente algunas suposiciones comunes sobre las motivaciones empresariales y se sugiere que, para retener y atraer nuevos socios empresariales, los estados y las organizaciones deben desarrollar un enfoque diferencial o más complejo sobre el papel de la empresa en la construcción de paz.

Análisis de las motivaciones

En comparación con la variedad de ejemplos que muestran la participación empresarial y el fervor con el que los estados y las organizaciones afines la defienden, el balance de esta creciente actividad del sector privado en la construcción de paz es heterogéneo e, incluso, decepcionante. En la práctica, es difícil movilizar el capital internacional y local: los estados y las organizaciones internacionales no suelen disponer de la capacidad institucional para identificar y guiar a empresas específicas a través del proceso de construcción de la paz; las empresas pueden que dispongan de una capacidad organizativa o financiera insuficiente para asimilar los costes asociados a la construcción de paz; otras pueden que teman la pérdida de su inversión en el inestable contexto de construcción de la paz después de un conflicto. Asimismo, las organizaciones compiten entre sí para hacerse con socios similares del sector privado, y los diseñadores de las políticas y los dirigentes gubernamentales deben hacer frente al desafío constante de mantener su interés y ampliar el número de contribuyentes.

La ausencia de inversiones y la impredecibilidad de los mercados, son los costes más comunes asociados a los conflictos

Finalmente, la contienda de objetivos, como la creciente necesidad de promover la seguridad global (Tschirgi, 2003), ha situado un énfasis cada vez mayor en proteger a las naciones del terror en detrimento de promover la paz a escala mundial, lo cual explica la reducción de los presupuestos para la construcción de paz. En la dura realidad social, política y económica que impera después de un conflicto, la actividad incesante de unos pocos esconde la reticencia e incluso la resistencia de muchos otros. Esta situación plantea el reto de estudiar mejor las motivaciones del sector privado y su capacidad para la construcción de paz.

Uno de los argumentos expuestos para atraer al sector privado en la construcción de paz tiene relación con los costes económicos de los conflictos. Si se pudiera documentar lo que pierde el sector privado a causa de los conflictos armados y lo que ganaría si hubiera paz —reza el argumento—, las organizaciones que miran por sus propios intereses preferirían invertir tiempo y dinero en la construcción de paz en lugar de tener que soportar la continua devastación de recursos que afecta al comercio y al intercambio de bienes y servicios, la extorsión y los ataques por parte de actores armados ilegales (entre los cuales cabe incluir los secuestros recurrentes de empresarios), la ausencia de inversiones y la impredecibilidad de los mercados, que son los costes más comunes asociados a los conflictos. La participación del sector privado será más intensa en alcance y escala donde el coste real o potencial del conflicto para la empresa sea mayor —continúa el argumento.

Sin embargo, los costes de los conflictos armados son difíciles de contabilizar. No solamente debido a los graves problemas de fiabilidad de los datos sobre conflictos armados en diferentes países (véase Andreas and Greenhill, 2010): la información tiende a ser pobre, incompleta o puede que haya sido manipulada por los estados u otras organizaciones. Además, la evaluación de los costes es poco precisa: algunos tipos de empresas —de diferente tamaño, sector y región de un país— son más vulnerables o son blancos más habituales en los escenarios del conflicto que otras. En tercer lugar, en países subdesarrollados, como lo son la mayoría que se encuentran enfrascados en un conflicto, las empresas deben hacer frente a limitaciones de crecimiento independientemente del conflicto. Sin lugar a dudas, el subdesarrollo y los conflictos armados se retroalimentan (Stewart y FitzGerald, 2001). Distinguir y aislar las causas de las dificultades empresariales en escenarios en conflicto es a menudo inviable, y el caso contrario —qué harían las empresas en el caso de no haber conflictos— difícil de establecer. En cuarto lugar, la mayoría de los costes relacionados con los conflictos no son el resultado directo de ataques a empresas y a sus operaciones, sino las consecuencias indirectas de una situación inestable. Si bien los duros ataques a los intereses de las empresas han tenido una respuesta inmediata —como cuando un ataque al aeropuerto de la capital de Sri Lanka por parte de los rebeldes Tamil provocó que las empresas del país organizaran y exigieran una solución negociada al conflicto de la isla⁵— la ausencia de una “víctima” empresarial evidente es más frecuente y, por lo tanto, también lo es la dificultad de identificar claramente quienes son los participantes empresariales en la construcción de la paz. Finalmente, pocas son las empresas que llevan a cabo cálculos sistemáticos de los costes de los conflictos armados o incluso los costes de la paz. Especialmente en países que han sufrido conflictos de larga duración (como Colombia o Guatemala), la actividad económica puede haberse internalizado y adaptado al contexto del conflicto. Asumir que las empresas son conscientes de lo que llegan a perder a causa de un conflicto puede ser, por lo tanto, erróneo.

Un estudio sobre los costes de los conflictos armados para el sector privado en Colombia, un país que se ha visto sumergido en guerras durante cuatro décadas, sirve para ilustrar algunas de las afirmaciones mencionadas. El estudio muestra que los costes debidos al conflicto para la actividad económica colombiana no se reparten de forma equilibrada, y que los costes indirectos, relacionados por ejemplo con la pérdida de oportunidades de negocio, en lugar del impacto directo en las operaciones empresariales (como los ataques o la extorsión), son más frecuentes y, a su vez, más difíciles de calcular y precisar. Las grandes compañías fueron más proclives a informar sobre costes asociados con el conflicto armado que las pequeñas, aunque estas últimas también registraron un mayor crecimiento. Las pequeñas empresas registraron más a menudo pagos por extorsión, y padecieron más a menudo situaciones de bancarrota. Las compañías con operaciones por todo el país suelen pagar por la extorsión de los grupos armados ilegales y padecen más problemas en relación con la distribución en el territorio nacional y con el sistema de transporte que las empresas con operaciones regionales o locales. Las compañías mineras, de gas, de electricidad, agrícolas y de transporte son las que presentaron más costes directos relacionados con el conflicto armado, mientras que los servicios financieros y los inversores las que menos. Tres cuartas partes de las empresas entrevistadas manifestaron que invertirían en ampliar su capacidad productiva, innovación y generación de empleo si hubiera paz en Colombia.⁶

A pesar de que fue diseñado y llevado a cabo sólo en Colombia, el estudio proporciona un conocimiento general más profundo sobre los tipos de empresas y sectores más vulnerables a ciertos costes asociados con los conflictos armados (así como los menos expuestos y con más capacidad de recuperación). Si se tienen en cuenta las diferencias dentro de la comunidad empresarial en términos de capacidad para soportar el peso de los conflictos, no todas las compañías muestran el mismo

Las compañías mineras, de gas, de electricidad, agrícolas y de transporte son las que presentaron más costes directos relacionados con el conflicto armado

Centrar el interés sólo en los costes del conflicto puede ser insuficiente para hacer que el sector privado participe y se movilice

interés en la construcción de la paz: diferencias de sectores y regionales, el origen del capital y el tamaño de la empresa son buenos elementos para vaticinar las preferencias de las empresas frente a los conflictos y la construcción de paz. Una de las conclusiones es que centrar el interés sólo en los costes del conflicto puede ser insuficiente para hacer que el sector privado participe y se movilice para la construcción de la paz. La experiencia de estados y organizaciones internacionales permite destacar otros factores que apuntan a la presión y a los incentivos de actores locales y externos para participar en la construcción de paz y a los mecanismos utilizados para superar los problemas de acción colectiva dentro de la comunidad empresarial.

El primer factor tomaría la forma de resoluciones específicas por parte de los accionistas que deseen construir una atmosfera positiva para la actividad corporativa; el acceso a líneas de crédito locales o internacionales; compartir los costes con organizaciones internacionales, o ser considerado como parte de una alianza de compañías e instituciones que realizan contribuciones positivas a la sociedad (como Global Compact o EITI, descritos anteriormente). Si dichas condiciones no están relacionadas con beneficios o sanciones tangibles (como la prohibición de acceder a ciertos mercados), dicha presión puede ser difícil de ejercerse. Sin embargo, para ciertas compañías, el coste de no seguir las directrices de una acción corporativa positiva, establecidas en base a lo que se ha convertido en la recomendación estándar para la práctica empresarial en ambientes inestables, puede ser más elevado que no dar una respuesta. En este sentido, además de identificar y calcular los costes del conflicto, aparece un nuevo desafío en cuanto a identificar los incentivos políticos y económicos más adecuados para provocar un impulso adicional que implique compromiso y acción.

Es necesario entender el modo operativo de las empresas, a qué incentivos responden y las condiciones que limitan el comportamiento corporativo

El segundo factor tiene relación con la característica de la paz de ser un bien público (una vez se ha conseguido, las empresas no pueden quedar excluidas del disfrute de los efectos positivos de la paz, independientemente de si han pagado el coste; véase Olson, 1971). ¿Por qué motivo, se podría preguntar una empresa, vale la pena invertir en la construcción de paz si ello implica pagar un alto precio y no va a ser la única beneficiaria? Uno de los retos consiguientes para los diseñadores de políticas es analizar y hacer frente a este clásico problema de acción colectiva, el cual puede servir para explicar por qué si un resultado es de lo más beneficioso para la mayoría —la paz— los actores empresariales implicados no quieren invertir en él.

Tomando en consideración los tres factores —costes, incentivos adecuados y los problemas de la acción colectiva—, para promover la participación del sector privado en la construcción de la paz, es necesario entender el modo operativo de las empresas, a qué incentivos responden y las condiciones que limitan el comportamiento corporativo. La toma de decisiones en las compañías no es una cuestión homogénea, la capacidad financiera difiere y los procesos organizacionales toman diferentes formas. Tanto los dirigentes de la construcción de la paz como sus defensores, así como las diferentes facciones del sector privado necesitan conocer dichas distinciones para guiar adecuadamente la participación del sector privado en la construcción de la paz y prevenir la frustración en cuanto a efectos y capacidad.

Conclusiones

No quepa duda de que la participación del sector privado es clave en situaciones de postconflicto y promocionar la paz en el sector privado como un proyecto provechoso y que merece la pena continúa siendo uno de los retos cruciales para todos los actores, tanto locales como externos, que desean poner fin a los conflictos armados. En este artículo se han mencionado numerosos ejemplos

para reflejar las contribuciones positivas que el sector privado ha realizado en diferentes países así como los riesgos que implica no tener en cuenta el apoyo del sector privado. Asimismo, el objetivo de este artículo ha sido advertir respecto de las expectativas excesivamente optimistas en relación con el papel que el sector privado puede y debería desempeñar en la construcción de la paz y de los puntos de vista reduccionistas sobre las motivaciones del sector privado. Para generar las condiciones que permitan una participación del sector privado constructiva y duradera, es imprescindible un conocimiento más exhaustivo del entorno y de las complejas motivaciones que dirigen la actividad económica y el comportamiento empresarial en condiciones inestables como las que reinan en un país que intenta realizar la transición de un conflicto armado a una situación de paz.

La participación del sector privado es clave en situaciones de postconflicto

Notas

1. Gracias a Juan Diego Prieto por su asistencia en la investigación.
2. Utilizo la definición ampliada de construcción de la paz proporcionada por el entonces secretario general Boutros Boutros Ghali en la obra *An Agenda for Peace* (1992), según la cual se trata de “esfuerzos exhaustivos para identificar y dar apoyo a las estructuras que servirán para consolidar la paz”.
3. Los sistemas de certificación cubren aspectos tales como la sostenibilidad ambiental, social y de derechos humanos de las empresas, como el Proceso de Kimberley, que pretende frenar el comercio de “diamantes de sangre”, o el Forest Stewardship Council (FSC), para proteger los bosques. Algunos de estos sistemas de certificación, como el FSC y las estipulaciones que rigen la importación de plátanos para los consumidores europeos son actualmente una condición necesaria para introducirse en ciertos mercados. El pacto voluntario más importante en relación con las buenas prácticas empresariales es el UN Global Compact, que incluye a más de 7.700 participantes corporativos de más de 130 países (véase UN Global Compact, 2009). Otro ejemplo es la Extractive Industry Transparency Initiative (EITI), que lucha por “una gobernanza mejorada en países ricos en recursos a través de la verificación y la publicación completa de los pagos y beneficios de los gobiernos relacionados con el petróleo, el gas y la extracción de minerales” (véase <<http://eitransparency.org/eiti>>).
4. Los capítulos y los ejemplos tratados en Banfield, Gündüz y Killick (ed.) (2006) son de una gran utilidad para conocer las múltiples contribuciones que las empresas locales pueden aportar a la construcción de la paz.
5. Para más información sobre la First Business Initiative de Sri Lanka, véase <<http://www.srilankafirst.net>>.
6. Para más información véase Rettberg (2008). El estudio incluía entrevistas telefónicas con representantes legales de 1.113 empresas de diferentes tamaños, ubicadas en seis ciudades colombianas, de todos los sectores de la economía del país y de ámbito nacional, regional y local (véase un resumen en inglés en <http://www.international-alert.org/pdf/Exploring_peace_dividend_Colombia.pdf>).

Bibliografía

- Acs, Zoltan. 2006. “How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?” En *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 1(1), 97-107.
- Andreas, Peter, y Kelly M. Greenhill (eds.). 2010. *Sex, Drugs, and Body Counts: The Politics of Numbers in Global Crime and Conflict*. Ithaca: Cornell University Press.
- Banfield, Jessica, Canan Gündüz y Nick Killick (eds.), *Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of The Domestic Private Sector*, Londres:International Alert.

Dajani, Amir, Yossi Dayan y Celine Touboul. 2006. "Israel and Palestine: doing business across the conflict divide." En *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. Londres: International Alert.

Hartlyn, Jonathan. 1988. *The Politics of Coalition Rule in Colombia*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gerson, Allan. 2001. "Peace Building: The Private Sector's Role." En *American Journal of International Law*, 95(1): 102-19.

International Alert. 2006. *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. Londres: International Alert.

—. 2005. *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*. Londres: International Alert.

Lende, Gina. 2006. "The Brussels Business Group: dialogue across the conflict divide in Cyprus". En *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. Londres: International Alert.

Newman, Edward, y Oliver Richmond. 2006. *Challenges to Peacebuilding: Managing Spoilers During Conflict Resolution*. Tokyo: United Nations University.

Olson, Mancur. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, 2nd edition*. Cambridge: Harvard University Press.

Paris, Roland. 2004. *At War's End: Building Peace After Civil Conflict*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rettberg, Angelika. 2010. "The Private Sector, Peacebuilding, and Economic Recovery: A Challenge for the UNPBA." CIPS University of Ottawa - NUPI Working Paper.

—. 2008. *Explorando el dividendo de la paz: Percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Resultados de una encuesta nacional*. Universidad de los Andes, International Alert.

—. 2007. "Business and Peace in El Salvador, Guatemala, and Colombia." En *Journal of Latin American Studies* 39(3), 463-494.

—. 2006. "Local Businesses' Role in Formal Peace Negotiations". En *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. Londres: International Alert.

—. 2004. "Business-Led Peacebuilding in Colombia: Future or Fad for a Country in Crisis." Working Paper No.56, Crisis States Programme, Diciembre. <<http://www.crisisstates.com/download/wp/wp56.pdf>>.[Consulta 10 de septiembre de 2010].

Stedman, Stephen John. 1997. "Spoiler Problems in Peace Processes." En *International Security* 22(2), 5-53.

Stewart, Frances, y Valpy FitzGerald. 2001. *War and Underdevelopment - Vol. 1: The Economic and Social Consequences of Conflict*. Nueva York: Oxford University Press.

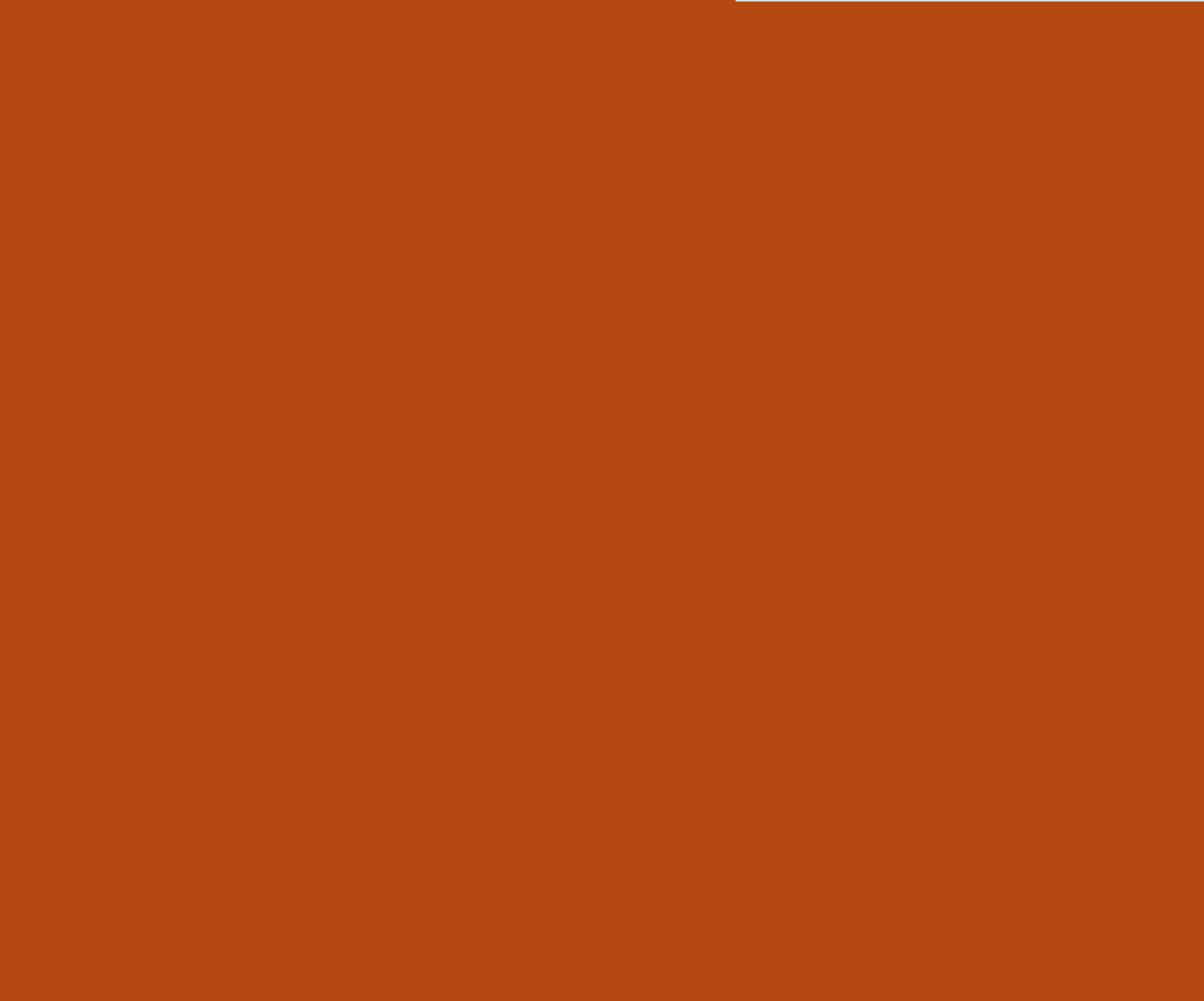
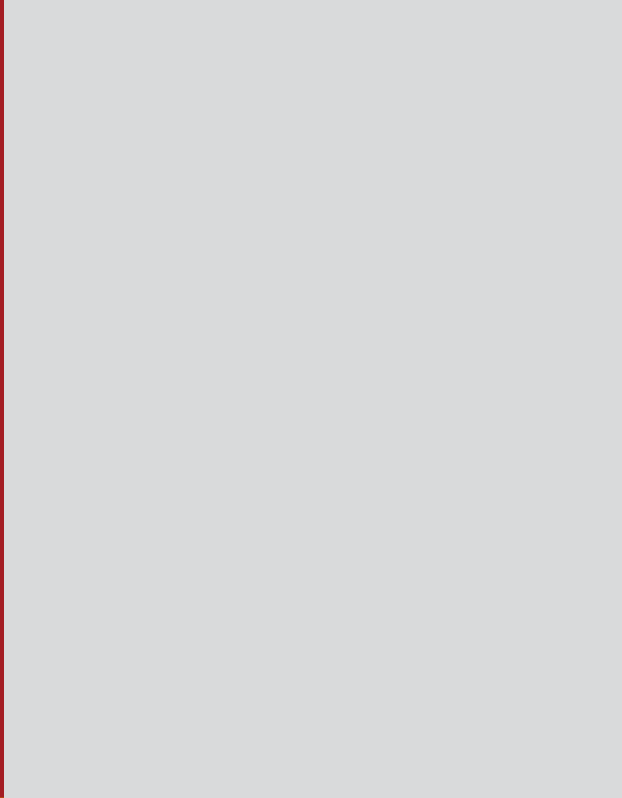
Swearingen, Michelle. 2010. "Group Inequality and Conflict: Some Insights for Peacebuilding." United States Institute of Peace - Peace Brief No. 28.

Tschirgi, Necla. 2003. "Peacebuilding as the Link Between Security and Development: Is the Window of Opportunity Closing?" Nueva York: International Peace Academy.

Tripathi, Salil. 2008. "Corporate Social Responsibility." En Michael Pugh, Neil Cooper, and Mandy Turner (eds.), *Whose Peace? Critical Perspectives on the Political Economy of Peacebuilding* (pp. 85-102). Nueva York: Palgrave Macmillan.

UN Global Compact. 2009. "Overview of the UN Global Compact", <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC>>. [Consulta 5 de diciembre de 2009].

Zartman, I. William. 2005. "Need, Creed, and Greed in Intrastate Conflict", en Arnson, Cynthia J. y I. William Zartman (eds.), *Rethinking the Economics of War: The Intersection of Need, Creed, and Greed* (pp. 256-284). Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press.



Parte 3:

Operando en entornos complejos

Empresas Construcción de Paz y Derechos Humanos. Colombia: el peor y el mejor de los mundos

Angela Rivas, Coordinadora, Área Sector Empresarial, Conflicto y Construcción de Paz, Fundación Ideas para la Paz (FIP), Bogotá

“Es justo decir que pocas democracias se han enfrentado a desafíos tan graves en el ámbito de los derechos humanos como Colombia en las últimas dos décadas. Colombia ha sido un laboratorio para las cuestiones clave a que las empresas deben hacer frente con respecto a su función y responsabilidad en materia de derechos humanos”.
(Bennett Freeman, 2010)¹

“Creo que Colombia se dibuja no sólo como ejemplo de graves problemas sino de manera más positiva, como modelo para soluciones innovadoras”.
(Bennett Freeman, 2010)²

En un país como Colombia, la apuesta de las empresas por la construcción de una paz sostenible parece ir cada vez más de la mano del trabajo del sector empresarial en el campo de los derechos humanos. Un ámbito que al igual que la construcción de paz viene cobrando importancia. Las siguientes páginas parten de entender que, en un entorno complejo como el colombiano, las operaciones empresariales atentas al conflicto y a los derechos humanos, son un elemento constitutivo de lo que hoy en día pueden hacer las empresas para contribuir a una paz sostenible. Colombia se presenta como la encarnación de un entorno complejo de cara a la operación empresarial y como contexto de iniciativas que, en el campo de construcción de paz y derechos humanos, pueden considerarse innovadoras y vanguardistas. Por supuesto éste es un campo en el que, a pesar de los avances, queda aún mucho por hacer. En este sentido, las páginas que siguen no son concluyentes sino parte de una reflexión en movimiento sobre las apuestas, los logros y los retos que tienen cabida en el conjunto de empresas que operan en un país como Colombia y buscan hacerlo de manera atenta a la construcción de paz y a los derechos humanos.

A pesar de un de entorno complejo, existen iniciativas corporativas innovadoras para la construcción de la paz

Operaciones empresariales en entornos complejos, el caso colombiano

La noción de entorno complejo hace referencia a la presencia de uno o más de los siguientes factores: acciones de grupos armados al margen de la ley, economías ilegales, fragilidad institucional y débil gobernabilidad.³ Las experiencias recientes

Colombia también se conoce por ser escenario del conflicto interno de mayor duración de América Latina

de países que atraviesan por un conflicto armado o parecen estar saliendo de él, dan cuenta de variaciones posibles en la existencia y coexistencia de estos factores y su incidencia sobre las operaciones empresariales. En efecto, la presencia de estos factores – en sus posibles combinaciones – afectan las dinámicas locales e imprimen un carácter particular a los territorios en los que operan las empresas. De igual forma, tales dinámicas y los factores que las acompañan imponen retos y riesgos de cara a las operaciones empresariales, que precisan respuestas innovadoras y atentas. Las empresas que operan en entornos complejos parecen estar, entonces, en el peor y el mejor de los mundos al mismo tiempo.

Por un lado, enfrentan riesgos y retos que probablemente no enfrentarían si operaran en otro contexto. Por otro lado, es precisamente la existencia de esos riesgos y retos lo que muchas veces lleva a las empresas a trabajar en iniciativas innovadoras de cara a la superación del conflicto apostando por la construcción de paz y los derechos humanos.

Para quienes viven en Colombia, la definición de un entorno complejo puede parecer familiar. En efecto, los factores que lo caracterizan suelen confluír en muchas de las regiones del país. Más aún, una caracterización general del país incluiría todos aquellos factores que otorgan la característica de ‘complejo’ a un entorno.

Catalogado como uno de los países más violentos de la región, Colombia también se conoce por ser escenario del conflicto interno de mayor duración de América Latina y ser el hogar de diferentes grupos armados al margen de la ley, incluyendo la guerrilla más antigua del continente y grupos criminales emergentes ligados al narcotráfico y a otras economías ilegales. De acuerdo con los informes de 2009, estos grupos tienen presencia en cerca de 600 de los 1.100 municipios del país (Ávila, 2010) y se calcula que puede haber más de 12.000 hombres y mujeres vinculados a estos grupos en el país.⁴ Para 2009, las cifras oficiales informan que hay algo más de 8.800 personas en las filas de los dos grupos guerrilleros que hoy en día operan en el país. De acuerdo con estas cifras, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) contarían con 7.297 combatientes y el Ejército de Liberación Nacional (ELN) con 1.529.⁵ En cuanto a las llamadas Bandas Criminales Emergentes (BACRIM), datos de abril de 2010 dan cuenta de 3.749 personas vinculadas a este tipo de organizaciones.⁶ Si bien los informes oficiales dan cuenta de logros importantes en la tarea de combatir a estos grupos, lo cierto es que el accionar de grupos armados al margen de la ley sigue teniendo una importancia innegable en el entorno colombiano.

En los últimos años, además, Colombia ha sido escenario de escándalos ligados a las actividades fuera de la ley de miembros de las Fuerzas Armadas. Un ejemplo en este sentido es el caso de los llamados “falsos positivos”.⁷ En su reporte presentado en marzo de 2010, Philip Alston (reportero especial sobre ejecuciones arbitrarias, sumarias y extrajudiciales) de Naciones Unidas señaló que si bien aún no hay cifras exactas, en el marco de este fenómeno que se remonta al menos a 2002, según los diferentes cálculos, se estima que más de 1.300 personas han sido asesinadas.⁸ Esto se suma a los informes sobre la situación de Derechos Humanos, que han ubicado a Colombia en una posición poco honrosa entre los países con peores desempeños en esta materia.

Con frecuencia el accionar de actores armados al margen de la ley y la existencia de economías ilegales resultan fenómenos relacionados. En este sentido, Colombia no es una excepción. A las dinámicas ligadas al narcotráfico (Cubides, 2004; Restrepo, Jorge y David Aponte (eds.), 2009, Vargas, 2004; Sánchez, 2004; Thoumi, 1999) se suman aquellas relacionadas con otras actividades económicas ilegales (ej.

extorsión, control del mercado negro, etc.) e incluso con la captura por parte de organizaciones criminales de actividades económicas legales (Rubio, 2002).⁹

Además de ser escenario operativo de grupos armados al margen de la ley y de organizaciones criminales vinculadas a diferentes economías ilegales Colombia ha sido también, en los últimos años, testigo de fenómenos que dan cuenta de una preocupante debilidad institucional y gobernabilidad frágil, en particular a nivel local. Un ejemplo de ello es la infiltración de la guerrilla y de los paramilitares en las estructuras de poder local o lo que algunos prefieren describir como complicidad entre dirigentes políticos (congresistas, alcaldes, gobernadores, diputados, concejales, funcionarios, etc.) y grupos armados ilegales. Este fenómeno -que ha sido reseñado en la prensa nacional bajo denominaciones como farcpolítica, elenopolítica y parapolítica- revela la permeabilidad de las instituciones y formas de ejercicio de poder local (López, 2010). En el caso del fenómeno de la parapolítica, que salió a la luz pública a mediados de 2006, 101 figuras políticas regionales están siendo procesadas por vínculos con el paramilitarismo.¹⁰ Además, se calcula que 115 congresistas están siendo procesados en el marco de este mismo fenómeno.¹¹ Junto a formas de penetración de actores armados en el ejercicio del poder local, se encuentran también fenómenos de corrupción¹² y formas de cooptación del Estado (López, 2010) que una vez más son sintomáticas de la debilidad institucional y frágil gobernabilidad en varias regiones del país y cuya descripción y análisis escapan al alcance de este escrito.

Existe una preocupante debilidad institucional y frágil gobernabilidad

Las empresas frente a un entorno complejo

Más allá de las variaciones regionales, pero sin desconocer su importancia, Colombia parece claramente encarnar la definición de entorno complejo. Ahora bien, ¿qué implicaciones se pueden identificar de cara a la operación empresarial?; ¿De qué manera ésto ha incidido en las empresas que operan en el país y de qué forma tales empresas han buscado responder a los riesgos y retos que encierra un entorno como el colombiano?; En otras palabras ¿de qué manera Colombia es el peor y el mejor de los mundos de cara a la operación empresarial atenta a la construcción de paz y a los derechos humanos?

Las respuestas a estas preguntas no son sencillas pero comencemos por una cara de la moneda: los riesgos y retos que impone el entorno colombiano a las empresas que operan en el país.¹³ Blanco de amenazas y presiones por parte de grupos armados al margen de la ley, las empresas que operan en el país enfrentan fenómenos como la extorsión y el secuestro, siendo incluso víctimas de atentados contra sus instalaciones, sus empleados y/o sus contratistas. Junto a estos riesgos de seguridad, conviven otros igualmente ligados al conflicto armado que se expresan en dinámicas locales marcadas por una alta polarización entre los grupos de interés y actores con los que la empresa busca construir su legitimidad social para operar. De igual forma, las empresas que operan en un entorno como el colombiano, enfrentan riesgos de reputación ligados al mayor escrutinio de ONG y medios (nacionales e internacionales) y a la posibilidad de ser demandadas dentro y fuera del país.

Son relevantes los riesgos y retos que impone el entorno colombiano a las empresas que operan en el país

Además de afrontar riesgos en seguridad y reputación, las empresas que operan en Colombia también enfrentan retos económicos, políticos y sociales que se derivan de la complejidad del entorno colombiano. Para empezar, en el plano de las relaciones laborales las empresas que operan en Colombia se enfrentan a retos derivados del record histórico de malas relaciones entre empresas y sindicatos. Si bien los últimos años han sido testigo de cambios positivos en estas relaciones, lo cierto es que la relación empresas-sindicatos

sigue siendo problemática a la hora de construir legitimidad social para operar por parte de las empresas que trabajan en el país.

El fenómeno de la extorsión puede ser particularmente problemático

Por otra parte, las empresas que operan en zonas con problemas de seguridad y cuyas actividades son de interés nacional deben recurrir a la fuerza pública para la protección de sus instalaciones a través de convenios. En ocasiones, en la tarea de construir su legitimidad social para operar, tales empresas se enfrentan a retos ligados a los excesos que pueda cometer la fuerza pública y sus efectos sobre grupos de interés locales. Asimismo y dada la complejidad del entorno, las empresas que operan en este tipo de zonas se enfrentan a riesgos derivados del incumplimiento de estándares de operación por parte de sus contratistas. En este caso, el fenómeno de la extorsión puede ser particularmente problemático. Por otro lado, muchas de las empresas que operan en el país se encuentran en zonas donde existen, o incluso imperan, economías ilegales ligadas al narcotráfico y otras formas de crimen organizado. Esto impone retos importantes a la hora de asegurar la legitimidad social para operar y la sostenibilidad de una operación.

Finalmente, y en no pocas ocasiones, las empresas que operan en zonas remotas o con poca presencia institucional pueden llegar a generar relaciones de dependencia respecto a las poblaciones locales. Estas relaciones suelen ser alimentadas por la precaria presencia del Estado y la ausencia de otros actores económico legales y, a largo plazo, van en detrimento de la legitimidad social para operar y la propia sostenibilidad de las operaciones empresariales. También es importante destacar que, en diferentes lugares del país, las empresas deben enfrentar retos ligados a la fragilidad de las instituciones y a la débil gobernabilidad. En este sentido, por ejemplo, deben gestionar a la falta de claridad sobre las regulaciones que rigen ciertos procedimientos y su aplicación, así como los efectos de la inestabilidad institucional y la altísima polarización política e ideológica que suelen caracterizar aquellas zonas del país que, de manera más vívida, encarnan lo que hemos denominado un entorno complejo.

Las empresas que operan en zonas remotas o con poca presencia institucional pueden llegar a generar relaciones de dependencia respecto a las poblaciones locales

De manera general, los párrafos anteriores dan cuenta de algunos de los retos y riesgos que enfrentan las empresas que operan en Colombia en su quehacer diario. A estos, se suman elementos como costos adicionales debido a la necesidad de contar con mayor seguridad, la necesidad de generar controles para evitar vínculos con violaciones de Derechos Humanos, la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan evitar la filtración de dineros ilícitos, la incertidumbre derivada de la falta de claridad en la tenencia de tierras en algunas zonas del país, etc. Este panorama poco alentador, suele ser el telón de fondo de varias de las apuestas por la paz y los derechos humanos que en los últimos años han jalonado el sector empresarial en el país. Las siguientes páginas pretenden mostrar cómo el trabajo de las empresas en el campo de los derechos humanos es complementario a la apuesta empresarial por la construcción de paz. Más aún, en un contexto como el colombiano, se trata de apuestas íntimamente ligadas.

¿Por qué las empresas hablan hoy en día de derechos humanos?

Aunque sigue siendo un tema relativamente nuevo, cada vez es más común que las empresas hablen de derechos humanos. La introducción de este tema en el marco de las operaciones empresariales se remonta a cerca de una década atrás y se relaciona con la confluencia de transformaciones significativas en las expectativas de diversos grupos de interés de las empresas y su operación. Este es el caso de inversionistas y consumidores, para quienes cada vez es más relevante el desempeño en materia de derechos humanos de las empresas que reciben sus recursos o producen los bienes y productos que ellos consumen. Este también es el

caso de trabajadores y gobiernos, que hoy en día tienen expectativas más elevadas frente al desempeño ético, ambiental y social de las empresas.

El surgimiento de los derechos humanos como campo de acción en el sector empresarial también se relaciona con cambios en las tendencias globales en responsabilidad social empresarial (RSE). Si bien hasta hace unos años, las empresas solían concentrar su trabajo con las comunidades a través de actividades de tipo filantrópico, hoy en día la filantropía es entendida sólo como un aspecto de la RSE y las actividades propias del negocio han venido ganando terreno en este campo, como eje de trabajo para aquellas empresas que quieren lograr impactos positivos mayores y más permanentes entre sus grupos de interés, incluidas las comunidades que hacen parte de su esfera de influencia. De igual forma el espectro de temas y esferas que hoy por hoy son considerados propios de la RSE se ha venido ampliando. Lo que hasta hace unos años era considerado como temas ajenos a la operación empresarial, hoy comienzan a ser aceptados como parte de las preocupaciones legítimas – y en buena medida esperables – de las empresas que operan de manera responsable. Éste, precisamente es el caso de temáticas como los derechos humanos. La ampliación del espectro de la RSE también ha significado que hoy por hoy este campo incluya la cadena de producción y distribución de las empresas. Por último, aunque no menos importante, las iniciativas que vinculan diferentes actores conocidas como iniciativas multiactores han venido ganando popularidad en el campo de la RSE y han demostrado las virtudes del trabajo colectivo en temas de interés mutuo y particularmente sensibles como es el caso de los derechos humanos.

Las iniciativas que vinculan diferentes actores, conocidas como iniciativas multiactores, han venido ganando popularidad en el campo de la RSE

A pesar de su aparición relativamente reciente, el tema de los derechos humanos llegó al sector empresarial para quedarse. En efecto, el campo de derechos humanos y empresas es cada vez más conocido y aceptado, incluso ya se puede catalogar como esperable y en alguna medida exigible. Los últimos años han sido testigo de un creciente número de denuncias y acusaciones contra empresas por su desempeño en derechos humanos o por su vinculación en abusos contra los derechos humanos. Un ejemplo de ello son las demandas que se han presentado en Estados Unidos en el marco del *Alien Tort Claims Act* (ATCA).¹⁴ Otro ejemplo son los informes que varias organizaciones (Human Rights Watch, 2008; ESCR-Met, 2008) elaboraron en la primera mitad de 2008 en los que se da cuenta del espectro que incluye – o mejor aún se espera que incluya – el sector empresarial cuando hace alusión a los Derechos Humanos. En este sentido el informe elaborado por Michael Wright de la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard (Wright, 2008)¹⁵ es bastante ilustrativo, pues permite identificar puntos centrales en la materia. De cara a esta caracterización, los siguientes son algunos de los aspectos centrales que se derivan de dicho informe:

El tema de los derechos humanos llegó al sector empresarial para quedarse

- El impacto de las empresas en los derechos humanos puede darse directamente o a través de terceros con los que trabaja la empresa.
- Las violaciones de derechos humanos afectan por igual a comunidades locales y trabajadores, y en un menor porcentaje a consumidores/usuarios.
- La violación de derechos humanos involucra, por lo general, a varios derechos. Es decir, que el impacto en derechos no es único.
- Las denuncias por violación a los derechos humanos no son asunto de unos pocos sectores de la actividad empresarial. Involucran prácticamente a todos los sectores.
- Las denuncias por violación a los derechos humanos no hace referencia a unos determinados países. Aunque sobresalen ciertas regiones, y dentro de ellas ciertos países, lo cierto es que estas denuncias abarcan todas las regiones del globo e involucran a diferentes países.

Las denuncias por daños medioambientales suelen estar ligadas a denuncias por violación de derechos humanos

- Las denuncias por daños medioambientales suelen estar ligadas a denuncias por violación de derechos humanos.
- Una primera denuncia de violación de derechos humanos suele ser seguida de más demandas y denuncias.

Empresas y derechos humanos: Proteger, Respetar y Remediar

A pesar de ser un campo relativamente nuevo en el mundo empresarial los derechos humanos son cada vez más un tema de obligado cumplimiento para las empresas, en particular para aquellas que operan en entornos complejos.

El trabajo desarrollado por John Ruggie y su equipo¹⁶ ofrece un marco de referencia para los diferentes actores que tienen un interés legítimo en los derechos humanos en lo que tiene que ver con empresas, así como para quienes desde el sector empresarial han asumido un compromiso con los derechos humanos. Aún cuando sigue siendo un marco que debe ser traducido en el día a día de la operación empresarial, determina que las actuaciones en el campo de las empresas y los derechos humanos se deben entender a partir de tres pilares. En primer lugar, la obligación de los Estados de proteger contra los abusos de derechos humanos por terceras partes, incluyendo empresas, a través de políticas, regulaciones y medidas apropiadas. En segundo lugar, la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que implica actuar con la diligencia debida y evitando afectar los derechos de otros. En tercer lugar, el trabajo de Estados y empresas en pro de lograr un mayor acceso de las víctimas a medios de reparación efectivos, que pueden ser jurídicos o no.¹⁷

Empresarios/emprendedores de paz y derechos humanos en Colombia

Un grupo de estudiosos acuñó el concepto de *peace entrepreneurs* (empresarios/emprendedores de paz)

En 2006, un grupo de estudiosos sobre la relación entre empresas y construcción de paz acuñó el concepto de *peace entrepreneurs* (empresarios/emprendedores de paz) para describir miembros del sector empresarial que de manera activa se involucran en iniciativas que buscan promover la paz (Banfield, Jessica, Canan Gündüüz y Nick Killick (eds), 2006). Hoy en día Colombia es escenario de varias de estas apuestas que incluyen la participación en iniciativas orientadas a contribuir a la mejora en la calidad de vida de poblaciones en riesgo y en desplazamiento, la reintegración socio-económica de excombatientes y la promoción del desarrollo y la paz a nivel local través de lo que en el país se conoce como PDPs (Programas de Desarrollo y Paz). Varias de estas iniciativas vienen siendo visibilizadas a través, por ejemplo, de premios como el Premio Emprender Paz. Otras hacen parte de iniciativas colectivas como la Reconstrucción del Salado liderado por Fundación Semana. Otras más, hacen parte de alianzas público-privadas como las realizadas entre la Alta Consejería para la Reintegración ACR y empresas que operan en el país a través de un banco de tiempo y una serie de proyectos especiales (Amis et al, 2006; (Banfield, Jessica, Canan Gündüüz y Nick Killick (eds), 2006).¹⁸

Parafraseando este concepto y ampliándolo a miembros de otros sectores de la sociedad (ej. el gobierno y miembros de organizaciones de la sociedad civil), se puede decir que las iniciativas que recientemente se han adelantado en Colombia en el campo de empresas y derechos humanos son ejemplo de lo que se podría llamar empresarios/emprendedores de paz y derechos humanos. El caso de *Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario* da cuenta de este tipo de apuestas. Otras como el Pacto Global y Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, son iniciativas que se remontan a códigos y

estándares de conducta empresarial originados internacionalmente y de cuya aplicación Colombia ha sido testigo de avances importantes.

El Pacto Global que fue lanzado por Naciones Unidas en 1999, funciona formalmente en Colombia desde 2004¹⁹ cuando las primeras 54 empresas colombianas adherentes a esta iniciativa crearon el capítulo nacional de Pacto Global.²⁰ Hoy en día, más de 210 empresas que operan en el país forman parte de esta iniciativa.

También en el campo de empresas y derechos humanos destaca el trabajo que desde 2003 se ha desarrollado en el país en torno a los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (PV).²¹ En septiembre de ese año, la Embajada de Estados Unidos lideró una reunión con el fin de iniciar un diálogo para la implementación de los VP en Colombia. Esta invitación tuvo eco en el gremio petrolero que desde mediados de los años noventa venía trabajando en temas afines. El año siguiente, en 2004, y con la ayuda de la Asociación Colombiana de Petróleo ACP se organizó el Comité Técnico de Principios Voluntarios.²² Tres años más tarde, en 2007, este Comité pasó a ser el Comité Minero Energético de Seguridad y Derechos Humanos (CME) y en él, además de las empresas petroleras, empezaron a participar empresas del sector minero y eléctrico. De igual forma se invitó a participar a organizaciones de la sociedad civil.²³

Hoy en día, el CME es una iniciativa que promueve en Colombia el debate público y privado en favor de la reputación del país y del sector extractivo. Es un espacio de diálogo que busca a través del intercambio de buenas prácticas en seguridad y derechos humanos, y la implementación de los Principios Voluntarios, promover el mejor desempeño del sector y de las instituciones del Estado colombiano en derechos humanos, en lo que guarda relación con la seguridad. El trabajo desarrollado en el marco del Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos destaca como uno de los pilares importantes en el avance que en términos de PV se ha hecho en Colombia en los últimos años. Junto al trabajo del CME cabe mencionar otros logros importantes en esta materia como la inclusión de los PV como referente en la Política Integral de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario del Ministerio de Defensa.²⁴ En efecto, el caso colombiano se destaca en cuanto a la implementación de esta iniciativa a nivel de país.

Junto al trabajo que se ha desarrollado en el marco de códigos y estándares de conducta empresarial atentos a los derechos humanos, en Colombia también se destacan iniciativas que en esta materia resultan innovadoras y en buena medida se ubican en la vanguardia en el campo de empresas y derechos humanos.²⁵ Una vez más, el entorno en el que tales iniciativas vienen desarrollándose hace de ellas una apuesta tan relevante como llena de retos. Este es el caso de las *Guías Colombia en Derechos Humanos y Derechos Internacional Humanitario*, una iniciativa que cabe destacar en el marco de lo que he denominado empresarios/emprendedores de paz y Derechos Humanos.²⁶ Las *Guías Colombia* se definen como “una iniciativa multi-actor compuesta por empresas, organizaciones de la sociedad civil y Gobierno, unidos por el propósito común de aportar a la mejora de la situación de Derechos Humanos (DDHH) y Derecho Internacional Humanitario (DIH) en el país. *Guías Colombia* parte del diálogo constructivo sobre buenas prácticas y temas sensibles en DDHH y DIH en el contexto de la actividad empresarial, para contribuir a su respeto y promoción por parte de todos los participantes.”²⁷

En el marco de *Guías Colombia*, además, sus miembros adquieren el compromiso de trabajar colectivamente en el desarrollo de lineamientos en temas que resultan claves para la operación empresarial en Colombia y que además ocupan un lugar destacado en la tarea de construir una paz sostenible en el país. Estos temas son

Se ha desarrollado un importante trabajo en torno a los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos

Cabe destacar la importancia de *Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario*

seguridad (que aborda temas relativos a las relaciones con la fuerza pública y la contratación de seguridad privada), temas laborales (que incluye consideraciones relativas a la libertad de asociación), comunidades (en el que se incluyen temas tan sensibles como tierras, desplazamiento y participación), transparencia (en el que junto a la corrupción se incluyen temas relativos a la extorsión), fortalecimiento institucional, medio ambiente, y quejas y reclamos.

A lo largo de 2007 se hicieron consultas con ONG y sindicatos con presencia en el país

El lanzamiento oficial de esta iniciativa, el 14 de julio de 2010, fue el punto de llegada de cerca de cuatro años de arduo trabajo, en los que quienes hacen parte de *Guías Colombia* debieron afrontar varios retos y obstáculos. Quizás la mejor forma de dimensionar tales retos y obstáculos, junto con el compromiso que una iniciativa de este tipo encierra, sea repasar el proceso seguido en *Guías Colombia* en los últimos cuatro años.

A mediados de 2006 surgió la idea de esta iniciativa. Entonces se redactó una primera versión del código que se esperaba sirviera como eje de *Guías Colombia* y se hicieron consultas con varias empresas que operan en el país. Nueve de las empresas consultadas manifestaron su interés en participar en la iniciativa y se comprometieron con ella. En esos momentos la iniciativa se centraba en el tema de seguridad y derechos humanos y tomaba como referente los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos. Unos meses más tarde, en enero de 2007 se lanzó lo que entonces se llamó el piloto de *Guías Colombia* en Seguridad y Derechos Humanos. Este lanzamiento contó con la presencia del Representante Especial de Naciones Unidas para Empresas y Derechos Humanos, John Ruggie, quien en esos momentos calificó a *Guías Colombia* como una iniciativa de vanguardia en el campo de empresas y derechos humanos.

La iniciativa sufrió el retiro de algunos de sus participantes

A lo largo de 2007 se hicieron consultas con ONG y sindicatos con presencia en el país sobre su participación en la iniciativa. Tras varias consultas, algunas de estas organizaciones decidieron sumarse a *Guías Colombia*. Quienes en esos momentos hacían parte de *Guías Colombia* se entregaron entonces a la tarea de definir colectivamente un código, reglas de juego y roles. Al mismo tiempo, buscaron avanzar en un proceso tan difícil como clave en este tipo de iniciativas: construir confianza. La tarea de construir confianza, como lo muestra la experiencia de muchas iniciativas multiactores, no es sencilla, más si se adelanta en un entorno que como el colombiano está marcado por la polarización entre quienes participan en este tipo de iniciativas. ¿Qué implica adelantar una tarea colectiva en la que actores que en otros escenarios se enfrentan buscan de manera conjunta definir reglas de juego y temas de interés mutuo?; ¿Cómo abordar el campo de los derechos humanos de manera colectiva, cuando éste, precisamente, es uno de los campos en el que los diversos actores ven sus posiciones enfrentadas?; ¿Es posible construir confianza entre quienes son distintos y, dadas las particularidades del entorno, no pocas veces se ven involucrados en debates en los que son frecuentes las acusaciones mutuas?.

El proceso seguido en esta iniciativa entre mediados de 2006, cuando se redactó un primer código, y mediados de 2010, cuando públicamente se suscribió el documento base que da vida a la iniciativa, tuvo picos y altibajos. A lo largo de este periodo la iniciativa fue tomando cuerpo y se fue transformando en lo que hoy en día es. Entre 2006 y 2010, *Guías Colombia* fue testigo de transformaciones importantes. En primer lugar, la iniciativa sufrió el retiro de algunos de sus participantes, lo que en ocasiones fue sintomático de las dificultades de dar vida a una iniciativa multiactor de este tipo en un entorno complejo como el colombiano. En segundo lugar, la iniciativa también presencié el ingreso y el compromiso de diferentes actores lo que a su vez da cuenta del compromiso y el esfuerzo de

múltiples actores en un entorno como el colombiano. Por último y quizás aún más revelador, una de las grandes transformaciones en esta iniciativa fue la ampliación de su espectro: el paso de abordar temas de seguridad y derechos humanos a abordar temas de derechos humanos y DIH. Esto muestra una iniciativa más ambiciosa en un entorno complejo como el colombiano, que a la luz de los “temas emergentes” que se mencionan a continuación encierra además una apuesta por la construcción de una paz sostenible en Colombia.

Conclusiones

Como lo muestran las páginas anteriores, si bien hay aún muchas cosas por hacer en Colombia se ha avanzado bastante en esta cuestión. Sin embargo, hay otros temas que, sin ser necesariamente nuevos, vienen cobrando importancia y pueden considerarse, en cierta forma, como “emergentes”.²⁸

En el espectro de lo que podríamos llamar “temas emergentes en la relación empresas, construcción de paz y derechos humanos”, cabe mencionar el tema de las tierras. Este es un tema que para muchos supone el núcleo del conflicto armado y sus secuelas en Colombia²⁹, el tema de la extorsión como uno de los ejes en la financiación de grupos armados al margen de la ley y organizaciones criminales,³⁰ y distintas formas de cooptación del Estado, que se bosquejaron en la primera parte de este escrito. Ahora bien, ¿qué implica esto cuando se habla de operaciones empresariales en entornos complejos y más exactamente hoy por hoy en Colombia?; ¿Qué iniciativas puede desarrollar el sector empresarial en el tema de tierras cuando sus operaciones se dan en entornos marcados por las secuelas del conflicto?; ¿En qué medida las actividades empresariales pueden contribuir a ahondar estas secuelas, o bien a superarlas?; ¿En qué medida las empresas pueden ser víctimas y en qué medida cómplices cuando se habla de extorsión?; ¿Qué tipo de mecanismos puede desarrollar el sector empresarial frente al fenómeno de la extorsión?; ¿Qué tipo de medidas puede tomar el sector privado frente a las distintas formas de cooptación de entidades del estado?

Junto con estos temas – tierras, extorsión, cooptación del Estado – se podrían mencionar muchos más que también hacen parte de ese “espectro de temas emergentes” y que de manera más amplia permiten dimensionar la apuesta que encierra el campo de empresas, construcción de paz, derechos humanos y DIH en un país como Colombia.

En efecto, el actual contexto colombiano – marcado, por ejemplo, por nuevas dinámicas del conflicto y crimen organizado y las secuelas del conflicto en las últimas décadas – encierra retos particulares para una operación empresarial atenta a los derechos humanos y al DIH, e interesada en la superación del conflicto y la construcción de una paz sostenible.

Para terminar, quienes han dado vida a *Guías Colombia* en buena medida encarnan lo que he denominado empresarios/emprendedores de paz y derechos humanos. Esto, no sólo por el contenido y naturaleza de la iniciativa, sino también y quizás sobre todo por el contexto en el que ella surge. En relación con el contexto en el que se desarrolla esta iniciativa, su carácter innovador y vanguardista, junto con los retos que ella enfrenta pueden ubicarse en al menos dos dimensiones. Por un lado, la iniciativa misma y su desarrollo y, por otro lado, los temas y propósitos que persigue. En otras palabras, la apuesta de desarrollar una iniciativa multiactores en un entorno complejo como el colombiano; y por otro la meta de desarrollar lineamientos de operación empresarial en temas particularmente sensibles en un entorno complejo de este tipo.

En el espectro de lo que podríamos llamar “temas emergentes” cabe mencionar el tema de las tierras

El actual contexto colombiano encierra retos particulares para una operación empresarial atenta a los derechos humanos y al DIH

Notas

1. Traducción propia a partir de: GBI, Global Compact, FIP, Institute for Human Rights and Bussines, *Business and Human Rights in Colombia: Macro trends, micro realitites and ways forward* (en prensa).
2. Traducción propia a partir de: GBI, Global Compact, FIP, Institute for Human Rights and Bussines, *Business and Human Rights in Colombia: Macro trends, micro realitites and ways forward* (en prensa).
3. Sobre esta caracterización y sus implicaciones para la operación empresarial, ver entre otros: International Alert, 2005. *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for the Extractive Industries* y International Alert, 2006. *Business and Human Rights: the Role of Business in Weak Governance Zones: Business Proposals for Effective Ways of Addressing Dilemma Situations in Weak Governance Zones*.
4. Datos tomados de Arias, Gerson, *Conflicto armado colombiano: Dinámicas actuales e indicadores*, Ponencia, Junio 2010.
5. Datos tomados de Arias, Gerson, *Conflicto armado colombiano: Dinámicas actuales e indicadores*, Ponencia, Junio 2010.
6. Datos tomados de Arias, Gerson, *Conflicto armado colombiano: Dinámicas actuales e indicadores*, Ponencia, Junio 2010.
7. Asesinatos al margen de la ley de civiles por parte de las fuerzas de seguridad del Estado que son presentados como muertes en combate con grupos guerrilleros o criminales.
8. Véase el *Report of the Special Rapporteur on extrajudicial, summary and arbitrary executions, Philip Alston. Mission to Colombia*. Naciones Unidas, Marzo 31 de 2010.
9. Ver también *El tiempo*, "Con oro lavan dinero y se roban regalías", de 1 de agosto de 2010. Así como la sección de paraeconomía y otros reportes en <www.verdadabierta.com>.
10. El último informe de Corporación Nuevo Arco Iris CNAI da cuenta de procesos contra 3 gobernadores, 5 alcaldes y 6 concejales elegidos para el periodo de 2007 a 2011; así como contra 16 ex gobernadores, 38 ex alcaldes, 12 ex diputados y 21 ex concejales elegidos para periodos anteriores. Para más detalles y los últimos datos sobre este fenómeno Véase: <<http://www.verdadabierta.com/parapolitica/2595-la-para-politica>>.
11. De acuerdo con datos recogidos por Corporación Nuevo Arco Iris CNAI, están siendo procesados 91 congresistas elegidos para el periodo 2006-2010 y 24 elegidos para periodos legislativos anteriores. Para más detalles y los últimos datos sobre este fenómeno Ver: <<http://www.verdadabierta.com/parapolitica/2595-la-para-politica>>.
12. Algunas cifras dan una idea del nivel de corrupción. Según datos de LAPOP 2008, uno de cada diez colombianos dice haber sido víctima de algún acto de corrupción en su interacción con instancias policiales, administrativas, judiciales, educativas, laborales u hospitalarias; pero ocho de cada diez cree que la corrupción entre los funcionarios es algo o muy generalizada. Según la Primera Encuesta Sobre Prácticas Contra el Soborno en Empresas Colombianas (Transparencia por Colombia y U. Externado de Colombia, 2007), el 91% de los empresarios considera que hay empresarios que ofrecen sobornos en sus negocios. El 11% de los empresarios afirma tener programas integrales y continuos e invierte recursos contra el soborno.
13. Sobre los costes que impone el conflicto a las empresas que operan el país, véase Rettberg, Angelika, 2008. *Explorando el dividendo de la paz: percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Resultados de una encuesta nacional*, Universidad de los Andes e International Alert.
14. El ATCA (*Aliens Tort Claims Act*) fue creada en 1789 y amplía la jurisdicción de cortes estadounidenses para juzgar violaciones a la "ley de naciones" y leyes internacionales. Esta medida es hoy en día uno de los principales instrumentos legales en el tema de empresas y derechos humanos. En el marco del ATCA, en los últimos diez años se han multiplicado las denuncias y demandas contra compañías multinacionales. Esta medida fue revivida en 1980s para casos de violaciones al derecho internacional. Desde 1993 ha sido una vía de denuncia de casos de violación de DDHH que involucran a multinacionales. Bajo el ATCA ha habido al menos 36 demandas a empresas domiciliadas en Estados Unidos, de diferentes sectores, que operan en diversos países y regiones.

15. Este informe fue elaborado como insumo para el trabajo que adelanta John Ruggie en materia de empresas y derechos humanos. La información recogida en él hace parte de los anexos del reporte de 2008 del SRSR al Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas (A/HRC/8/5).
16. Véase al respecto <<http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home> >.
17. Sobre este marco y los tres pilares que se mencionan, ver entre otros *Protect, Respect and Remedy: a framework for Business and Human Rights* en <<http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf>>.
18. Para una mirada general sobre empresas y construcción de paz en Colombia ver, entre otros, la página Web del Premio Emprender Paz <<http://www.emprenderpaz.org/>> y el Observatorio de RSE, Derechos Humanos y Construcción de Paz de la FIP <http://www.ideaspaz.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=815:observatorio&catid=161:otros-proyectos&Itemid= >.
19. Los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos (PV) son una iniciativa multiactor que sale a la luz pública en 2000 y reúne empresas del sector extractivo, ONG y gobiernos. Para más detalles sobre esta iniciativa y su funcionamiento en el país visitar <<http://www.pactoglobal-colombia.org/> >
20. Véase: <<http://www.colombiaincluyente.org/contenido/contenido.aspx?catID=173&conID=690> >.
21. Para más información sobre esta iniciativa véase <<http://www.voluntaryprinciples.org>>.
22. Este Comité estaba formado por la Vicepresidencia de la República, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Defensa, BP, Occidental, ChevronTexaco y ACP.
23. Actualmente son miembros de esta iniciativa por parte del gobierno: Presidencia y Vice-presidencia, el Ministerio de Defensa, la Cancillería y el Ejército Nacional; por el sector empresarial: Anglo American, Anglo Gold Ashanti, La Asociación colombiana de Petróleos (ACP), Cerrejón, ECOPETROL, ISA, Isagen, Greystar Oxy, Río Tinto y Talismán; la iniciativa cuenta con la participación de organismos internacionales: las embajadas de Estados Unidos, Países Bajos y Reino Unido; y dos organizaciones de la sociedad civil: La Fundación Ideas para la Paz (FIP) e International Alert. Ver: <http://www.derechoshumanos.gov.co/principal/empresa_comiteminero.asp>.
24. Véase: <http://www.mindefensa.gov.co/descargas/Documentos_Home/Politica_DDHH_MDN.pdf>.
25. Existen varias iniciativas que se pueden enumerar bajo esta categoría. Algunos ejemplos en este sentido se pueden encontrar en: GBI, Global Compact, FIP, Institute for Human Rights and Business *Business and Human Rights in Colombia: Macro trends, micro realities and ways forward* (en prensa).
26. El pasado 14 de julio, Guías Colombia fue suscrito en calidad de miembros por: Coca-Cola Servicios de Colombia, Indupalma Ltda., Isagen S.A ESP, Nestle de Colombia S.A, Palmares de la Organización Espinosa, International Alert, Fundación Ideas para la Paz y el Gobierno Nacional; y en calidad de observadores por Tipiel S.A,
27. *Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario*. Ver el documento completo en: <<http://www.ideaspaz.org/portal/media/docs/GuiasColombiaDOC.pdf> >.
28. Esto, no quiere decir que otros temas que se vienen trabajando desde hace unos años pierdan importancia. Tampoco quiere decir que los temas “emergentes” sean desconocidos, de hecho, Algunos de estos temas, incluso, han sido abordados por algunas empresas pero no necesariamente se reconocen como trabajo en Derechos Humanos, ni se abordan bajo esta perspectiva. Por ejemplo, temas que se trabajan desde “gestión social” “comunidades” “entorno”
29. Uno de los aspectos que da cuenta de la complejidad y magnitud de este tema es la falta de claridad sobre cuántas hectáreas han sido abandonadas por población desplazada. Distintos cálculos muestran un rango de entre 1.2 millones (Ana María Ibáñez) y 10 millones (MOVICE). Los cálculos oficiales oscilan entre 2.9 millones (Contraloría) y 6.8 millones (Acción Social). Otro aspecto en este sentido son las distintas modalidades de despojo que apenas ahora se están empezando a documentar. Ver entre otros *El Despojo de Tierras y Territorios: Aproximación conceptual*, IEPRI, CNRR, Memoria Histórica 2009.
30. Algunas cifras y características que dan una idea sobre este fenómeno: Según Fondelibertad entre 2008 y 2009, la extorsión aumentó en poco más del 65% (paso de 830 a 1373 casos reportados). Para 2009, según datos del GAULA, entre los principales blancos

de extorsión figuran 36 sectores económicos. Los más afectados fueron los comerciantes (208 casos), las empresas de bienes y servicios (58), los ganaderos (41), las asociaciones gremiales (36), las empresas de transportes (30) y los agricultores (28). Para este mismo año, los departamentos más afectados fueron: Antioquia (78), Tolima (56), Caquetá (52), Magdalena (47), Cundinamarca (28), Huila (26) y Bogotá (26).

Bibliografía

Amis, Lucy, Adrian Hodges y Neil Jeffery. 2006. *Desarrollo, paz y derechos humanos en Colombia: una agenda para las empresas*, IBLF, Global Compact y FIP.

Ávila, Ariel Fernando. 2010. "La Guerra contra las FARC y la Guerra de las FARC" en *Arcanos* No. 15 Abril 2010, <http://www.nuevoarcoiris.org.co/sac/files/arcanos/arcanos15_abril_2010_files/arcanos1.pdf>. [Consulta 12 de septiembre de 2010].

Banfield, Jessica, Canan Gündüüz y Nick Killick (eds). 2006. *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding potential of the domestic private sector*, Londres: International Alert.

Cubides, Fernando. 2004. "Narcotráfico y Guerra en Colombia: Los paramilitares" en *Violencias y estrategias colectivas en la región Andina: Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela*, IFEA-IEPRI Norma.

Human Rights Watch y Center for Human Rights and Global Justice, *On the margins of profit Rights at Risk in the Global Economy*, Febrero 2008. Nueva York: Human Rights Watch. <<http://www.chrgj.org/publications/docs/bhr.pdf>>. [Consulta 12 de septiembre de 2010].

International Alert, 2005. *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for the Extractive Industries*. Londres: International Alert.

International Alert. 2006. *Business and Human Rights: the Role of Business in Weak Governance Zones: Business Proposals for Effective Ways of Addressing Dilemma Situations in Weak Governance Zones*. Londres: International Alert.

International Network for Economic, Social and cultural rights (ESCR-Met) y Corporate Accountability Working Group, *Collective Report on Business and Human Rights*, Junio 2008. <http://www.escr-net.org/usr_doc/BHRCollectiveReport_ESCR-Net.pdf>. [Consulta 12 de septiembre de 2010].

López, Claudia (ed). 2010. *Y refundaron la patria...de cómo mafiosos y políticos reconfiguraron el Estado Colombiano*, Bogotá: Corporación Nuevo Arco Iris.

Philip Alston, *Report of the Special Rapporteur on extrajudicial summary or arbitrary executions, Mission to Colombia*. Naciones Unidas, Marzo 31 de 2010. <[http://www.extrajudicialexecutions.org/application/media/14%20HRC%20Mission%20to%20Colombia%20\(A.HRC.14.24.Add.2_en\).pdf](http://www.extrajudicialexecutions.org/application/media/14%20HRC%20Mission%20to%20Colombia%20(A.HRC.14.24.Add.2_en).pdf)>. [Consulta 12 de septiembre de 2010].

Restrepo, Jorge y David Aponte (eds.). 2009. *Guerras y Violencias en Colombia*, CERAC. GTZ. Editorial Javeriana. ODECOFI.

Rettberg, Angelika, 2008. *Explorando el dividendo de la paz: percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano*. Resultados de una encuesta nacional, Universidad de los Andes e International Alert.

Rubio, Mauricio. 2002. *Conflicto y finanzas públicas en Colombia*, Documento CEDE, 2002-17.

Sánchez, Fabio y Ana María Díaz. 2004. *Geografía de los cultivos ilícitos y conflicto armado en Colombia*, Documento CEDE.

Thoumi, Francisco. 1999. "La relación entre corrupción y narcotráfico: un análisis general y algunas referencias a Colombia", en *Revista de Economía de la Universidad del Rosario II* (Junio 1999). pp. 11-33.

Vargas, Ricardo. 2004. *Colombia y el nuevo mercado de drogas ilícitas*. (manuscrito)

Wright, Michael. 2008. *Corporations and Human Rights: A Survey of the Scope and Patterns of Alleged Corporate-Related Human Rights Abuse*, John F. Kennedy School of Government. Harvard University
<<http://198.170.85.29/Ruggie-scope-patterns-of-alleged-abuse-Apr-2008.pdf>>. [Consulta 12 de septiembre de 2010].

La empresa como actor de la reconstrucción postbélica¹

“La era de la mundialización ha intensificado la comprensión de que la actividad comercial es parte integrante de la vida económica y política de la sociedad. Junto con esa comprensión, existe un reconocimiento creciente entre los agentes internacionales del importante papel que podrían desempeñar los medios empresariales al ayudar a evitar o resolver conflictos”.

Kofi Annan, en su Informe sobre Prevención de Conflictos, 7 de junio de 2001.

Carlos Fernández, Asistente especial de la oficina de Naciones Unidas en Santo Domingo
Aitor Pérez, economista especializado en asesoría a ONG

1. Introducción

La participación del sector empresarial en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) es una idea promovida en el propio texto de los ODM y aceptada por los principales donantes públicos, bilaterales y multilaterales.

En el caso español, el III Plan Director de la Cooperación apoya esta idea con el anuncio de un Plan de Actuación de fomento de alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD). El propio plan explica el valor añadido de estas APPD como aporte de conocimiento, tecnología y recursos en determinados sectores y regiones prioritarios para la cooperación. Subraya también la importancia que puede tener la incorporación del sector privado empresarial a la agenda global del desarrollo para la consecución de objetivos como el crecimiento económico orientado a la reducción de la pobreza.

Si bien las alianzas entre el sector privado y la cooperación despiertan un gran interés porque otorgan a la empresa el papel de aliado estratégico de la cooperación e implican la asunción por su parte de los fines últimos de la cooperación, no hay que minusvalorar la capacidad de la empresa de contribuir a los objetivos de la cooperación en su papel más tradicional de empresa contratista para la ejecución de la ayuda internacional. Este papel, puede ser especialmente relevante en contextos de reconstrucción posconflicto, donde los planes de cooperación persiguen la normalización de la vida social, política y económica como una dimensión más de la construcción de la paz y donde a menudo el principal motor de la recuperación económica tiene que ver con los desembolsos de los donantes internacionales.

El III Plan Director de la Cooperación subraya la importancia que puede tener la incorporación del sector privado empresarial a la agenda global del desarrollo

2. La construcción de la paz tiene una dimensión socio económica en la que puede trabajar activamente la empresa

Los esfuerzos de ayuda humanitaria, rehabilitación y desarrollo deben ser introducidos de manera simultánea y complementaria

Si bien tradicionalmente se ha hablado de un *continuum* en el que la ayuda humanitaria, la rehabilitación y el desarrollo siguen una secuencia lineal, sucediéndose uno tras otro a partir del momento de la crisis, hoy en día la orientación dominante en la comunidad internacional es que los esfuerzos de ayuda humanitaria, rehabilitación y desarrollo deben ser introducidos de manera simultánea y complementaria de forma que reflejen una planificación a largo plazo desde el inicio de la intervención humanitaria en un conflicto o en un desastre natural, hablándose de *contiguuum*. El objetivo de la reconstrucción postconflicto desde este enfoque no consiste en regresar a condiciones de pre-crisis sino que crear las condiciones para la paz y el desarrollo sostenible².

En línea con lo anterior, la ayuda a la reconstrucción debe tener por objetivo la superación de las causas previas del conflicto poniendo las bases para una paz sostenible facilitando la construcción de la paz. Esta puede entenderse como complementaria a la diplomacia preventiva, a la resolución de conflictos y a las operaciones de mantenimiento de la paz. Abarca medidas en el contexto de situaciones emergentes, actuales o post conflicto con el propósito explícito de prevenir el conflicto violento y promover una paz de largo plazo y sostenible. En este sentido, la Cooperación Española considera que la construcción de la paz va más allá de una acción centrada en operaciones militares y/o diplomáticas, habida cuenta que pretende afrontar las causas que provocan el surgimiento de la violencia en los conflictos contemporáneos, incluidos los factores estructurales, socio-culturales, económicos y medio ambientales, lo que supone poner en marcha un plan holístico, multidimensional, y de largo plazo³.

Bajo estas premisas, la comunidad internacional reconoce la necesidad de encarar una acción integrada que atienda a los problemas políticos, socio-económicos y especialmente a los del sector seguridad. Por tanto, para conseguir una paz sostenible se ha de integrar una acción basada en tres ejes de acción conforme refleja el diagrama siguiente⁴:



Fuente: DAC (2005)

Para conseguir una paz sostenible se debe integrar una acción basada en tres ejes de acción

La intervención en la dimensión económica y social es clave desde la fase de estabilización, por lo que hay que considerar la participación y fortalecimiento del sector privado y la sociedad civil desde un inicio. Las elites de la mayoría de los países periféricos están convencidas, a pesar de que puedan tener aproximaciones ideológicas muy diferentes, que se requieren la vitalidad, los conocimientos y la eficiencia de un sector privado vigoroso para generar un crecimiento económico fuerte. A su vez en los países avanzados se está extendiendo la concepción que, bajo condiciones correctas, el sector privado puede ayudar a prevenir conflictos violentos y en la reconstrucción post-bélica. La Estrategia de Construcción de la Paz del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, por ejemplo, establece explícitamente que se deben promover actividades de desarrollo y fortalecimiento de la empresa privada para la creación de empleo, la recuperación de los mercados y los intercambios

comerciales, y el incremento de inversiones en la región afectada. En general, el rol de la inversión privada extranjera es esencial para facilitar la recuperación de un sector privado nacional en precarias circunstancias tras una crisis. Para ello, es importante implicar al sector privado en la estrategia de país, entendiendo el impacto que sus actividades tienen en sociedades débiles y fracturadas.

3. El caso de Angola: Las empresas constructoras ante los asentamientos de desplazados y la reconstrucción del sector eléctrico ante la debilidad institucional.

La salida de los portugueses de Angola en 1975 significó un desmantelamiento de la estructura productiva del país y el inicio de otra guerra de casi tres décadas que trajo consigo la destrucción masiva de la infraestructura en la mayoría de las regiones del país. La guerra generó además grandes masas de desplazados que dejaron sus territorios de origen para asentarse en la ciudad, especialmente en Luanda, buscando una mínima seguridad y la oportunidad de encontrar algún medio de subsistencia.

Con el cese de las hostilidades en 2002, Angola inició su reconstrucción de manera muy significativa en la capital, Luanda, que sin ser zona de enfrentamientos, fue destino de millones de desplazados, que multiplicaron por diez el volumen de su población y con ello, sus necesidades de infraestructuras urbanas, servicios, suelo y vivienda.

Reconstrucción de vivienda en Luanda Sul.

En este contexto, se puso en marcha un gran proyecto urbanístico financiado por la Corporación Financiera Internacional del grupo Banco Mundial. El proyecto se articuló sobre la entrega por parte del Estado, de derechos de aprovechamiento sobre tierras públicas en el sur de Luanda, con el propósito de estimular la inversión privada y generar una dinámica de mercado que atrajera mayores inversiones, en un espiral creciente de inversión – plusvalía – venta – reinversión, que tuviera como uno de sus efectos positivos el financiamiento de proyectos de vivienda social.

Durante la implementación del proyecto Luanda Sul hubo desalojos y demoliciones forzadas que afectaron a personas que ya habían sido desplazadas por el conflicto. Estos desalojos practicados durante el desarrollo del gran proyecto urbanístico fueron documentados tanto por *Human Rights Watch* como por Amnistía Internacional.

Ampliación y mejora de la red eléctrica de Viana.

La Cooperación Española, mediante FAD y subvenciones de Estado, financió proyectos de infraestructura eléctrica durante y después de la guerra. La contratista de uno de esos proyectos en Viana, además de la ejecución de la obra conforme a los pliegos, desarrolló acciones de construcción de capacidades locales de forma voluntaria, en particular la formación del personal de las compañías eléctricas públicas, la elaboración de planos y la implantación de sistemas informáticos. Según la compañía, esto se hizo fuera de contrato y con el deseo de contribuir al futuro mantenimiento de la infraestructura eléctrica, contribuyendo a una buena relación con el gobierno de Angola, con quien siguen trabajando a día de hoy mediante una empresa filial angoleña.

4. El caso de Bosnia-Herzegovina: infraestructuras conjuntas para poblaciones enfrentadas.

La guerra que enfrentó a serbios, bosnios y croatas en Bosnia-Herzegovina entre 1992 y 1995 dejó más de 100.000 muertos, 1,8 millones de refugiados y

Durante la implementación del proyecto Luanda Sul hubo desalojos y demoliciones forzadas

La contratista desarrolló acciones de construcción de capacidades locales de forma voluntaria

Los donantes apoyaron en general la reconstrucción de las infraestructuras físicas pero todos ellos pretendían la reconstrucción del país

desplazados y una economía e infraestructura totalmente destruidas. Se estima que, tras el conflicto, más del 80% de la población de Bosnia pudo sobrevivir gracias a la ayuda humanitaria.

La comunidad internacional desarrolló un plan para Bosnia que incluyó, en un período inicial de entre 3 y 4 años, una ayuda de 5.100 millones de dólares a través del Programa de Reconstrucción Prioritaria, proveyendo asistencia humanitaria, económica y de otra índole, sobre la base de las necesidades evaluadas por el Banco Mundial y otras organizaciones internacionales. Este programa fue complementado en 1999 con el Pacto de Estabilidad, enfocado en los procesos de democratización, promoción de los derechos humanos, reconstrucción económica y de seguridad en la zona.

Los donantes apoyaron en general la reconstrucción de las infraestructuras físicas pero todos ellos pretendían la reconstrucción del país en las dimensiones política, de seguridad y socioeconómica, y siempre con el objetivo último de reconstruir las relaciones pacíficas entre comunidades antes enfrentadas.

La reconstrucción del Puente de Mostar.

Esta obra universal Otomana, construida en 1663 fue destruida en 1993 por el bando croata que asediaba a la población musulmana de Mostar, concentrada en el lado Este de la ciudad. Con financiación del Banco Mundial y otros donantes y con el acompañamiento de UNESCO, fue reconstruida siguiendo fielmente la metodología y material originalmente usado, consiguiendo para Mostar, el 17 de julio de 2005, la declaración de Patrimonio de la Humanidad de UNESCO. Consecuentemente, la actividad económica y social del casco histórico se reactivó para beneficio de artesanos, comerciantes, tour-operadores y hosteleros. Políticamente, el puente y su mediática inauguración sirvieron para dar al resto del mundo una imagen de unidad, contrapunto a las imágenes de la guerra en Mostar retransmitidas diez años antes.

Sin embargo, el beneficio de esta obra civil más valorado por sus beneficiarios fue el carácter conjunto del proyecto, ya que tanto en su ejecución como en sus beneficios participaron las comunidades bosniaca y croata de la ciudad. La empresa adjudicataria del proyecto contribuyó a ello con la contratación de mano de obra local y la subcontratación de empresas locales, apoyándose en una escuela de cantería promovida por la cooperación y en una unidad de gestión del proyecto, codirigida por un croata y un bosnio musulmán e integrada en el ayuntamiento de Mostar, de composición multiétnica.

La reconstrucción de la presa de Mostar.

Aguas arriba del río Neretva, la planta hidroeléctrica que suministraba energía a la ciudad de Mostar y sus líneas de distribución Mostar también fueron destruidas. Su reconstrucción fue financiada por la Cooperación Española con cargo a un crédito FAD y gestionado sin participación de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC). La identificación de este proyecto se basó exclusivamente en parámetros técnicos y económicos, ignorando objetivos y fines de la comunidad internacional en la zona, dando como resultado la suscripción de un acuerdo con una empresa íntegramente croata en un territorio multicultural como Mostar. El acuerdo formal del Gobierno Español fue suscrito con una entidad no reconocida por los Acuerdos de Dayton, la República Croata de Herzeg Bosnia. Concluido el proyecto, no se rehabilitó la antigua línea de transmisión eléctrica que partía de la HEP y que recorría la parte este de la ciudad de población bosnio musulmana, por lo que fue considerado un proyecto discriminatorio y decepcionante para la mitad de la sociedad civil.

El beneficio más valorado por sus beneficiarios fue el carácter conjunto del proyecto, ya que participaron las comunidades bosniaca y croata de la ciudad

5. Cómo fomentar la contribución de la empresa a la reconstrucción

Códigos de conducta y normas de calidad.

La acción conjunta del sector público y del sector privado pasa por superar en cada proyecto de reconstrucción la aparente contradicción entre intereses puramente empresariales, que apuntan al lucro, e intereses públicos, que deberían apuntar al bienestar de la población afectada. Llegado a este punto, es interesante recordar como todos los actores de la ayuda humanitaria y de la reconstrucción postbélica asumen una serie de principios básicos que provienen del derecho humanitario como el principio de *humanidad*, que obliga a aliviar el sufrimiento de aquellos que sufren calamidades, el de *imparcialidad*, que proclama la no discriminación por razones políticas, religiosas, étnicas o de género; o el de *neutralidad*, que previene de la incidencia en el conflicto y en los intereses en juego en el mismo.

Además de aceptar unos principios básicos la comunidad humanitaria también ha ido adoptando códigos de conducta que incorporan las lecciones aprendidas de la historia reciente, que actúan como fundamentos para la autorregulación del sector y que son la base de sistemas de rendición de cuentas como por ejemplo y *Humanitarian Accountability Partnerships International*⁵ que es una certificación sobre gestión de calidad orientada a la rendición de cuentas.

Por su parte, los actores económicos privados, en la medida en que están llamados a participar en la reconstrucción, están llamados también a integrar estos principios en su gestión, así como han integrado otros principios sociales y medioambientales en el marco de sus programas de responsabilidad social corporativa. Idealmente, esta adhesión a los principios humanitarios se hará inicialmente adoptando un código de conducta y posteriormente construyendo un sistema de gestión con responsables, procesos, procedimientos y recursos específicos, así como con estándares sectoriales y mecanismos de control y rendición de cuentas.

Planificación de la ayuda

La elaboración de *estrategias país* claras y la programación plurianual favorecen el alineamiento de la empresa con los objetivos de la cooperación, por cuanto los proyectos incorporan desde su identificación una visión multidimensional de la reconstrucción y principios básicos como el *Do no harm*. Ello implica también la *concertación de estrategias de desarrollo y comercial* dentro de la propia administración pública, ya que algunos de los proyectos de reconstrucción son gestionados y financiados en el marco de la ayuda a la internacionalización de la empresa.

Gestión de la ayuda

En lo que se refiere a la gestión de la ayuda, el instrumento más importante para potenciar el alineamiento de la empresa con los planes de reconstrucción son los contratos de obras, suministros y servicios. Los *pliegos* de estos instrumentos pueden incorporar objetivos transversales de la cooperación oficial y principios básicos de la intervención en contextos de reconstrucción, tanto en los términos de referencia del proyecto como en la elegibilidad y valoración de la empresa contratista. De esta manera, objetivos transversales de la cooperación como la igualdad de oportunidades, serían trasladados a la política de compras, de recursos humanos o de relaciones con la comunidad.

Cabe destacar que contratar a la empresa internacional para ejecutar proyectos cuyos términos de referencia tienen en cuenta las posibles externalidades

El *Humanitarian Accountability Partnerships International* es una certificación sobre gestión de calidad

El instrumento más importante para potenciar el alineamiento de la empresa con los planes de reconstrucción son los contratos de obras, suministros y servicios

negativas y los riesgos de reabrir heridas del conflicto, redundan en la reputación de la empresa y en su adaptación a un país en el que puede aspirar a establecerse.

Créditos a empresas con condiciones de responsabilidad social corporativa.

La promoción del crédito a empresas es otro instrumento que puede sumar a la empresa a los esfuerzos de la reconstrucción

La promoción del crédito a empresas es otro instrumento que puede sumar a la empresa a los esfuerzos de la reconstrucción. Utilizado por cooperaciones multilaterales, como el Banco Mundial (IFC) o el Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN), es un instrumento de gran capacidad que en España no forma parte de la cartera de instrumentos de la cooperación aunque sí puede estar integrado en una agenda de reconstrucción, con la participación de instituciones de crédito de naturaleza pública.

Teniendo en cuenta que los proyectos que se financian por esta vía forman parte de un negocio privado, su uso requiere una evaluación previa de impactos sociales y medioambientales, para lo cual en contextos de debilidad institucional, es necesario la consulta a las organizaciones de la sociedad civil. El apoyo de la cooperación oficial a negocios privados por la vía de este instrumento, debe ser considerado como una oportunidad para elevar la transparencia en Estados frágiles, incorporando mecanismos de rendición de cuentas.

La gestión de una cartera de instrumentos de cooperación adaptados a la empresa y al contexto de reconstrucción, sin aumentar la burocracia y poner en peligro la rapidez de respuesta que requiere un proceso de reconstrucción posbélica, requiere a su vez de *capacidades adaptadas* por parte de la Cooperación Oficial. El acompañamiento de la cooperación permite optimizar la presencia de la empresa contratista a lo largo de todo el proyecto. Para ello, la cooperación puede necesitar de recursos humanos especializados que en muchos casos provendrán del mundo empresarial.

Conclusiones

La cooperación internacional debe considerar a la empresa como algo más que un proveedor de bienes y servicios

La empresa puede contribuir a los objetivos de la reconstrucción postbélica no solo ejecutando los proyectos de reconstrucción de infraestructuras físicas, e impulsando la normalización de la vida económica, sino también incorporando a sus políticas los objetivos transversales de los planes de reconstrucción.

Para asegurar esta contribución, la cooperación internacional debe considerar a la empresa como algo más que un proveedor de bienes y servicios y poner en marcha incentivos a la responsabilidad social corporativa en su sistema de contrataciones, en sus programas de crédito al sector privado y en el apoyo a códigos de conducta y sistemas de calidad.

Las experiencias de Angola y Bosnia-Herzegovina enseñan cómo existen distintas respuestas por parte de la empresa ante problemas que afectan a la reconciliación entre etnias, el reasentamiento de desplazados o la construcción de capacidades institucionales en un estado frágil. Actualmente, en otros escenarios de reconstrucción, como por ejemplo Haití, la comunidad internacional se plantea no sólo la reconstrucción de las infraestructuras físicas, sino también otros objetivos más ambiciosos como por ejemplo, la redistribución geográfica de la actividad económica, la recuperación del medio ambiente, la creación rápida de empleo con prioridad a las familias de discapacitados y la mujer. Teniendo en cuenta la magnitud del desafío y la limitación de recursos, sería conveniente aplicar las lecciones aprendidas en otros países y recabar el compromiso de todos los actores, públicos y privados, presentes en la zona para que cada una de sus acciones redunde en los objetivos de la reconstrucción, ya sean de tipo socio-económico, político o de seguridad.

Notas

1. El presente artículo es un resumen del documento de trabajo del mismo título publicado por FRIDE en el marco de un proyecto de investigación financiado por AECID sobre la contribución de la empresa contratista a los objetivos de la reconstrucción, particularmente en los casos de Bosnia-Herzegovina y Angola.
2. Sobre planificación de la reconstrucción post conflicto véase DAC, 1997, “DAC Guidelines on Conflict, Peace and Development Cooperation”, OECD, Paris.
3. MAEC, 2007, “Estrategia de Construcción de la Paz de la Cooperación Española para el Desarrollo”, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
4. DAC, 2005, “Preventing Conflict and Building Peace: A Manual of Issues and Entry Points”, DAC Network on Conflict, Peace and Development Cooperation
5. Véase <<http://www.hapinternational.org>>.

Bibliografía

DAC. 1997. *DAC Guidelines on Conflict, Peace and Development Cooperation*, OCDE, París.

MAEC. 2007. *Estrategia de Construcción de la Paz de la Cooperación Española para el Desarrollo*, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Madrid.

Los gorilas y el genocidio: el turismo y la creación de paz en Rwanda

Rina M. Alluri, investigadora del programa «Business & Peace» en Swisspeace, Berna

Introducción

Este artículo analiza la manera en la que el turismo en Rwanda contribuye a la creación de paz después del conflicto.¹ El turismo se ha transformado en una industria que ya no es solamente «diversión al aire libre», sino que tiene en cuenta actividades que respetan más el medioambiente, que son responsables desde el punto de vista social y que están orientadas al desarrollo. Sin embargo, es un sector que tiene tendencia a ser muy vulnerable frente a la inseguridad y el conflicto, puesto que prospera más en épocas de paz que de conflicto (Richter en Burns y Novelli, 2006). Sin embargo, hay pocos casos documentados en que esta vulnerabilidad y este impacto negativo del conflicto sobre el turismo hayan motivado que los agentes turísticos locales se hayan involucrado en la promoción de la paz. Solo unos pocos expertos han investigado y discutido sobre la manera en la que el turismo puede prevenir el conflicto, facilitar un acuerdo para solucionar un conflicto o crear paz después de un conflicto (Richter, 1992, 1999; Strong-Cvetich, 2007; Feil, Fischer et. al, 2008; Joras, 2009). Así pues, este artículo contribuye a discutir el modo en el que los profesionales del turismo pueden apoyar los procesos de creación de paz a través de actividades básicas y específicas.

La industria turística sólo emergió en la fase de postconflicto

Rwanda es un caso instructivo para esta exploración, puesto que su industria turística no se desarrolló bien antes de la guerra civil y del genocidio y sólo emergió en la fase postconflicto. En otros casos en el que el turismo ha desempeñado un papel de creación de paz, el sector ya estaba bien desarrollado antes de la emergencia del conflicto (Croacia) o bien era capaz de mantener sus actividades pese a la presencia del conflicto (Sri Lanka). Así pues, Rwanda representa un ejemplo de país en el que el turismo ha emergido como una industria capaz de contribuir no sólo al empleo y al desarrollo económico sino también a tender puentes locales, aumentar la consciencia sobre el genocidio y conservar el medioambiente.

Este artículo está estructurado en cuatro apartados. En primer lugar, los antecedentes del conflicto Rwandés establecen el escenario para entender la manera en la que el turismo puede tratar las brechas existentes en la sociedad. En segundo lugar, se aporta una visión general acerca del modo en el que se ha desarrollado el turismo en Rwanda después del conflicto. En tercer lugar, se utiliza la definición de «creación de paz» de Smith (2004) para evaluar la manera en la que proyectos específicos del sector del turismo contribuyen a mayores esfuerzos

hacia la creación de paz. Finalmente, se aportan conclusiones y los caminos que hay que seguir sobre la materia.

El caso Rwandés: antecedentes y contexto

El «Hutu Power» cobró más importancia reclutando, entrenando y armando civiles

La guerra civil rwandesa (1990-1994) y el posterior genocidio (1994) representan manifestaciones violentas de las divisiones socioeconómicas profundamente arraigadas entre las etnias hutu, tutsi y twa que se remontan a la década de 1800. Sistemas laborales socialmente jerarquizados que favorecían a los tutsi sobre los hutu y los twa se desarrollan bajo la monarquía tutsi y posteriormente fueron institucionalizados por el colonialismo belga (Newbury, 1988). Sin embargo, la revolución hutu de 1959 invirtió esta tendencia e hizo que los gobiernos poscoloniales de Gregoire Kayibanda (1960-1973) y Juvénal Habyarimana (1973-1994) usaran la retórica étnica para mantener el poder y el control con una sola élite hutu en el gobierno (Des Forges, 1999: 41). La guerra civil estalló cuando un grupo de funcionarios (principalmente) tutsi con un estatus social alto crearon el Frente Patriótico Rwandés (FPR) e invadieron Rwanda desde Uganda para reclamar su patria en octubre de 1990. No obstante, el FPR se encaró con el presidente Habyarimana y las Fuerzas Armadas Rwandesas (FAR).

Durante la guerra civil, Habyarimana aprovechó la mísera situación económica para influir y manipular a la población local echando la culpa del sufrimiento hutu a la dominación tutsi. Además, el «Hutu Power» cobró más importancia reclutando, entrenando y armando civiles en la milicia Interahamwe. Pese al establecimiento de los Acuerdos de Paz de Arusha en junio de 1992, la guerra civil duró cuatro años, mató a unas 10.000 personas y creó el marco para el genocidio de 1994. El 6 de abril de 1994, el derribo del avión que transportaba al presidente Habyarimana y al presidente de Burundi Cyprien Ntaryamira hizo estallar el comienzo del genocidio Rwandés, puesto que inmediatamente se culpó de las muertes al FPR y a sus partidarios. El genocidio fue organizado e instigado estratégicamente por las capas altas de la élite política y militar, los *génocidaires*,² ya que temían perder su poder en el FPR. El «plan de autodefensa ciudadana» formalizó la selección, la formación y la movilización de ciudadanos de a pie que siguieron a las milicias Interahamwe en la persecución y la matanza de los tutsi con machetes y otras herramientas agrícolas (Human Rights Watch, 2006: 16).

El turismo se identificó como un mercado que tenía el potencial de atraer divisa extranjera y cambiar la imagen negativa del país

Tiene que entenderse el genocidio como el resultado desesperado de los planes creados por una pequeña y poderosa élite hutu, que vio la exterminación «del otro» como una solución más favorable que tener que compartir su poder con los hutu moderados y los tutsi (Newbury, 1995; 1998). El genocidio se detuvo finalmente en julio de 1994 con el avance del FPR hacia regiones más débiles del este y del sur, posteriormente hacia el oeste y el noroeste. Entre el 6 de abril y el 19 de julio, 100 días aproximadamente, los extremistas de etnia hutu espolearon a la gente corriente a matar a unos 500.000 tutsi y hutu moderados políticamente. Se atribuye al FPR haber parado el genocidio, el cual ha liderado el gobierno Rwandés desde entonces.

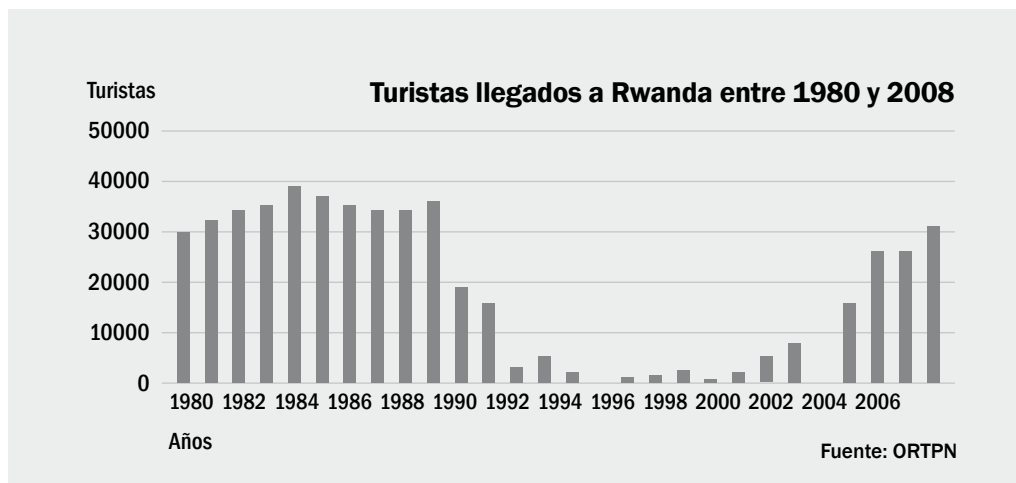
Desarrollo del turismo en la Rwanda postconflicto

A partir de la guerra civil y el genocidio de 1994, el FPR estableció rápidamente como prioridad la seguridad del país. Hacer que Rwanda fuera un destino turístico atractivo no era una de sus preocupaciones principales. Sin embargo, sólo siete años después, en 2001, el turismo se identificó como un mercado que tenía el potencial de atraer divisa extranjera, cambiar la negativa imagen del país y contribuir al desarrollo económico. Mientras que el sector del turismo

continúa siendo novedoso, centrarse en nichos de mercado como los gorilas, el turismo ecológico y el turismo basado en la comunidad puede ayudar a tratar la desigualdad socioeconómica.

El desarrollo del turismo en Rwanda en un lapso de tiempo relativamente breve puede atribuirse a dos razones principales: las interrelaciones históricas entre el turismo y la conservación, y la reestructuración de la Oficina de Turismo y Parques Nacionales de Rwanda (conocida por su sigla en francés «ORTPN»), gestionada por el gobierno. El turismo de gorilas surgió originariamente en la década de los ochenta como parte de una estrategia más amplia para proteger el Parque Nacional de los Volcanes, asegurar el seguimiento de los gorilas de montaña y generar ingresos externos. El turismo de gorilas se detuvo durante el genocidio Rwandés y solo se registró la muerte de un gorila. Pese a la continua inseguridad, el personal del parque nacional que sobrevivió volvió de inmediato a sus puestos y trabajó junto con organizaciones de conservación como el Programa Internacional para la Conservación de los Gorilas para llevar a cabo un rápido proceso de desminado (Plumptre et al., 2001: 13). Para evitar más daños en los parques, en la flora y la fauna y en los recursos naturales, también ejercieron presión sobre el gobierno para asegurar que los parques mantenían su tamaño y sus fronteras y que no se volvían a invadir sus fronteras. Estos esfuerzos fueron una parte integral del establecimiento de las bases para el surgimiento de una industria que no estaba bien implantada antes de la guerra civil y del genocidio.

La reestructuración del sector del turismo después de la guerra civil y del genocidio requirió un gran papel activo por parte del gobierno a través de la ORTPN y no tanto por parte del sector privado. La ORTPN desarrolló una Estrategia Nacional para el Turismo en 2001 y estableció un Grupo de Trabajo sobre Turismo, formado por representantes públicos y privados del sector (entrevista telefónica a un experto general en turismo, agosto de 2008). La Estrategia para el Turismo apuntaba a la creación de experiencias con alto valor y poco impacto ambiental para ecoviajeros, exploradores y personas que viajaban solas por negocios (Government of Rwanda, 2007: 1). El desarrollo de la ORTPN de una estrategia de turismo y de inversiones en infraestructura e instalaciones se tradujo en más llegadas y recepciones de turistas para el país (véase la Tabla 1 a continuación).



El turismo de gorilas surgió originariamente en la década de los ochenta

La reestructuración del sector del turismo después de la guerra civil requirió un gran papel del gobierno

Aunque la ORTPN ha apoyado los procesos de privatización y el surgimiento de operadores turísticos locales e independientes, continúa siendo la parte de la industria turística con más poder, tomando decisiones y desempeñando un papel clave en el establecimiento de licencias, campañas de marketing turístico y

Las actividades turísticas de Rwanda hicieron contribuciones indirectas y no intencionadas a la creación de paz

prioridades turísticas. A la larga, el dominio de la ORTPN también puede suponer restricciones al desarrollo de agentes turísticos privados y la diversificación de los atractivos turísticos.

El turismo y la creación de paz posterior al conflicto

Las actividades turísticas de Rwanda no se han desarrollado explícitamente en nombre de la paz, sino que muchas actividades fundamentales y que respondían a un nicho turístico hicieron contribuciones indirectas y no intencionadas a la creación de paz. Por lo tanto, el autor ha elegido utilizar la categorización de Smith (2004) de las cuatro principales áreas de actividades de creación de paz como herramienta analítica, lo que permite clasificar las actividades turísticas en: (i) fundamentos socioeconómicos, (ii) reconciliación y justicia, (iii) seguridad y (iv) marco político (2004: 27-28).

Fundamentos socioeconómicos

Para revitalizar los fundamentos socioeconómicos y contribuir a la recuperación de Rwanda tras el conflicto, es pertinente que el sector del turismo lleve a cabo reconstrucciones físicas, contribuciones monetarias, formación en habilidades y empleo y reasentamiento de desplazados. Por ejemplo, algunos operadores turísticos independientes han trabajado junto con iglesias, grupos comunitarios y órganos de gobierno locales para determinar como beneficiarios a grupos vulnerables como huérfanos y desplazados para proyectos comunitarios, normalmente en forma de construcción física o donativos monetarios para la construcción de escuelas, chozas e instalaciones, como depósitos de agua. El Plan para compartir los ingresos afirma desembolsar el 5 % de sus ingresos en proyectos de la comunidad de las inmediaciones de los parques nacionales. Otra forma de compromiso es a través de proyectos de empresas conjuntas como un hotel construido por una empresa de safaris cuya propiedad es de una coalición de empresas de la comunidad, lo que permite a 6.000 Rwandeses con ingresos bajos obtener un medio de vida y participar en procesos de toma de decisiones sobre la manera de invertir el dinero en la comunidad.

Hay algunas iniciativas que se centran en el papel de las mujeres emprendedoras y la creación de paz

El hecho de dar trabajo a ex cazadores furtivos como porteros y guías de los parques nacionales ha contribuido positivamente al desarrollo de un medio de vida, mientras se apoyan los esfuerzos de conservación. Además, en la Iby'Iwacu Cultural Village, los ex cazadores furtivos y sus familias aportan información a los turistas sobre las dificultades a las que se han enfrentado, a la vez que les proporcionan entretenimiento cultural y les cocinan platos tradicionales. Los fondos obtenidos se destinan a desarrollar la agricultura local, instalaciones educativas y oportunidades empresariales locales.

Hay algunas iniciativas que se centran en el papel de las mujeres emprendedoras y la creación de paz. Por ejemplo, una casa de huéspedes pertenece a una organización de mujeres sin ánimo de lucro, que la gestiona. Los ingresos se destinan a mantener a mujeres y a hogares encabezados por niños que se vieron afectados por la guerra civil y el genocidio. Otra organización de mujeres organiza a las viudas tutsi y hutu para elaborar, comercializar y vender objetos artesanales tradicionales, en cooperación con la Cámara de la Federación del Sector Privado de Artistas y Artesanos y la Cámara de Mujeres Emprendedoras.

Aunque hay una gran variedad de actividades en la industria del turismo que contribuyen indirectamente con fundaciones socioeconómicas, también hay retos. Como en muchas actividades humanitarias de creación de paz y de desarrollo el establecimiento de los beneficiarios sigue siendo extremadamente

complejo en Rwanda, un hecho que está relacionado con diversos asuntos como el origen étnico, la localización geográfica, el nivel de pobreza y la corrupción. Puesto que el turismo continúa dependiendo de los parques nacionales como atractivos, las comunidades situadas en las fronteras con los parques también son las que tienen tendencia a beneficiarse más de los proyectos comunitarios. Este hecho impide que otras comunidades y pueblos cercanos que pueden haberse visto más afectados por la guerra civil y el genocidio se beneficien menos de las oportunidades económicas del turismo, lo que supone un riesgo de que vuelvan a surgir las históricas brechas socioeconómicas, puesto que el acceso y la selección de beneficiarios de comunidades locales a menudo se basa en el origen étnico y en las relaciones con los funcionarios locales.

Al mismo tiempo, es difícil para los operadores turísticos establecer como grupos diana etnias concretas que pueden haberse visto muy afectadas por el genocidio pero descuidadas por los procesos de creación de paz. Una iniciativa turística lleva a los visitantes a poblados twa para ayudar a sus habitantes a superar la pobreza y la discriminación. Sin embargo, no se permite que los operadores turísticos lo mencionen en sus folletos, puesto que las identidades étnicas no están de acuerdo con la protección especial según la Constitución.³ Este hecho también es relevante para las oportunidades de empleo, dado que no hay políticas de acción positivas que aseguren que las personas de diferentes orígenes étnicos tienen acceso con las mismas condiciones al empleo. Estas políticas ayudarían a combatir las construcciones sociales de la identidad étnica que han sido una de las principales fuentes de conflicto en Rwanda.

Reconciliación y justicia

Los proyectos que mejoran la superación de diferencias, el diálogo entre antiguos enemigos y la curación de traumas pueden contribuir a los procesos de reconciliación y justicia (Smith, 2004: 28). En Rwanda, los turistas tienen la oportunidad de ganar consciencia sobre la guerra civil y el genocidio visitando el Centro Memorial Gisozi, que además de ser una fosa común, es un museo y un centro de documentación. Estos centros educativos pueden ayudar a aportar una experiencia humanitaria a los turistas que no solo se basa en la tristeza y la muerte, sino también en la esperanza de futuros caminos a seguir. Puesto que Gisozi representa la sede número uno en la que los turistas se enfrentan explícitamente con la historia del genocidio, algunas voces critican que el centro tiene tendencia a presentar una perspectiva simplificada y sesgada del genocidio que representa a los tutsi como las víctimas y a los hutu como los autores del crimen (entrevistas con expertos en conflictos y paz, Rwanda, 9-27 de junio de 2008). Este revisionismo histórico impide al turista ser capaz de desarrollar una opinión objetiva y abrirse a escuchar diferentes puntos de vista sobre la guerra civil y el genocidio por parte de otras voces locales.

Cuando finalizó el conflicto, se reestablecieron los tribunales tradicionales gacaca en el ámbito local para proporcionar una fuente de reconciliación y justicia comunitaria. Los testigos y los supervivientes del genocidio aportarían sus testimonios, mientras que los acusados de cometer el delito podrían defenderse o admitir los delitos perpetrados. Dado que los juicios gacaca recibían mucha atención internacional porque representaban un caso poco común en el que las comunidades estaban tomando la justicia en sus manos, había algunos esfuerzos para intentar promocionar el «turismo gacaca». Sin embargo, no tuvo mucho éxito debido a la escasa demanda, a las limitaciones logísticas de organizar visitas a los sitios y al hecho de que los operadores turísticos podían presionar más fácilmente hacia el turismo de la naturaleza, lo que demuestra algunas de las dificultades de combinar asuntos de paz con el turismo, puesto que los visitantes continúan atraídos por productos turísticos convencionales.

Las comunidades situadas en las fronteras con los parques son las que tienen tendencia a beneficiarse más de los proyectos comunitarios

En Rwanda, los turistas tienen la oportunidad de visitar el Centro Memorial Gisozi

Los procesos de selección pueden ser sesgados y provocar que algunos grupos reciban muchos más beneficios que otros

Para diversificarse del turismo natural, la ORTPN identificó el turismo cultural como un mercado potencial que había que desarrollar para turistas más exigentes (Government of Rwanda, 2007: 15). Esto se ha traducido en actividades de turismo ecológico, basadas en la comunidad y a favor de los más pobres. Las visitas culturales a poblados locales que muestran a los visitantes costumbres de la vida cotidiana y les permiten colaborar como voluntarios en una escuela durante un día posibilitan aumentar la consciencia, incrementar la interacción entre turistas y locales y también contribuyen a las oportunidades de sustento local. Como se ha mencionado en el apartado anterior sobre las fundaciones socioeconómicas, no está claro cómo seleccionan los operadores turísticos a los beneficiarios de dichos proyectos. Es probable que identifiquen y escojan las comunidades, las viudas y los huérfanos en función de su origen étnico, de su localización geográfica y de redes personales, un hecho que demuestra que estos procesos de selección a menudo pueden ser sesgados y provocar, a largo plazo, que algunos grupos reciban muchos más beneficios que otros. Dado que era difícil obtener datos sobre los antecedentes de los operadores turísticos y los beneficiarios que habían escogido, llevar a cabo investigación de seguimiento sobre las políticas del turismo permitiría comprender mejor este asunto.

Seguridad

El restablecimiento de la seguridad era una prioridad máxima para el gobierno entrante tras la guerra civil y el genocidio. Las medidas de seguridad incluyen acción humanitaria en materia de minas, desarme, desmovilización y reintegración de combatientes (Smith, 2004: 28). Debido a los esfuerzos de defensa de sus intereses posteriores al conflicto por parte de agencias de conservación para la protección de los parques nacionales, el turismo está prosperando en la Rwanda contemporánea. Existe un importante vínculo entre la necesidad de paz y la seguridad y el turismo de gorilas, puesto que los gorilas de montaña son muy apreciados por las agencias de conservación y por las empresas turísticas. Sin embargo, puesto que los gorilas tienen tendencia a suponer ganancias en el turismo, inmediatamente después del conflicto se llevó a cabo el desminado de los parques nacionales, aunque el desminado en zonas rurales muy pobladas se alargó hasta finales de 2009. Además, pese a que el mantenimiento de las fronteras de los parques naturales ha sido una parte integral de la conservación y el turismo, se impidió a muchos refugiados que regresaban a sus países después del conflicto y a desplazados dentro del país que utilizaran la tierra y los recursos de los parques nacionales o cercanos a éstos por este motivo. Este hecho ilustra que a menudo compiten diferentes prioridades en la creación de paz, un hecho que dificulta la identificación y la implantación de proyectos.

Marco político

Existe un importante vínculo entre la necesidad de paz y la seguridad y el turismo de gorilas

En contextos de postconflicto, los esfuerzos para tratar asuntos relacionados con la democratización, la buena gobernanza, la creación de instituciones y los derechos humanos son a menudo responsabilidad del gobierno y de la sociedad civil. Los agentes del sector privado tienen tendencia a desempeñar un papel menor a la hora de apoyar estas actividades. Algunos operadores turísticos privados trabajan junto con su gobierno local para identificar comunidades vulnerables para proyectos, lo que fomenta el hecho de compartir información y la transparencia entre el sector turístico y el gobierno. Sin embargo, la corrupción se ha identificado como un problema cada vez más frecuente en Rwanda debido a la competencia por los ingresos del turismo. Por ejemplo, se acusó a una monja de mala gestión financiera, puesto que utilizaba con otros propósitos los donativos de los turistas que debían ir destinados a un orfanato (entrevista a un representante del sector del turismo, 2008). También existe el riesgo de que un operador turístico no proporcione a los

beneficiarios de la comunidad una cuota justa de los beneficios del turismo. Así pues, pese a la participación del gobierno en la identificación de comunidades vulnerables, la falta de medidas de responsabilidad y de mantenimiento de los registros de los viajes de la comunidad hace que la corrupción sea probable. Una manera de combatirlo sería que la ORTPN, un organismo público, ayudara a establecer medidas verificables de desembolso y de registro de procesos que las compañías tuvieran que seguir.

Conclusiones y caminos a seguir

Puesto que el sector turístico Rwandés cambia rápidamente, continúa habiendo muchas oportunidades para el compromiso futuro. Sin embargo, para contribuir más directamente a la creación de paz, es necesario desarrollar mejor algunos elementos.

Políticas

Aunque muchas compañías turísticas de Rwanda abogan por la conservación del medioambiente y el turismo a favor de los pobres, pocas han establecido políticas concretas de responsabilidad social de la empresa que rijan su práctica. Además, para apoyar específicamente los procesos de creación de paz, las políticas tienen que dirigirse a los siguientes objetivos: divisiones sociales profundas, distribución desigual de la tierra, pobreza, explicación distorsionada del pasado e identidades étnicas construidas socialmente. Por ejemplo, sería útil para las compañías establecer políticas de acción proactivas que intentaran asegurar que las personas de orígenes étnicos, geográficos y clases diferentes tuvieran la oportunidad de formarse y trabajar en el ámbito del turismo. Además, las empresas del sector del turismo deberían ser más conscientes del impacto que tienen sus actividades sobre las fracturas sociales ya existentes. Un código de conducta podría ayudar a guiar las prácticas de las empresas del sector del turismo, a la vez que subrayar las oportunidades de compromiso en la creación de paz y en actividades sensibles con el conflicto. Deberían apoyarse las actividades turísticas ya existentes dirigidas a ciertos grupos, pero sería beneficioso llevar a cabo una evaluación relativa al hecho de que estas actividades no solo benefician a ciertos grupos, sino también a sectores de la población con la máxima necesidad de asistencia.

Cooperación

El turismo no puede actuar en solitario. Las compañías turísticas pueden desarrollar más su independencia respecto de la ORTPN y a la vez contribuir más a los procesos de creación de paz si se comprometen con otros agentes y sectores. Por ejemplo, en vez de huir de su pasado conflictivo, el sector turístico podría hacer un esfuerzo para mencionar sus tragedias y avanzar hacia el desarrollo de una estrategia turística sensible con el conflicto, lo que podría implantarse en diferentes ámbitos, desde programas de formación profesional sensibles con el conflicto hasta viajes culturales que conciencien sobre los impactos del genocidio en las vidas cotidianas o cooperativas que fomenten la reconciliación entre antiguos enemigos. Puede ser útil la cooperación con ONG de paz y conflicto que hayan establecido programas formativos.

Diálogo

Los diálogos intersectoriales entre el gobierno y la industria turística pueden ser útiles para identificar cómo se imaginan los agentes locales que el turismo desempeñará su papel en la creación de paz, si es que tiene este papel. El hecho de que se lleve a

Pocas empresas turísticas han establecido políticas concretas de responsabilidad social de la empresa que rijan su práctica

El sector turístico podría hacer un esfuerzo para avanzar hacia el desarrollo de una estrategia turística más sensible con el conflicto

Aunque la participación del gobierno ha sido clave, puede implicar, a largo plazo, corrupción y manipulación del sector

Pese a contribuciones positivas hacia la creación de paz, las actividades turísticas también tienen limitaciones e impactos negativos

cabo desde el ámbito local sería una clave para su éxito. Este hecho podría implicar al sector privado más amplio en el desarrollo de prácticas empresariales sensibles con el conflicto, lo que permitirá al sector privado en general y al sector del turismo en particular comprometerse con la creación de paz y la reconstrucción tras el conflicto de más maneras que la exclusivamente monetaria. Aunque la participación del gobierno ha sido clave para la revitalización del turismo, puede implicar, a largo plazo, corrupción y manipulación del sector. La interdependencia entre el gobierno y la industria turística puede ser contraproducente para los objetivos de consolidación de la paz. Esto es específicamente así si el turismo se explota como un instrumento de marketing para ejercer una influencia sobre los agentes externos en la creencia de que el país está en paz, es estable y es una oportunidad de inversión, aunque se ignoren sus problemas reales. Así pues, los procesos que apoyan un sector turístico más independiente en Rwanda ayudarían al desarrollo del turismo en su totalidad y a su capacidad de contribuir a la creación de paz como objetivo global.

Este artículo ha ilustrado cómo, pese a desarrollarse sólo tras la guerra civil y el genocidio, el turismo en Rwanda se ha establecido como un sector clave que tiene el potencial de desempeñar un papel mayor a la hora de participar en las actividades de creación de paz. Parece que hay más oportunidades para que el turismo contribuya a las fundaciones socioeconómicas y a la reconciliación y la justicia que a los marcos políticos o a la seguridad. Sin embargo, pese a contribuciones positivas hacia la creación de paz, las actividades turísticas también tienen limitaciones e impactos negativos. Para contribuir de manera más directa y efectiva, el sector turístico de Rwanda tiene que identificar los potenciales y los retos de participar en actividades de creación de paz y establecer objetivos como parte de su estrategia global de país. Puesto que se ha llevado a cabo poca investigación sobre la manera en la que los agentes turísticos pueden apoyar los procesos de creación de paz, valdría la pena realizar más estudios de caso sobre este tema para poder establecer futuras comparaciones.

Notas

1. Este artículo se basa en un documento de trabajo publicado por Swisspeace que lleva por título «The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda». La investigación para el documento de trabajo se llevó a cabo en Rwanda en junio de 2008 y fue posible gracias a la financiación por parte de la Fundación Alemana para la Investigación sobre la Paz / Deutsche Stiftung Friedensforschung (DSF).
2. «*Génocidaires*» («genocidas») es el término utilizado para describir a las personas que se sospecha que cometieron los crímenes de genocidio.
3. La Constitución revisada de 2003 hace referencias públicas a la ilegal identidad étnica (artículo 33), criminaliza el divisionismo étnico y trivializa el genocidio (artículo 13). Para más información sobre la Constitución, véase Thomson, 2009. Aunque la abolición de la identificación de los orígenes étnicos es un intento de eliminar viejas divisiones y líneas de conflicto, también evita el establecimiento de políticas de acción afirmativas que tienen como objetivo grupos étnicos que han sido discriminados o perseguidos por antiguos regímenes. Esto supone limitaciones a la hora de llevar a cabo la reconciliación de los grupos étnicos en la Rwanda posconflicto. Para más información sobre este tema, véase Reyntjens, 2004.

Bibliografía

- Des Forges, A. 1999. *Leave None to Tell the Story: Genocide in Rwanda*. Nueva York: Human Rights Watch.
- Feil, M., S. Fischer, et al. 2008. *Bad Guys, Good Guys or Something in Between?: Corporate governance contributions in zones of conflict*. PRIF Reports No. 84. Frankfurt: Peace Research Institute Frankfurt.
- Government of Rwanda 2007. *Rwanda Tourism Strategy*. I. Ministry of commerce, Investment promotion, tourism and cooperatives (MINICOM).
- Human Rights Watch 2006. *The Rwandan Genocide: How it as prepared*, Nueva York: Human Rights Watch.
- Joras, U. 2009. *Motivating and Impeding Factors for Corporate Engagement in Peacebuilding*. 1. Bern, Switzerland, Swisspeace.
- Newbury, C. 1995. "Background to Genocide: Rwanda." *Issue: A journal of opinion* 23(2): 12-17.
- Newbury, C. 1998. "Ethnicity and the Politics of History in Rwanda." *Africa Today* 45(1): 7-24.
- Plumptre, A. J., M. Masozera, et al. 2001. *The Impact of Civil War on the Conservation of Protected Areas in Rwanda*. Washington, DC: Biodiversity Support Program.
- Reyntjens, F. 2004. "Rwanda, Ten Years on: From Genocide to Dictatorship." *African Affairs* 103: 177-210.
- Richter, L. 1992. *Political Instability and Tourism in the Third World. Tourism and the Less Developed Countries*. D. Harrison. Nueva York, Wiley: 35-46.
- Richter, L. 1999. "After Political Turmoil: The lessons of rebuilding tourism in three Asian countries." *Journal of Travel Research* 38: 41-45.
- Smith, D. 2004. *Towards a strategic framework for peacebuilding: Getting their act together*, Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs: Evaluation Report 1/2004.
- SNV-Rwanda and Overseas Development Institute (ODI). 2008. *Creating pro-poor linkages around Rwandan tourism*, SNV-Rwanda and Overseas Development Institute.
- Strong-Cvetich, N. J. 2007. *Ecotourism in Post-Conflict: A New Tool for Reconciliation*. Monterey, CA, Monterey Institute of International Studies. MPA Candidate.
- Thomson, S. M. 2009. *Resisting Reconciliation: State Power and Everyday Life in Post-Genocide Rwanda*. Political Science. Halifax, NS, Dalhousie University. Doctor of Philosophy.
- USAID. 2008. *Rwanda Tourism Value Chain Case Study*. microReport #94, OTF Group.

El papel del sector extractivo en el desarrollo sostenible y la paz en Nigeria: el caso de Royal Dutch Shell

Esther Hennchen, Estudiante de Doctorado en Management Sciences (ESADE) y Máster en Gestión y Cooperación al Desarrollo por la London School of Economics (LSE)

1. Introducción

En los últimos años, las empresas han sufrido una pérdida de legitimidad y confianza (Lodge y Wilson, 2006) originada por una creciente conciencia sobre el muchas veces irresponsable comportamiento del sector privado y su correlato, la injusticia social y medioambiental (Epstein, 1987; Matthews, Goodpaster, y Nash, 1985). Al mismo tiempo, el compromiso de las empresas petroleras en la construcción de paz y el desarrollo ha sido visto con cierto cinismo por muchos que ven en él tan sólo un agente de distorsión del desarrollo político de Nigeria y de la perpetuación de su conflicto.

A pesar de ello, en vista de la expansión global y del incremento de poder¹ de las empresas multinacionales (MNCs),² se exige cada vez más que las firmas jueguen un rol (pro-)activo como ‘agentes de beneficio mundial’ (Maak, 2009, p. 361). Estudios de prácticas de gestión así como del discurso interdisciplinario revelan que las empresas ya han comenzado a ser parte de la solución. En este sentido, las empresas están entrando a formar parte de redes de trabajo público-privadas con el fin de buscar una mejor regulación de los asuntos globales (Reinicke, et al., 2000); juegan un papel importante en la gobernanza global (Risse, 2002; Wolf, 2005) y en la producción de productos globales (Braithwaite y Drahos, 2000; Kaul, Conceição, Le Goulven, y Mendoza, 2003); asumen actividades consideradas tradicionalmente como estatales (Margolis y Walsh, 2003; Matten y Crane, 2005) o, incluso, un rol similar al del gobierno en la protección, facilitación, e implementación de derechos ciudadanos (Marshall, 1965); se comprometen a auto-regular y definir estándares éticos (Cragg, 2005) con el fin de llenar vacíos legales y de orientación moral (Scherer y Smid, 2000). Estas tendencias, a su vez, tienen reflejo también en teorías recientes sobre la preservación de la paz (Dunfee y Fort, 2003; Fort y Schipani, 2004). Por ejemplo, Banfield y Champain (2004) sostienen que “adoptando una aproximación más sensible al conflicto en las tres áreas centrales, las empresas extranjeras pueden minimizar impactos perjudiciales y contribuir activamente en la construcción de paz incluyendo beneficios fundamentales para el negocio durante el proceso. Estas áreas son: negocio principal, inversión social y diálogo político” (Banfield y Champain, 2004, p. 5).

El compromiso de las empresas petroleras en la construcción de paz y el desarrollo ha sido visto, a menudo, con cierto cinismo

Una de las causas es la exclusión de las comunidades de la participación en la riqueza generada por las explotaciones de petróleo

Para investigar las prácticas corporativas en el área definida, este artículo desarrollará un análisis de caso que se basará en una revisión de la literatura disponible sobre el tema y en entrevistas a representantes claves de la sociedad civil (Celestine Akpobari/Social Action) y de la propia empresa Shell (Godson Njoku). A continuación se señalarán brevemente las dimensiones del conflicto en el Delta del Níger y el papel que la empresa Shell desempeña allí. En la tercera parte, nos centraremos en la propuesta de Shell para la construcción de paz, inserta dentro de su programa de responsabilidad social empresarial (RSE), y en detallar sus propuestas concretas para las diferentes dimensiones del conflicto.

2. Conflicto en Nigeria: enmarcando la escena

La transformación del Delta del Níger en un espacio de insurgencia viene marcada por una serie de procesos claves (Watts, 2008a). Primero, el nacionalismo asociado a etnias (*ethno-nationalism*) es la fuerza central en una región donde se encuentran unos sesenta o más grupos étnicos y las instituciones se basan aún en un derecho consuetudinario. Estos hechos han sido centrales, por ejemplo, en las reclamaciones de los *Ogonis* en los años noventa y en las del grupo *Ijaw* – las minorías más grandes en el Delta – desde la creación del Congreso de Jóvenes *Ijaw* (*Ijaw Youth Congress*) en 1998. La exclusión de las comunidades de la participación en la riqueza generada por las explotaciones de petróleo, así como el sufrimiento generado por los impactos negativos a nivel social y medioambiental derivados de ellas, se han convertido en los motivos centrales que explican el surgimiento de una nueva política en la que una generación de jóvenes líderes está encabezado la lucha.

La segunda dimensión a considerar es la falta de voluntad y de capacidad del Estado nigeriano, ya sea en su forma civil o militar, para encarar esa movilización política en el Delta sin recurrir a una violencia estatal mediante los indisciplinados cuerpos militares, de la policía y de las fuerzas de seguridad de los que dispone. En este sentido, el movimiento pacífico de los *Ogoni* dejó atrás a una generación de militantes cuyas frustraciones fueron propulsadas por esta violencia estatal como forma de asegurar los ‘recursos/activos petrolíferos nacionales’ incluso después de la vuelta a un gobierno civil en 1999. De esta forma, la movilización política de los jóvenes evolucionó del nacionalismo cívico-pacífico a una militancia violenta.

El robo de petróleo permite a los militantes financiar sus operaciones y atraer reclutas

Tercero, algunos grupos militantes y la emergencia de esta nueva política comenzaron a desafiar las formas consuetudinarias de poder de los líderes y la corrupción del Estado. Mientras que el motivo de lucha para algunos militantes era la exclusión, la marginalización y las metas no alcanzadas mediante una lucha pacífica, otros grupos fueron de forma paradójica financiados por el propio Estado o políticos. Por ejemplo, “la NDF y la NPDPV fueron alimentados por el aparato político durante las elecciones notoriamente corruptas de 1999 y 2003” (Watts, 2008a, p. 15).

Cuarto, la existencia y proliferación del robo de petróleo o ‘*oil bunkering*’ provee un mecanismo que permite a los militantes financiar sus operaciones y atraer reclutas. La organización de este robo involucra a militares de alto rango, funcionarios del Estado y comerciantes, recurre a milicias locales para organizar y proteger el saqueo de los oleoductos y los desplazamientos de las barcas por los riachuelos del Delta hasta los grandes tranques de la costa.

La práctica corporativa facilita a su vez un ambiente permisivo respecto a la actividad militar. Watts (2008) constata, por ejemplo, la contratación de grupos jóvenes como fuerzas de seguridad, la predisposición a usar las fuerzas de seguridad en contra de protestas y militantes, y las prácticas corruptas basadas en pagos a las élites de

la comunidad. También el uso de grupos de jóvenes (violentos) para ‘proteger’ las instalaciones de Shell (Watts, 2008a, p. 16).

La siguiente tabla proporciona una visión general de los actores involucrados en el conflicto en el Delta del Níger:

Actores en el Delta del Níger

Grupos armados Movimiento para la Emancipación del Delta de Níger (MEND) Níger Delta Vigilante Níger Delta People’s Volunteer Force Gangs y milicias de autodefensa o “Cults”	Movimientos no violentos y asociaciones civiles Movimiento para la Supervivencia del Pueblo Ogoni (MOSOP) Consejo de la Juventud Ijaw (IYC)	Gobierno Join Task Force Partidos políticos y gobernadores locales	Empresas petroleras Empresas privadas de seguridad Contratos con milicias locales
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de *Stakeholder Democracy Network*

El análisis de las dimensiones del conflicto del Delta ha mostrado que la práctica corporativa es esencial en la dinámica de violencia local y en la intensificación de las actividades insurgentes. Este hecho no sólo ha sido confirmado por varios investigadores³, sino también por una empresa consultora contratada por Shell. Un informe de ésta (que se filtró en Diciembre 2003) concluía que la propia empresa “es parte de la dinámica del conflicto [...] y la práctica corporativa puede llevar a un conflicto” (WAC Global Services, 2003). El informe añadía que “la ‘licencia social’ para operar de las empresas petroleras está perdiendo legitimidad de manera significativa” (ibid.). El caso de Nigeria demuestra cómo las operaciones en el sector petrolífero no sólo pueden generar conflicto y violencia sino también condiciones en las que se violan los derechos humanos.

A pesar de ello, en los últimos años una conciencia cada vez mayor por parte, tanto de las empresas como de la sociedad en general, ha llevado a un compromiso creciente en la construcción de la paz y en la prevención de conflictos, entre otros. Shell ha sido un pionero en este campo y comenzó a implementar un ambicioso programa de RSE cuando se vio confrontado con crecientes protestas y violencia por parte de las comunidades, particularmente después de los acontecimientos relacionados con los *Ogoni* a mediados de los noventa.

3. El papel de la multinacional petrolera Shell en la construcción de la paz en Nigeria

Shell inició sus actividades en Nigeria en 1936. Cuando la empresa se vio confrontada con la pérdida de reputación tras los incidentes con los *Ogoni* y *Brent Spar*, emprendió una revisión seria de sus actitudes y actividades. Para ello llevó a cabo consultas internas y externas sobre sus prácticas en la región, conforme a los principios generales de la empresa (*General Business Principles*) que adoptó en 1997. Estos principios están enfocados a garantizar la responsabilidad frente a los accionistas, consumidores, empleados, socios y la sociedad misma (las comunidades donde operan). Conforme con las tres áreas estratégicas – económica, social y medioambiental – analizaremos en la próxima sección el impacto que éstos han tenido en la prevención de conflictos y en la construcción de la paz.

La práctica corporativa es esencial en la dinámica de violencia local y en la intensificación de las actividades insurgentes

La empresa llevó a cabo consultas internas y externas sobre sus prácticas en la región

3.1. Beneficios: impacto económico

El impacto económico de Shell es importante tanto para la empresa como para el gobierno nigeriano

El impacto económico de Shell Petroleum Development Company's (SPDC) es importante tanto para la empresa como para el gobierno nigeriano. En el año 2009, las operaciones de SPDC contribuyeron con un nueve por ciento a la producción global de gas y petróleo de Shell (Royal Dutch Shell, 2009, p. 22). Como líder de la industria petrolera en Nigeria, SPDC produce el 39 por ciento del petróleo nacional y contribuyó en unos 36 mil millones de dólares en impuestos y regalías al gobierno nigeriano en el período comprendido entre 2005 y 2009 (Shell Nigeria, 2010a, p. 1). Además, las operaciones de SPDC tienen un impacto importante en la economía nacional empleando a unos 6.000 empleados y contratistas, de los cuales un 95 por ciento es de nacionalidad nigeriana y aproximadamente 20.000 empleados contratados indirectamente por contratistas terceros. Adicionalmente, un 90 por ciento del número total de contratos concedidos por las empresas de Shell en Nigeria (con un valor superior a 900 millones de dólares) fueron para empresas nigerianas (Shell Nigeria, 2010a).

Sin embargo, la industria petrolera tiene pocos efectos sobre el empleo

Sin embargo, la industria petrolera tiene pocos efectos sobre el empleo. Normalmente el sector sólo representa entre un uno o dos por ciento de la población activa. Müller (2010) informa que “esto produce una ‘aristocracia laboral’ y subempleo entre los trabajadores no cualificados” (Müller, 2010, p. 10), los cuales son abundantes en el Delta del Níger. El Plan Máster de Desarrollo para el Delta del Níger (*Niger Delta Regional Development Master Plan*) informa que el índice de alfabetismo en el Delta es aproximadamente de un 78 por ciento (Federal Republic of Nigeria, 2006, p. 87). Como consecuencia, los trabajadores son ‘importados’ desde el extranjero o comunidades de fuera de los campos petrolíferos y pertenecen en muchas ocasiones a otras etnias. Esto último es especialmente crítico en relación al aumento de conflictos entre diferentes grupos étnicos. Se señala, así mismo, como alrededor de estos trabajadores emigrantes se acaba creando un ambiente laboral y de vida similar a una especie de ‘apartheid’, el cual es propenso a crear tensiones y conflictos (UNRISD, 2002) (Vitalis, 2002). Aún más, Watts encuentra (2004) que en “otros casos, el crecimiento de las ciudades *boom* alrededor de los complejos petrolíferos ha creado una proliferación incontrolada de prostitución y mercado de sexo, los cuales no han sido regulados por la industria petrolífera” (Watts, 2004, p. 18).

Shell ha adoptado una política de apaciguamiento consistente en la contratación de jóvenes para proteger los oleoductos

Por otra parte, ante al ascenso de grupos armados y bandas de jóvenes sin empleo en el Delta, Shell ha adoptado una política de apaciguamiento consistente en la contratación de jóvenes para proteger los oleoductos y otras instalaciones de posibles ataques. En esta misma dirección se encontrarían los contratos de limpieza de derrames. Mientras la empresa ve estas prácticas como el cumplimiento con sus compromisos con los grupos interesados (*stakeholders*) y con el de la creación de empleo en las comunidades donde operan; estos contratos, por el contrario, perpetúan esencialmente la violencia por dos razones. En primer lugar, esos contratos de ‘vigilancia’ con grupos jóvenes para ‘proteger’ las instalaciones de otras bandas jóvenes crean una competición (y finalmente conflicto) por los contratos entre diferentes grupos. En segundo lugar, en un contexto de pobreza extrema este sistema proporciona incentivos erróneos porque anima a las comunidades a ‘crear’ trabajo (en otras palabras sabotear los oleoductos). Por lo tanto, el sistema no sólo se ha convertido en un método de pago para acciones ilegales de vandalismo o robo a través de un sistema legitimado por contratos, sino también en un sistema ‘monetario’ que otorga poderes a algunos miembros de la comunidad seleccionados por Shell. Según Celestine Akpobari, estos hechos han distorsionado la estructura de poder tradicionalmente establecida e iniciado una lucha por la adquisición de un nuevo estatus social y financiero de este ‘personal contratado’.

El impacto económico de Shell no ha tenido impacto en los niveles de pobreza y desigualdad. Con una renta per cápita promedio de 1160 dólares, Nigeria es uno de los países más pobres del mundo. En 1970, justo antes del *boom* petrolífero, 19 millones de nigerianos vivían bajo del umbral de pobreza. Casi 400 mil millones de dólares de beneficios después, nos encontramos con 90 millones o más de nigerianos que viven en la pobreza (Sala-i-Martin y Subramanian, 2003, p. 4). La tasa de pobreza (1 dólar por día) se incrementó desde un 28 por ciento en 1980 a un 71 por ciento en 1999. Asimismo, la desigualdad en los ingresos ha aumentado y las disparidades de ingresos son muy altas comparadas con los estándares internacionales (Akanji, 2000). Dado que pobreza y conflicto están íntimamente interconectados, debemos considerar este punto como central en nuestro análisis.

Contrariamente a las intenciones iniciales de Shell en el sentido de contribuir al desarrollo económico y a la prevención de conflictos, las disputas sobre sistemas de reconocimiento y recompensa han desembocado en la creación de disturbios civiles y una creciente violencia, hasta el punto de que “la licencia social de la empresa se está erosionando significativamente” (WAC Global Services, 2003). La misma empresa ha reconocido ya que esos “pagos en efectivo – a líderes, políticos, grupos jóvenes – para asegurar la circulación del petróleo (y con un poco de suerte algo de estabilidad) deben ser abandonarlos” (Watts, 2004, p. 25). Sin embargo, los logros de estas propuestas así como el impacto global de la actividad económica de la empresa sobre las posibilidades económicas locales quedan pendientes. En un ambiente complejo como el del Delta, el éxito dependerá también de otros factores tales como la corrupción y la violencia inducida por el Estado, como por ejemplo durante los períodos de elecciones.⁴ Parece claro así que un ambiente favorable es indispensable para el éxito de la construcción de paz.

3.2. Personas: beneficio social

La contribución más importante de Shell a la sociedad se realiza a través del dinero que paga al gobierno federal en forma de impuestos y regalías. De forma adicional, Shell y sus socios administraron más de 158.2 millones de dólares (Shell 56.8 millones) en la Comisión de Desarrollo del Delta del Níger (*Niger Delta Development Commission* o NDDC) como está establecido por ley. En el mismo año, las operaciones llevadas a cabo por SPDC contribuyeron con unos 84 millones de dólares más (Shell 25,2 millones) a proyectos de *desarrollo comunitario* (CD por sus siglas en inglés) enfocados a una variedad de actividades tales como el apoyo a pequeños negocios, agricultura, educación, salud y microcréditos entre otros (Royal Dutch Shell, 2009, p. 22). Como contribución directa a la construcción de la paz, Shell, como otras compañías petroleras, paga una cuota mensual al gobierno federal en apoyo del programa de amnistía iniciado a finales de 2009.

Mientras que en el pasado SPDC negociaba los proyectos individualmente en cada comunidad, la empresa ha introducido recientemente una nueva forma de entrar en contacto con la gente local y ha creado un equipo CD que emplea a más especialistas en desarrollo que el gobierno nigeriano (Hertz, 2001, p. 174). El nuevo modelo está basado en acuerdos con las comunidades y se fundamenta en el *memorándum de acuerdo global* (*Global Memoranda of Understanding*) que se negocia con la ayuda de intermediarios ante la comunidad (*Community Liaison Officers*, CLOs). Los CLOs también responden a quejas de la comunidad, identifican necesidades mediante un proceso participatorio en la misma y transmiten las propuestas de asistencia de la comunidad a la empresa.

En un contexto actual de marginalización del Gobierno y en el que la presencia de SPDC precede a la formación del Estado propiamente dicho, no es sorprendente

Las disputas sobre sistemas de reconocimiento y recompensa han desembocado en la creación de disturbios civiles y una creciente violencia

La contribución más importante de Shell a la sociedad se realiza a través del pago de impuestos y de regalías

El SPDC organiza talleres sobre gobernanza y desarrollo comunitario para líderes del gobierno a nivel estatal y local

que las comunidades del Delta perciban a SPDC como un representante a la par con el Gobierno. Para disipar estas percepciones de las comunidades y aumentar la eficiencia y legitimidad de su programa CD, Shell ha empezado a trabajar conjuntamente con el Gobierno, organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales (ONG). Con el Gobierno, SPDC no sólo colabora en una sociedad en común (*partnership*), el NDDC, sino que también proporciona apoyo de manera voluntaria a través de la provisión de infraestructuras para el desarrollo en el Delta, desarrolla capacidad técnica y de gestión para los empleados del NDDC, organiza talleres sobre gobernanza y desarrollo comunitario para líderes del gobierno a nivel estatal y local y alinea sus planes de desarrollo comunitarios con los de otras empresas petroleras (Jacoba Schouten, 2010, p. 221). Dado que el potencial de obtención de beneficios para todas las partes involucradas depende de la transparencia entre otros factores (Ite, 2006), Shell se ha embarcado en otra cooperación con el Gobierno: la *Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva de Nigeria* (*Nigerian Extractive Industry Transparency Initiative* o NEITI).

En 1997 Shell se convirtió en la primera multinacional petrolera en declarar públicamente su apoyo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos. La compañía ha tratado este tema en sus informes sobre las responsabilidades financieras, sociales y medioambientales (Pegg, 1999, pp. 474-475). Respecto a los derechos humanos y a la seguridad, el informe de SPDC de 2010 afirma que SPDC prioriza la seguridad de sus empleados y apoya la resolución pacífica de los conflictos. Por lo tanto, Shell y SPDC han implementado los *Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos* (*Voluntary Principles on Security and Human Rights* o VPs) en las operaciones en el Delta y también han animado a una variedad de organismos estatales (incluyendo la Comisión Nacional de los Derechos Humanos), fuerzas de seguridad y otras organizaciones a poner en marcha planes que contribuyan a mejorar la implementación de los VPs en el país (Shell Nigeria, 2010c, p. 2).

El SPDC ha proporcionado entrenamiento a personal de seguridad

En el área de resolución de conflictos y derechos humanos, el SPDC ha proporcionado entrenamiento a personal de seguridad contratado para un trabajo en campo, así como a la policía asignada por la Fuerza de la Policía Nigeriana a SPDC desde el año 2007. El objetivo del entrenamiento es aumentar la conciencia sobre los VPs y las obligaciones que establecen, además de proporcionar ayuda práctica en su aplicación. Este programa se lleva a cabo por la fundación CLEEN, y está aprobado por el Instituto Danés de los Derechos Humanos. Hasta diciembre del 2009 se había entrenado a 472 personas. Y en el período 2005-2009 fueron alrededor de 3.300 empleados de SPDC y contratistas los que han recibido un entrenamiento similar (Shell Nigeria, 2010c, p. 2).

Aún así, el compromiso de Shell con la RSE ha llegado claramente después de los hechos. Con la ejecución de Saro-Wiwa, la comunidad internacional volvió sus ojos sobre la situación apremiante de los *Ogoni* y contribuyó a aumentar así el interés en la causa de muchas organizaciones civiles, entre ellas, por ejemplo, Human Rights Watch, Greenpeace, the Body Shop y el canal de televisión inglés Channel 4 (Zell, p.4 quoted in (McLaren, 2000, p. 18). La internacionalización del conflicto del Delta del Níger ha forzado a la mayoría de los principales actores – el gobierno nigeriano y MNCs – a revisar sus actitudes hacia la difícil situación de la zona. Su respuesta conjunta ha sido doble: al mismo tiempo blanda y dura. Y de ambas formas con deficiencias que cabría definir como esenciales.

Como hemos señalado más arriba, la respuesta blanda ha implicado la creación de una agenda del RSC que apunta a las necesidades de desarrollo a través de agencias como la NDDC y a la intervención directa en el desarrollo de las comunidades y en la responsabilidad social. Al mismo tiempo se ha establecido el diálogo como una

importante estrategia de implicación de las comunidades. Como hemos descrito, el diálogo con éstas tiene lugar mediante los ancianos, grupos de jóvenes y otros grupos con autoridad a nivel local a través de intermediarios o CLOs. Los CLOs obtienen así una posición de poder, la cual no es raro que se haya utilizado en algunos casos en provecho propio. Además, los miembros de la comunidad que han sido excluidos de este rol han mostrado abiertamente sus quejas contra este nuevo estatus social y financiero de los CLOs.

Estos esfuerzos se perciben a menudo, por otro lado, como irrisorios al ser confrontados con los beneficios económicos obtenidos a espaldas de las comunidades y la persistencia de la pobreza y la violencia en la zona. Por ejemplo, en el memorándum presentado por Shell a la Comisión de Investigación sobre la Crisis de Warri, la compañía adujo que se habían hecho esfuerzos dirigidos a algunas de las demandas de la población del Delta. En este mismo sentido, Ojatorotu señala que el manager de Relaciones Exteriores Corporativas, Mr. Precious Omuku, ha hecho notar que la contribución de Shell a los servicios sociales e infraestructuras para el desarrollo de la región podría ser comparados a unas gotas en el océano si las necesidades de los grupos locales se yuxtaponiesen con lo que la compañía obtiene en términos de beneficios de sus explotaciones en la región. También confirmó que las intervenciones a favor del desarrollo de la compañía estaban concentradas en las ciudades de Warri, Ughelli, Port Harcourt, Aba, Owerri y Bonny mientras que la mayoría de áreas pantanosas remotas habían permanecido prácticamente sin cambio alguno (Ojatorotu, 2008, p. 110).

Por otro lado, tanto la multinacional como el Gobierno “han continuado, tanto abiertamente como de forma encubierta, su militarización de la región con el pretexto de mejora de la seguridad, infligiendo así más violencia sobre la población del Delta del Níger” (Ojatorotu, 2008, p. 115). Pegg (1999) revela por su parte que la compañía ha estado implicada en una serie de violaciones de los derechos humanos en el Delta desde la declaración de 1997. Por ejemplo, el autor señala que la compañía no ha estado tan sólo implicada en incidentes en los cuáles fuerzas de seguridad atacaron a comunidades locales en el Delta, sino que también ha seguido adquiriendo armas y manteniendo su propia policía – conocida como la ‘Shell-police’ – en la región (Pegg, 1999: 475).

El actual modelo de *partenariado* (*partnership*) ha limitado, según algunas voces críticas, la contribución al desarrollo sostenible necesario para transformar el Delta del Níger de un enclave en guerra a otro en paz. En primer lugar, el análisis de Idemudia sugiere que el impacto positivo en las comunidades de acogida es constreñido básicamente por el hecho de que “los programas CD no han tenido ningún impacto real en cómo la actividad principal (*core business*) de las multinacionales petrolíferas es llevada a cabo, ni tampoco ha disminuido los impactos sociales y medioambientales negativos que la producción de crudo tiene sobre las comunidades locales” (Idemudia, 2007, p. 2). Este hecho responde a que el compromiso con los grupos de interés parece estar más bien motivado por la gestión de riesgo al nivel de la comunidad y por la preocupación por su imagen de ciudadano respetable a nivel gubernamental (y asegurarse así sus licencias social y económica) que no por cambiar en primer lugar sus actividades principales y reducir sus perniciosos efectos colaterales. En segundo lugar, como Shola Omotola (2007) ha indicado, la NDDC rinde muy por debajo de lo previsto básicamente debido “al carácter del estado nigeriano, que permanece predatorio, orientado tan sólo al enriquecimiento, y, por encima de todo, falto de autonomía” (Shola Omotola, 2007). También *International Alert* encuentra que “el objetivo fundamental [de Shell] de construir una buena reputación distorsiona tanto su significativo compromiso con la paz y con temas de desarrollo como la calidad de su compromiso con los grupos de

Estos esfuerzos se perciben a menudo como irrisorios al ser confrontados con los beneficios económicos obtenidos

Shell ha seguido adquiriendo armas y manteniendo su propia policía – conocida como la ‘Shell-police’

interés. Los procesos de construcción de paz y de desarrollo sostenible no pueden gestionarse a un nivel micro” (Banfield y Champain, 2004, p. 20).

3.3. Planeta: impacto medioambiental

La cantidad de crudo vertido durante los últimos 50 años es casi cinco veces la cantidad derramada por BP en el Golfo de México

Las empresas de Shell en Nigeria están oficialmente comprometidas con la reducción de cualquier impacto negativo sobre el medioambiente. SPDC ha invertido en proyectos para acabar con la quema de gas, reducir los vertidos de accidentes y ha pasado a la acción también en la protección de la biodiversidad en el Delta (Shell Nigeria, 2010b).

Sin embargo, Friends of the Earth estima que la cantidad de crudo vertido por Shell en Nigeria durante los últimos 50 años es casi cinco veces la cantidad derramada hasta ahora por British Petroleum (BP) en la costa del Golfo de México (Real World Radio). En la misma dirección, un estudio llevado a cabo por expertos nigerianos e internacionales en 2006 estableció que el Delta del Níger es “uno de los ecosistemas del mundo más severamente dañados por el petróleo” (Nigerian Conservation Foundation, WWF UK, International Union for Conservation of Nature, Commission on Environmental, y Environment, 2006). Estos datos no son nuevos. El *Niger Delta Environment Survey*, ya denunció en los años 90, aunque no se llegase a su publicación, que,

“El análisis hecho en este estudio ha mostrado el significativo impacto que la producción de crudo tiene sobre el medio del Delta del Níger. Muchas categorías de uso de la tierra que no existían en 1960 ganan cada vez más prominencia [...], por ejemplo: canales de drenaje, oleoductos, etc. [...] El significativo impacto de las actividades de producción de crudo se pone de relieve también por la aparición en el paisaje de categorías de terreno tales como bosque dañado por agua salina, manglar sumergido, drenaje consentido o superficies abiertas sin vegetación” Jonathan Amakiri, Executive Director, Niger Delta Environment Survey in (Amnistía Internacional, 2009, p. 20).

El daño de las operaciones con crudo es crónico y acumulativo

Se ha constatado también que “el daño de las operaciones con crudo es crónico y acumulativo, y ha actuado sinérgicamente con otras fuentes de estrés medioambiental con el resultado de unos ecosistemas costeros severamente dañados y una situación que pone en serio compromiso las formas de vida tradicionales y la salud de los empobrecidos habitantes de la región” (Nigerian Conservation Foundation, et al., 2006). De forma similar el informe de UNDP 2006 deja claro que “para mucha gente, esta pérdida ha sido una ruta directa hacia la pobreza, ya que los recursos naturales habían sido tradicionalmente fuentes primarias de sustento” (UNDP, 2006).

Sin embargo, la atribución de responsabilidades no deja de generar una fuerte controversia. Mientras Shell afirma haber reducido significativamente sus vertidos de crudo y atribuye la mayoría de los actuales derrames a sabotajes, muchas organizaciones civiles critican las corroídas infraestructuras y el incumplimiento de la limpieza de los vertidos. Además, como ya hemos mencionado, la propia Shell ha creado un sistema en la zona que incentiva los sabotajes, el vandalismo o los robos a través de la “vigilancia” y de los contratos de limpieza.

Más controversia aún ha causado la negativa de Shell a revelar información que aportaría importantes datos sobre los escapes de crudo de sus oleoductos en el Delta; incluso dentro de un marco legal. Milieudefensie señala que “el comportamiento de la empresa muestra que existe información ocultada para evitar tener que limpiar su contaminación y empezar a compensar a las comunidades locales, (Friends of

the Earth Netherlands in (Real World Radio). Desde 1958, cuando se produjo la primera extracción de crudo en *Oloibiri*, se han documentado numerosos problemas medioambientales relacionados con las operaciones de crudo. UNDP constata en su informe de 2006 (UNDP, 2006) que los problemas principales son:

- El impacto de las canalizaciones sobre los ecosistemas acuáticos
- Los vertidos de crudo debidos a accidentes o a sabotaje de agentes locales
- Escapes de gas y quema de gas que producen hidrocarburos tóxicos para los organismos acuáticos, la biodiversidad y que se emiten a la atmosfera (lluvia ácida, calentamiento)
- Hundimientos del terreno
- Agotamiento de los recursos de los bosques y disminución de la biodiversidad, así como erosión causada por las canalizaciones y los hundimientos del terreno.

Los problemas medioambientales contribuyen además a la penuria social y económica y constituyen, en último término, un motivo central que alimenta muchas de las quejas conducentes al conflicto. “Las cuestiones en juego incluyen una rápida e incontrolada urbanización, cambios ocupacionales, pérdida de las zonas de pesca, desaparición de medios de subsistencia y escasez de tierras, entre otros” (UNDP, 2006, pp. 80-81). De esta forma, las cuestiones de gestión medioambiental se nos aparecen directamente relacionadas no sólo con el desarrollo y con cualquier estrategia de reducción de la pobreza para la zona del Delta, sino también con todos los esfuerzos de gestión de la paz, en un zona donde cerca del 60 por ciento de la población depende del medioambiente natural para su sustento (UNDP, 2006, p. 74).

4. Conclusiones

En nuestro análisis hemos subrayado cómo el compromiso a nivel micro o de proyecto, dentro del programa CD de SPDC, no ha tenido impacto real en las dinámicas relacionadas con las actividades principales ni tampoco han conseguido aliviar el negativo impacto a nivel social y medioambiental que la producción de crudo tiene sobre las comunidades locales. Del mismo modo, como hemos visto, International Alert encuentra que “el objetivo fundamental [de Shell] de construir una buena reputación distorsiona tanto su significativo compromiso con la paz y con temas de desarrollo como la calidad de su compromiso con los accionistas.” (Banfield y Champain, 2004, p. 20). El problema medioambiental se muestra así, en último término, como una piedra de toque básica para entender muchas de las causas que llevan al el conflicto.

La persistente penuria económica y social debida a la falta de posibilidades de empleo en las compañías petroleras y la pérdida de las formas de sustento tradicionales en las comunidades han tenido importantes implicaciones para el conflicto tanto a un nivel local como global. Sobre todo, la instauración en el Delta de una dinámica de violencia, surgida del enfado y la furia por la exclusión de los beneficios del petróleo, está transformándose en una enorme iniciativa criminal internacional que amenaza no sólo a los gobiernos locales sino también a las instituciones de gobierno en áreas como el contrabando de petróleo, el tráfico de drogas, el fraude y la usurpación de la identidad. A nivel local, el relativamente bajo porcentaje de personas contratadas en las comunidades donde las compañías petroleras operan en comparación con otros grupos emigrantes está siendo percibido como una situación injusta. Del mismo modo, en un contexto de pobreza severa, el comercio de crudo (‘bunkering’) y las dinámicas de violencia que se desencadenan habitualmente alrededor de las elecciones representan una nueva fuente de ingresos para algunos y, en último término, un paso más hacia el establecimiento de una violencia crónica.

Los problemas medioambientales contribuyen además a la penuria social y económica

El problema medioambiental se muestra así, como una piedra de toque básica para entender muchas de las causas que llevan al conflicto

Shell se ha
situado en
un vacío de
gobernanza
en la zona

Nuestro análisis ha servido también para mostrar que Shell se ha situado en un vacío de gobernanza y ha empezado a actuar en áreas de derechos sociales y económicos que tradicionalmente habían sido adscritas como actividades del gobierno, al tiempo que se comprometía a una autorregulación con el fin de proteger la “licencia social que le permitía operar”. Sin embargo, este paso en la esfera política no ha sido suficientemente integrado, ni en la teoría ni en la praxis, y ha conducido a una cierta ambigüedad con respecto a qué papel debe jugar la compañía, no tan sólo respecto a sí misma sino también respecto a otros. Por ejemplo, en 1996, Philip Watts (director ejecutivo de Shell en Nigeria desde 1991 hasta 1994) describió la identidad de Shell como sigue: “Las compañías de Shell no sólo son actores económicos; y, sin embargo, tampoco pueden ser activistas sociales. Su rol se encuentra en algún lugar entre ambos, como corresponde a organizaciones responsables, eficientes y aceptables actuando en un escenario mundial cambiante” (Mitchell, 1998). Como consecuencia, el intento de la compañía de equilibrar entre estos dos tipos de organización – económica y política – su propuesta de construcción de la paz, basada en los tres pilares analizados, no sólo es inconstante sino que adolece de integridad.

Para
transformar
el conflicto
se necesitará
acometer
temas tales
como la
corrupción

Por lo que atañe a las comunidades, esta ambigüedad y falta de consistencia ha contribuido al surgimiento del conflicto por dos razones. En primer lugar, al propiciar que derechos sociales y económicos y responsabilidades, tanto del sector privado como del público, hayan devenido fluidos hasta el punto de que estas comunidades perciben a las compañías petroleras como “el único gobierno que conocen” (Chandler, 2000, pp. 7-8), con la consecuencia que muchas de ellas han empezado a dirigir sus demandas directamente a Shell. Así, el enfoque unilateral de Shell ha sido problemático por diversas razones: minó más si cabe la autoridad del gobierno (Chandler, 2000, p. 16); el programa de desarrollo no fue efectivo básicamente por la insuficiente experiencia de Shell en este tipo de programas; Shell adolece de legitimidad ya que formalmente sólo rinde cuentas ante sus accionistas; esta naturaleza politizada de Shell representa un significativo riesgo de negocio, ya que las percepciones de la comunidad pueden volverse difícilmente gestionables e incluso se puede desarrollar una relación de dependencia; y, en último término, promesas y esperanzas incumplidas sólo ayudan a incrementar las tensiones y conflictos existentes. Para hacer cara a estas ineficiencias, SPDC ha firmado convenios de colaboración con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP), USAID y Africare, entre otros. No obstante, mientras que los convenios de colaboración han servido para reunir activos complementarios, y en último término mejorar la eficacia y la legitimidad de la agenda de RSE de Shell, la paradoja del Delta del Níger permanece: “De hecho, esto es peor” (Celestine AkpoBari).

En resumen: se necesitarán cambios importantes si se quiere construir una paz duradera. Algunas de las necesidades que hemos discutido – programas de formación y de empleo a gran escala, proyectos de infraestructuras mayores y acciones para rehabilitar el medioambiente – requerirán un compromiso a largo plazo. El conflicto alrededor del control de los recursos – no como asunto meramente económico, sino como un proyecto legal, constitucional y político – necesitará acometer temas tales como la corrupción, la reforma de la comisión electoral y la transparencia. “Las compañías petroleras deben repensar radicalmente de igual modo qué consideran una práctica de responsabilidad corporativa” (Watts, 2008b, p. 19) y qué un enfoque más efectivo de su doble papel de agente económico y político en un contexto tan complejo y propenso al conflicto como el del Delta del Níger quieren jugar.

Notas

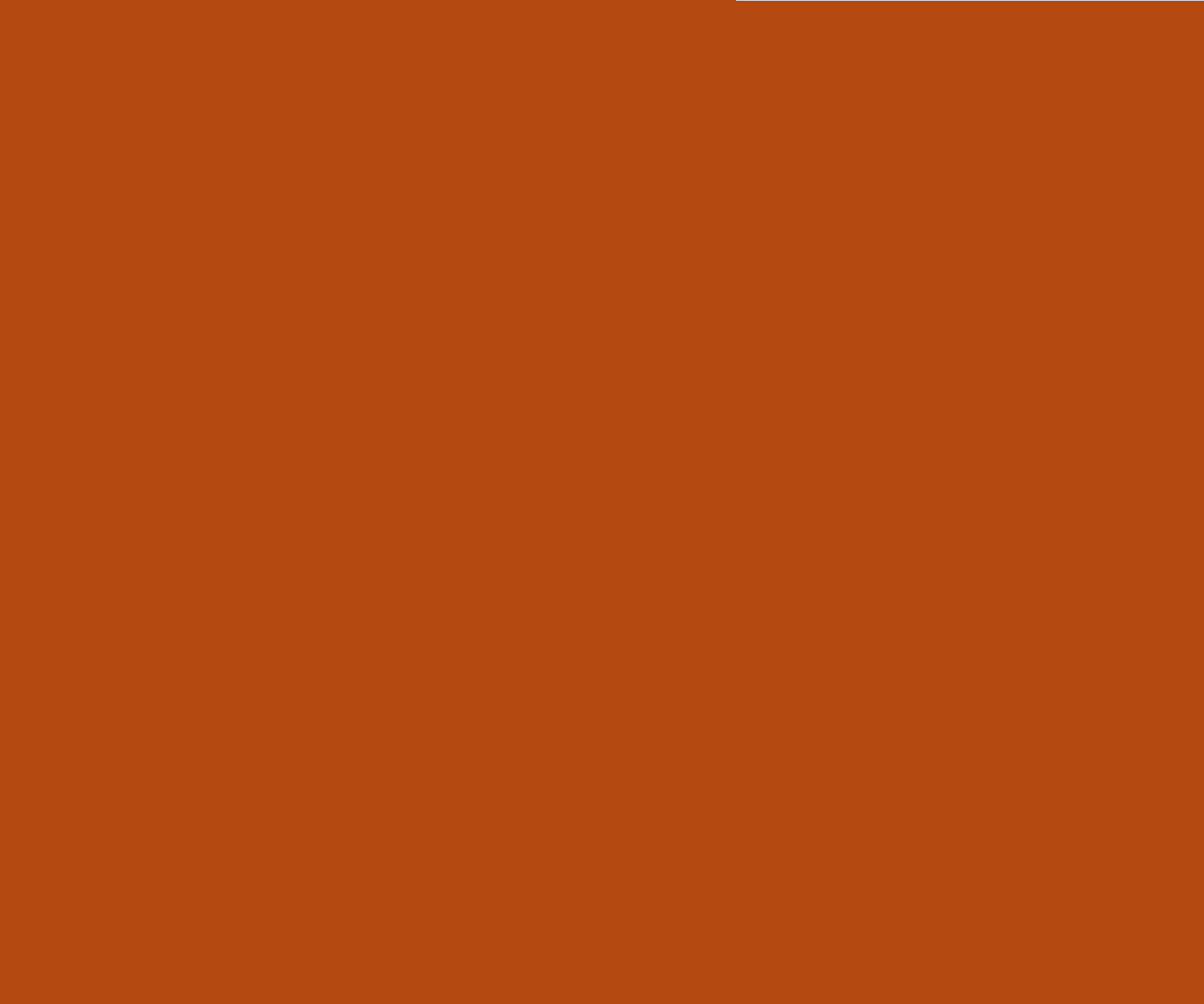
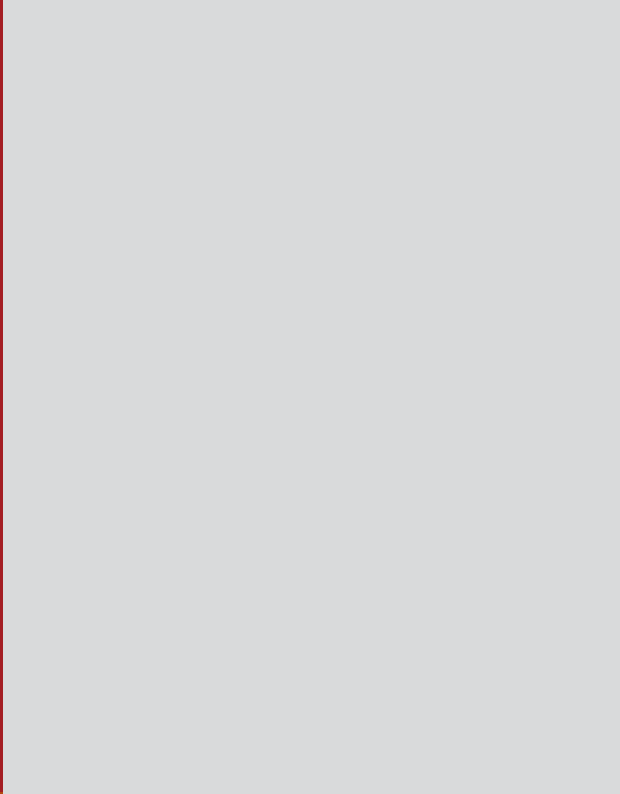
1. Según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (en Inglés UNCTAD), 51 de las 100 economías más grandes del mundo son empresas multinacionales.
2. El término *empresas multinacionales* (MNC en Inglés) se refiere a las entidades económicas que operan en más de un país o a un grupo de entidades económicas que operan en dos o más países sea la que sea su forma legal en el país de origen o en el país donde operen, e independientemente de si se consideran individual o colectivamente.
3. Entre otros (Ikelegbe, 2005) y (Banfield & Champain, 2004).
4. *Stakeholder Democracy Networks* asegura que “es uno de los secretos peor guardados que en Bayelsa jóvenes armados han sido reunidos para los elecciones de 2011 y que los líderes militantes han sido invitados a formar parte de actores políticos abiertamente” (SDN, 2010)

Bibliografía

- Akanji, O. O. 2000. *Incidence of Poverty and Economic Growth in Nigeria*. Paper presented at the International Association for Official Statistics conference - Statistics, Development, and Human Rights.
- Amnistía Internacional. 2009. *Nigeria: Petroleum, pollution and poverty and the Niger Delta*. Londres: Amnistía Internacional.
- Banfield, J., y P. Champain, 2004. *What role for oil majors in supporting sustainable peace and development in Angola? A survey of stakeholder perspectives*. Londres: International Alert.
- Braithwaite, J., y P. Drahos, 2000. *Global business regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, G. 2000. The responsibilities of oil companies. En H. Goyer, H. O. Bergesen, A. Eide & P. Rudolfson (Eds.), *Human rights and the oil industry*. Antwerp: Intersentia.
- Cragg, W. 2005. *Ethics codes, corporations and the challenge of globalization*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.
- Dunfee, T. W., y T. L. Fort, 2003. Corporate hypergoals, sustainable peace, and the adapted firm. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 36, 563–617.
- Epstein, E. M. 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Federal Republic of Nigeria. 2006. *Niger Delta Regional Development Master Plan*.
- Fort, T. L., y C. A. Schipani, 2004. *The role of business in fostering peaceful societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hertz, N. 2001. *The silent takeover and the death of democracy*: William Heinemann Ltd.
- Idemudia, U. 2007. *Corporate Partnerships and Community Development in the Nigerian Oil Industry: Strengths and Limitations*: Lancaster University.
- Ikelegbe, A. 2005. The Economy of Conflict in the Oil Rich Niger Delta Region of Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, 14(2), 208-234.

- Ite, U. E. 2006. Changing times and strategies: Shell's contribution to sustainable community development in the Niger Delta, Nigeria. *Sustainable Development*.
- Jacoba Schouten, E. M. 2010. *Embedding human rights within a multinational company: The case of the international energy company Royal Dutch Shell*. Erasmus University of Rotterdam, Rotterdam.
- Kaul, I., P. Conceição, K. Le Goulven, y R. U. Mendoza, 2003. *Providing global public goods*. Oxford Oxford University Press.
- Lodge, G., y C. Wilson, 2006. *A Corporate Solution to Poverty*. Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Maak, T. 2009. The Cosmopolitical Corporation. *Journal of Business Ethics*, 84, 361-372.
- Margolis, J. D., y J. P. Walsh, 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*(48), 268-305.
- Marshall, T. H. 1965. *Class, citizenship and social development*. Nueva York: Anchor Books.
- Matten, D., y A. Crane, 2005. Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matthews, J. B., K. E. Goodpaster y L. L. Nash, 1985. *Policies and persons: A casebook in business ethics*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McLaren, J. 2000. A political assessment: Genocide in Nigeria - The Ogoni tragedy. In C. W. McLuckie & A. McPhail (Eds.), *Ken Saro-Wiwa: writer and political activist*. Londres: Lynne Rienner Publishers.
- Mitchell, J. V. 1998. *Companies in a world of conflict: NGOs, sanctions, and corporate responsibility*. Londres: Earthscan Publications Ltd.
- Müller, M. 2010. *Revenue transparency to mitigate the resource curse in the Niger Delta? Potential and reality of NEITI*: Bonn International Center for Conversion (BICC).
- Nigerian Conservation Foundation, WWF UK, International Union for Conservation of Nature, Commission on Environmental, E., and Social Policy,, & Environment, F. M. o. 2006. *Niger Delta Natural Resources Damage Assessment and Restoration Project Scoping Report*.
- Ojakorotu, V. 2008. The Internationalization of Oil Violence in the Niger Delta of Nigeria. *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, 7(1), 92-119.
- Pegg, S. 1999. The cost of doing business: Transnational corporations and violence in Nigeria. *Security Dialogue*, 30(4).
- Real World Radio. Suspicious - Shell refuses to provide information on severe pollution in Nigeria. Retrieved 05.07.2010, 2010, from <<http://www.radiomundoreal.fm/Suspicious?lang=en>>
- Reinicke, W. H., F. Deng, J. M. Witte, T. Benner, B. Whitaker y J. Gershman, 2000. *Critical choices*. Ottawa: International Development Research Centre.

- Risse, T. 2002. Transnational actors and world politics. In W. von Carlsnaes, T. Risse & B. Simmons (Eds.), *Handbook of international relations* (pp. 255-274). Londres: Sage.
- Royal Dutch Shell. 2009. *Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report 2009*. Londres.
- Sala-i-Martin, X., y Subramanian, A. 2003. *Addressing the Natural Resource Curse: An Illustration from Nigeria* (Working Paper No. WP/03/139). Washington D.C.
- Scherer, A. G., y Smid, M. 2000. The downward spiral and the U.S. Model Principles. Why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental condition. *Management International Review*, 40, 351-371.
- SDN. 2010. *News and analysis direct from the Niger Delta* (Monthly Analysis): Stakeholder Democracy Network.
- Shell Nigeria. 2010a. *Shell in Nigeria - our economic contribution*. Lagos.
- . 2010b. *Shell in Nigeria - Shell interests in Nigeria*. Londres.
- . 2010c. *Shell in Nigeria - the operating environment*.
- Shola Omotola, J. 2007. From the OMPADEC to the NDDC: An assessment of state responses to environmental insecurity in the Niger Delta, Nigeria. *Africa Today*, 54(1), 73-89.
- UNDP. 2006. *Niger Delta Human Development Report*. Abuja: United Nations Development Programme.
- UNRISD. 2002. *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility*. Ginebra: UN Non-Governmental Liaison Service (NGLS).
- Vitalis, R. 2002. Black Gold, White Crude. *Diplomatic History*, 185-213.
- WAC Global Services. 2003. *Peace And Security In The Niger Delta - Conflict Expert Group Baseline Report* (Working Paper for SPDC).
- Watts, M. 2004. *Human Rights, Violence, and the Oil Complex* (Working Paper). Berkeley: University of California.
- . 2008a. *Imperial Oil: The Anatomy of a Nigerian Oil Insurgency* (Working Paper). Berkeley: University of California.
- . 2008b. *Sweet and Sour* (Working Paper). Berkeley: University of California.
- Wolf, K. D. (2005). Private actors and the legitimacy of governance beyond the state: Conceptual outlines and empirical explorations. In A. Benz & I. Papadopoulos (Eds.), *Governance and democratic legitimacy* (pp. 200-227). Londres: Routledge.



Parte 4:

Experiencias y aprendizajes desde la empresa

El grupo ÉXITO y su atención a la población vulnerable en Colombia

Luz Angela Zuluaga Giraldo, Atención a Población Vulnerable, Responsabilidad Social, Almacenes Exito S.A., Medellín

Contextualización

Dadas la problemática de violencia que vive el país y la existencia de una de las tasas de desempleo más altas en Latinoamérica, se hace indispensable que la empresa privada en Colombia adquiera algunos compromisos de índole social que la acerquen a esa realidad que muchas personas afrontan en su vida personal y familiar.

Desde sus orígenes hace 60 años, el Grupo Éxito se ha caracterizado por ir más allá del cumplimiento de sus propósitos comerciales. Sus fundadores le inyectaron una sensibilidad social que durante toda su historia ha estado presente, y que hoy hace parte del ADN de la compañía. Así, además de cumplir su interés comercial, ha tomado como propios los principios del desarrollo sostenible, en las esferas económica, social y ambiental. Esto hace que se sensibilice por las realidades propias de su entorno, ya que allí se ubican sus empleados, sus familias y los clientes que son la razón de ser de su crecimiento y ganancias. La responsabilidad social de la Compañía avanza en relación a sus logros y a la respuesta e imagen que durante su ejercicio económico ha alcanzado.

El Grupo Éxito, consciente de esa situación y siendo consecuente con los principios y valores que lo fundamentan, como impulsar el progreso de la comunidad, el servicio, el respeto por el otro y la responsabilidad, entre otros, llega a las poblaciones menos favorecidas, brindando apoyo y aportando en cierta manera solución a algunas de sus necesidades.

Específicamente en el tema de la inclusión laboral de poblaciones vulnerables, busca brindar oportunidades de formación para el trabajo e inserción laboral, a personas que la sociedad margina por poseer unas características diferentes y que han sido adquiridas como consecuencia de la violencia urbana o rural, los prejuicios, la discriminación, las carencias de formación o nutrición, y la inequidad social y económica que vive el país.

Con esta iniciativa se está favoreciendo la construcción de relaciones humanas y sociales más armoniosas y equitativas, y nuestro principio de actuación, con el

El Grupo Éxito se ha caracterizado por ir más allá del cumplimiento de sus propósitos comerciales

apoyo ofrecido a la población vulnerable en materia de inclusión social y formación para el trabajo, está desprovisto de intereses comerciales, económicos, de imagen, o de mercadeo, y se fundamenta en una convicción y deseo auténtico de ayudar a una sociedad maltratada por la violencia, la falta de oportunidades y la pobreza.

Descripción del Programa

El Programa de Incorporación Laboral y Formación para el Empleo a Población Vulnerable, atiende a:

- Personas en situación de desplazamiento
- Personas en situación de discapacidad
- Madres cabeza de familia
- Reinsertados
- Víctimas de la violencia

Para llevar a cabo el programa de inclusión laboral:

- Contamos con el apoyo de la alta dirección y las diferentes áreas y negocios de la compañía, que permiten hacer realidad esta propuesta en los espacios laborales que gestionan. Además se cuenta con políticas igualitarias de contratación y compensación para las personas pertenecientes al programa.

- Se propician espacios de contextualización, sensibilización y educación para el cambio, en los líderes y todos los empleados de la organización.

- Hemos consolidado una Red de aliados a nivel nacional, que nos apoyan y facilitan el desarrollo de esta iniciativa, como la ACR (Alta Consejería par la Reinserción), programa de la Presidencia de la República, el SENA, (Servicio Nacional de Aprendizaje), las oficinas de Atención a Desplazados y a Víctimas, así como Fundaciones de atención y manejo de discapacitados, entre otras

En la Formación para el trabajo:

- Patrocinamos espacios educativos de especialidades técnicas de alto impacto y fácil empleabilidad en nuestra sociedad, para las personas en situación de vulnerabilidad, objeto de nuestro apoyo.

- Estructuramos planes de formación técnica conjuntamente con el Sena, que es una institución de formación de alto prestigio y credibilidad, con cobertura nacional e infraestructura moderna, para formación técnica de alto nivel para la competitividad

- Permitimos que los espacios de los almacenes sean utilizados como lugares de práctica para los integrantes del programa, permitiéndoles desarrollar habilidades acordes con el negocio (Orientación comercial, servicio, destrezas técnicas o específicas etc.) en espacios reales, con clientes reales y en situaciones reales. Así contribuimos a la incorporación verdadera de los conceptos de aprendizaje y a la generación de autoestima y autoconfianza para abordar situaciones y públicos con los que anteriormente se tenían restricciones.

Actividades o acciones que se realizan

- Descripción de perfiles ocupacionales
- Análisis de puestos de trabajo
- Análisis de riesgos
- Selección de candidatos

Esa estrategia cuenta con el apoyo de la alta dirección

Permitimos que los almacenes sean utilizados como lugares de práctica para los integrantes del programa

- Preparación y formación para el cargo
- Inducción y entrenamiento
- Acompañamiento, asesoría y seguimiento permanente a cada uno de los participantes
- Evaluación profesional personalizada y constante y en compañía de los aliados con quienes conformamos la Red

Es necesario un acompañamiento permanente a cada uno de los participantes

Resultados

Aunque el componente de Responsabilidad Social está inmerso desde los orígenes en la organización, a partir del año 2006 estamos trabajando directamente con este programa de Inclusión Laboral para población vulnerable y las cifras que hasta el año 2009 registramos de personas beneficiadas son:

TIPO DE POBLACIÓN	NUMERO DE PERSONAS
Reinsertados del conflicto armado / Personas en situación de ilegalidad por actos delictivos	263
Discapacitados	182
Situación de pobreza extrema (Desplazados, víctimas y madres cabeza de familia)	34
TOTAL	479

Adicionalmente a las cifras anteriores (las cuales ya serán superiores a finales del año 2010), podemos anotar que estas personas que creían no tener más oportunidades, lograron:

- Demostrar su compromiso con la compañía y la oportunidad recibida
- Adquirieron hábitos y disciplina de estudio y trabajo
- Aprendieron y asumieron, reglamentos, normas y compromisos
- Generaron alta conciencia de respeto por el otro
- Pudieron volver a soñar y creer que existen mejores oportunidades, por eso mantienen un constante deseo de conseguir un empleo estable y adecuado a la formación recibida, que les permita seguir viviendo dignamente con sus familias y asegurarles un mejor futuro

Se logró impactar indirectamente a más de 1.300 personas

Adicionalmente se calcula que se logró impactar indirectamente a más de 1.300 personas, dado que en Colombia el promedio de componentes de una familia es de 4 y que los beneficiados en su gran mayoría son cabeza de familia (Padre, Madre, Hijo)

Actualmente, el Grupo Éxito es un referente de actuación muy importante para las empresas en Colombia en cuanto a práctica de inclusión laboral, pues se ha mantenido constante y firme en su propósito de apoyo a la población vulnerable, de manera decidida, desinteresada y auténtica, y con un convencimiento absoluto de que este es uno de los mejores caminos para hacer contribuciones a los procesos de paz de una sociedad que a su vez nos lo ha dado todo.

‘MI LLAVE’, una iniciativa de integración social para la generación de oportunidades productivas

Jorge Silva Luján, Gerente General de Microsoft Colombia, Bogotá

Introducción

MI LLAVE es una de las iniciativas apoyadas por Microsoft en Colombia como parte de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través de la alianza establecida desde el año 2006 con Trust for The Americas (entidad cooperante de la OEA) y la Alta Consejería para la Reintegración de la Presidencia de la República (ACR).

MI LLAVE busca brindar oportunidades sociales y económicas sostenibles a personas en proceso de reintegración a la vida civil, desplazamiento forzado y en general, a la comunidad afectada por la violencia. A través de la creación de Centros de Tecnología Comunitarios, el programa ofrece capacitación gratuita en TICs (tecnologías de la información y la comunicación) como herramienta para generar capacidades laborales y productivas, al mismo tiempo que cuenta con un componente de gestión sociocultural que busca apoyar la integración a la sociedad y el desarrollo de habilidades interpersonales y ciudadanas de los participantes.

Este tipo de capacitación garantiza que los beneficiados no sólo adquieran conocimientos técnicos que les abrirán las puertas en la consecución de un empleo o en la creación de un proyecto de emprendimiento, sino que también se formen como personas integrales, capaces de reintegrarse a la sociedad con una formación en valores. Porque más allá de personas capaces y preparadas, el proyecto enfatiza en la necesidad de forjar calidades humanas para que se dé un verdadero cambio social.

MI LLAVE cuenta con 11 centros en diferentes ciudades a lo largo del territorio colombiano, ciudades afectadas por el conflicto como son Valledupar, Montería, Barrancabermeja, Buenaventura, Ibagué, Tierralta, Barranquilla, Cartagena, Villavicencio, Santa Marta, Apartadó y Medellín. Los centros MI LLAVE son establecidos en alianza con diferentes socios locales quienes están encargados de su gestión y funcionamiento, y entre los cuales se encuentran universidades, instituciones educativas y ONG de diferentes tipos.

El programa cuenta adicionalmente con un importante componente que consiste en el apoyo a la construcción de capacidades para las organizaciones locales aliadas, permitiendo que los centros sean proyectos sostenibles de largo plazo, donde además puedan participar empresas locales apoyando la inserción laboral

Brindar
oportunidades
sociales y
económicas
sostenibles a
personas en
proceso de
reintegración a
la vida civil

de los participantes de MI LLAVE. Para esto se vienen desarrollando encuentros que buscan involucrar a las empresas y al sector productivo local, contándoles en qué consiste el proyecto y explorando las posibles alianzas y oportunidades para la creación de empleos, unidades asociativas o acciones de micro-emprendimiento y productividad que puedan beneficiar a los participantes.

Apoyo en la construcción de paz

Microsoft es consciente del aporte que sus acciones pueden generar a la construcción de la paz

El compromiso de Microsoft a nivel mundial es habilitar a las personas, los negocios y las organizaciones para que alcancen su máximo potencial a través de la tecnología. Este compromiso se extiende al apoyo de aquellas iniciativas que busquen disminuir la brecha digital y ofrecer oportunidades a las comunidades más vulnerables. En Colombia, Microsoft es consciente de su compromiso con el país y del aporte que sus acciones pueden generar a la construcción de la paz como uno de los retos más importantes para avanzar en la búsqueda del desarrollo y la equidad.

Además de alinearse con las necesidades sociales específicas de Colombia, Microsoft tiene en cuenta a la hora de seleccionar y ejecutar programas de responsabilidad social aquellas prioridades que a nivel mundial se han establecido en iniciativas como son los "Objetivos del Milenio" y el "Global Compact" de las Naciones Unidas. En lo referente a los Objetivos del milenio, MI LLAVE aporta a la consecución del objetivo # 1 buscando erradicar la extrema pobreza y el hambre, a través de la generación de un empleo productivo para todos, así como al objetivo # 8 que busca la construcción de alianzas globales para el desarrollo, en lo que respecta a la cooperación con el sector privado para hacer disponibles los beneficios de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En este proyecto la tecnología se convierte en una herramienta poderosa que permite a los excombatientes, desplazados y a la comunidad en general, visualizar un futuro distinto lleno de nuevas posibilidades. Los centros Mi Llave brindan a la comunidad un acceso cercano a la tecnología a través de capacitaciones, al mismo tiempo que desarrollan habilidades que les permiten potencializar nuevas oportunidades de empleo y tener una mejor calidad de vida. Los centros también están abiertos a la comunidad en general, y benefician a aquellas personas que no tienen la posibilidad de acceder a estas oportunidades de formación.

Desde el año 2007 más de 3.000 personas han sido capacitadas

Miles de personas han sido beneficiadas con el proyecto MI LLAVE. Desde el año 2007 más de 3.000 personas han sido capacitadas y más de 50.000 han recibido acceso a ordenadores e internet en los diferentes centros de todo el país. Sin embargo, el impacto del programa no se traduce solamente en números, sino también en las habilidades que los participantes adquieren, y los trabajos y entrenamiento posteriores a los cuales pueden acceder al completar la capacitación recibida durante su paso por el programa: hasta la fecha el 12 % de los participantes han logrado un trabajo después de haber completado su capacitación en MI LLAVE.

Pero definitivamente el mayor impacto del programa consiste en la construcción de un verdadero sentido de "comunidad" que se da en los lugares donde se desarrolla. Las ciudades donde están ubicados los centros MI LLAVE han sido cuidadosamente seleccionadas teniendo en cuenta la situación de conflicto, concentración de población objeto del programa y la existencia de socios locales fuertes que puedan ejecutarlo de manera exitosa. Es así como esta iniciativa ha logrado que personas que en el pasado se encontraban en lados opuestos del conflicto y eran enemigos naturales, hoy se sienten codo a codo en el centro MI LLAVE para encontrarse con aquél mundo lleno de oportunidades que les ofrece

la tecnología y buscar un futuro diferente, permitiéndoles relacionarse y apoyarse mutuamente en un ambiente de paz y armonía.

El poder de las alianzas

El programa MI LLAVE reconoce que los problemas a los cuales se enfrenta la población desmovilizada y desplazada no pueden ser resueltos por una sola organización. Es necesario el establecimiento de alianzas que permitan ofrecer alternativas a las comunidades y generar oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida y su desarrollo personal. Por ello Microsoft apuesta por la unión de esfuerzos con las ONG, el sector privado y el sector público, además de la coordinación con socios locales de manera que se puedan unir esfuerzos desde las fortalezas de cada uno que permitan la construcción de un mejor país para todos.

Las alianzas hacen posible la alineación de recursos y capacidades para la ejecución del proyecto. Es así como Microsoft ha participado con aportes en dinero, software y cursos de capacitación, mientras que Trust for The Americas está encargado de la administración y ejecución del proyecto con su experticia en el manejo de proyectos sociales, la selección de socios locales y su capacitación y fortalecimiento institucional; y, la ACR por su parte, ha aportado fondos, entrenamiento y su conocimiento sobre el conflicto armado colombiano.

Así mismo, las alianzas con los socios locales hacen parte fundamental del éxito del proyecto asegurando su sostenibilidad y ofreciendo acceso a la tecnología a un sector de la comunidad más amplio teniendo en cuenta sus necesidades específicas. Estas organizaciones proporcionan a la alianza equipos, fondos y conocimiento para ofrecer una capacitación completa y promover la apropiación del programa de la comunidad local.

Alianzas adicionales con diferentes sectores han permitido apoyar el proyecto, incluyendo la alianza con RCN, un canal de TV colombiana que ha patrocinado la realización de videos para generar conocimiento del proyecto a la comunidad.

La movilización de diferentes actores, hace de este proyecto un modelo a seguir por otras empresas y organizaciones que quieran contribuir al desarrollo del país. La alineación de los objetivos de los diferentes aliados, el conocimiento de cada uno sobre sus fortalezas y su compromiso de aportar soluciones al conflicto armado en Colombia y a la generación de oportunidades para los más vulnerables, han hecho de MI LLAVE un proyecto viable y exitoso.

Recursos sugeridos

<<http://www.microsoft.com/localimpactmap>>
<www.millave.net>

Es necesario el establecimiento de alianzas que permitan ofrecer alternativas a las comunidades

Las alianzas con los socios locales hacen parte fundamental del éxito

La asistencia sanitaria de Heineken en entornos complejos

Katinka C. van Cranenburgh, coordinadora y co-creadora de la Fundación Heineken África y profesora visitante en ESADE.

Daniel Arenas, profesor titular del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE- Universitat Ramon Llull y responsable de investigación del Instituto de Innovación Social de ESADE.

La preocupante situación sanitaria mundial debe ser tomada en cuenta por el sector privado a la hora de establecer una estrategia de negocios para operar en estados frágiles y en zonas en posconflicto, como África central. ¿Qué implica esto para la toma de decisiones del sector privado en lo referente a la provisión de asistencia sanitaria, al establecimiento de límites y a su estrategia de comunicación? Este artículo explica el aumento a nivel mundial de enfermedades crónicas e infecciosas, así como la estrategia de atención médica de Heineken en los estados frágiles más complejos.

La situación sanitaria mundial debe ser tomada en cuenta por el sector privado

La carga sanitaria mundial y el sector privado

Las enfermedades crónicas e infecciosas se extienden por el mundo con magnitud y velocidad ingentes. Las enfermedades crónicas o no contagiosas tales como las patologías cardiovasculares, el cáncer, las enfermedades respiratorias crónicas y la diabetes representan más de la mitad de los problemas sanitarios en los países en desarrollo. Las enfermedades infecciosas o contagiosas como el VIH/SIDA, el paludismo y la tuberculosis son la principal carga para los países en desarrollo y, en menor medida, en el mundo desarrollado (Suhrcke, et al. 2006; OMS 2008). Todos los estudios sobre el impacto de la asistencia sanitaria en los niveles micro, meso y macro sitúan la carga mundial de enfermedades como un importante desafío para las sociedades del mundo. África es la más afectada (OMS 2008).

Varios investigadores han elaborado previsiones negativas para el sector privado. En el informe de Gupta y Taliento titulado *How Business Can Combat Global Disease* (2003), los autores señalan tanto las consecuencias como el papel que las empresas han de desempeñar, “Las multinacionales se ven directamente afectadas por las epidemias mundiales. No se pueden controlar sin su ayuda.” Esta declaración hace un llamamiento a las empresas a asumir cierta responsabilidad en el reparto de la carga mundial de enfermedades. La esencia de la participación empresarial se aborda desde la visión ética y deontológica de que uno debe utilizar los medios a su disposición para hacer el bien. Gupta y Taliento hacen referencia al hecho de que las empresas podrían brindar la propiedad intelectual, las habilidades de marketing y los canales de relaciones públicas, el desarrollo

de productos farmacéuticos, la distribución y la gestión de proyectos. Además de estas donaciones en especie, las empresas multinacionales también proporcionan plataformas físicas donde reunir y asesorar a un gran número de asistentes. El lugar de trabajo puede proporcionar un punto de acceso fundamental para la asistencia sanitaria, los mensajes de prevención y los centros de tratamiento. Como si se tratara de una extensión del lugar de trabajo, se podría llegar a las familias de los trabajadores mediante la planificación de jornadas especiales de la familia o mediante la comunicación directa con éstas. Aunque la tendencia empresarial de externalización de trabajadores está creciendo rápidamente, las posibilidades de llegar a las comunidades a través de las empresas sigue siendo un medio muy atractivo para los trabajadores sanitarios.

El lugar de trabajo puede proporcionar un punto de acceso fundamental para la asistencia sanitaria

Sin embargo, la mayoría de las empresas no están colaborando con los médicos ni abriéndoles las puertas de sus instalaciones. Existen diferentes razones. Gupta y Taliento (2003) apuntan que la posición pasiva de los directivos para con los trabajadores sanitarios es el resultado de que los directivos no son conscientes del impacto que sus empresas pueden causar en el sector de la salud pública. Por una parte, los autores acusan a los directivos de intentar perseguir los beneficios de la globalización sin vistas al futuro y, por otra parte, de no asumir ninguna responsabilidad para ayudar a gestionar la crisis sanitaria mundial. Ser un actor en los mercados mundiales entraña, implícitamente, una responsabilidad moral, estratégica y financiera en la lucha contra las enfermedades del mundo. Este enfoque se ajusta, además, a los supuestos de las estrategias empresariales a largo plazo y a la gestión con visión de futuro.

Con todo, los sistemas de gestión del rendimiento en la mayoría de las empresas actuales dan lugar a que los directivos fijen las prioridades en base a objetivos que rara vez exceden los períodos de 3 años. La velocidad rotatoria de los puestos directivos dentro de las empresas (más de 3 años o 4 en una misma función es cada vez menos común), junto con la estructura de bonificaciones por cumplimiento de metas y los sistemas similares de evaluación, hace que un director casi nunca sea instado a emplear tiempo o esfuerzo en programas tan dispares como puede ser el apoyo a actividades de control de enfermedades. Por otra parte, los directivos no cuentan el tiempo para desarrollar la experiencia necesaria que les permita desenvolverse adecuadamente en asuntos que no sean fundamentalmente empresariales.

El impacto de las epidemias mundiales en el sector privado está aumentando de forma dramática

En cualquier caso, el impacto de las epidemias mundiales en el sector privado está aumentando de forma dramática, en correlación con la expansión del sector privado en los países en desarrollo. El sector privado, al menos por su supervivencia, no puede abandonar un cierto grado de reacción y responsabilidad. Existe un pensamiento cada vez más respaldado por los actores internacionales de que ocuparse de la miseria social a nivel mundial es responsabilidad de todos. Esto es especialmente necesario en situaciones de conflicto y posconflicto en las que se necesitan disposiciones sobre sanidad concretas para atender a una amplia gama de la población afectada –tanto física como psicológicamente– por las armas, minas u otras violaciones de los derechos humanos.

Estrategia de asistencia sanitaria de Heineken

La cervecera holandesa Heineken tiene la mayor presencia global de todas las cerveceras internacionales, con 125 fábricas de cerveza en más de 70 países y con más de 65.000 trabajadores en todo el mundo. Con unas ventas totales de más de 150 millones de hectolitros en 2008, Heineken también se encuentra entre los mayores fabricantes de cerveza del mundo. Heineken cuenta con una larga historia de operaciones en muchos países subsaharianos, como los dos Congos, Ruanda,

Burundi, Nigeria y Sierra Leona, todos ellos países que se han visto afectados por conflictos armados en las últimas décadas o que aún están en guerra. En estos países del África subsahariana, el sistema público de asistencia sanitaria se deterioró rápidamente durante las dos décadas posteriores a la descolonización y debido a los conflictos armados.

En este contexto de sistema sanitario público muy limitado, Heineken dirige sus propias clínicas con un personal de médicos, enfermeras, técnicos de laboratorio, matronas y farmacéuticos. Los empleados Heineken y sus familiares tienen derecho a diversos tipos de atención sanitaria, que van desde el tratamiento de enfermedades relacionadas con el trabajo y los accidentes, al tratamiento de enfermedades complejas como la malaria, la tuberculosis y el VIH/SIDA (Van der Borgh et al. 2006). Solamente en el África subsahariana, casi 35.000 personas tienen acceso a los servicios proporcionados por Heineken. La asistencia sanitaria ha pasado a ser un beneficio de recursos humanos y es cada vez más una prioridad clave en la agenda global de Responsabilidad Corporativa de Heineken. Los factores de motivación por los que se puso en marcha el sistema sanitario difieren de las motivaciones actuales para mantener el sistema. Los límites del sistema de salud están en una constante necesidad de someterse a revisión, sobre la base de distintos inversores y cuestiones sociales.

Las motivaciones de la empresa

¿Por qué Heineken ofrece asistencia sanitaria a los empleados y a sus familias? Si la mano de obra es barata y abundante, se podría argumentar de forma cínica que no existe necesidad económica de prestar asistencia sanitaria. ¿Es Heineken, entonces, la única compañía en la que los directivos realizan negocios de acuerdo a altos estándares éticos? Las motivaciones e intenciones, y su estatus son temas de cierta complejidad dentro los campos de la psicología, la ética y la gestión. Frecuentemente, coexisten varias motivaciones e intenciones posibles implicadas en la toma de una decisión. La recopilación de pruebas concluyentes y adecuadas para determinar qué motivaciones estaban realmente implicadas puede ser espinoso o incluso imposible. Los cuestionarios y las entrevistas a protagonistas posteriores al evento suelen ser poco fiables, ya que los actores tienden a racionalizar lo que realmente ocurrió. Esto ocurre particularmente cuando el paso del tiempo ha demostrado que las decisiones tomadas fueron cuestionables, y dieron lugar a ataques o críticas. Incluso los puntos de vista previos al evento no son completamente fiables. En nuestro enfoque, podemos hacer poco más que presentar algunas hipótesis respaldadas por algunas pruebas preliminares tomadas de la experiencia laboral de uno de los autores de este artículo, que ha pasado ocho años en el Departamento de Asuntos Sanitarios de Heineken, junto con entrevistas (Rijckborst 2007a) y el análisis de los discursos de un Simposio de la Salud de Heineken en 2007 (Rijckborst 2007b; Van Boxmeer 2007).

En un nivel más general, la estrategia social de Heineken se relaciona con la Declaración Universal de los Derechos Humanos. A través del Pacto Mundial, así como de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las Naciones Unidas han hecho hincapié en que las empresas desempeñan un papel en la promoción de los derechos humanos, y que este papel es particularmente importante en los países con una capacidad estatal limitada para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos. Las obligaciones de las empresas, sin embargo, no están completamente claras, y no se han establecido los mecanismos para hacerlas cumplir. Las regulaciones nacionales de los países en desarrollo apenas tienen leyes con respecto a este tema. También existe una falta de cumplimiento de la ley. Frente a esta situación de ambigüedad, en la mayoría de los países en desarrollo, Heineken

Los empleados Heineken y sus familiares tienen derecho a diversos tipos de atención sanitaria

¿Por qué Heineken ofrece asistencia sanitaria a los empleados y a sus familias?

Uno de los retos es que no está claro hasta dónde abarca este derecho

sigue las mejores prácticas y tiene políticas¹ más fuertes de lo que se establece en el entorno jurídico y reglamentario. En particular, brinda a los empleados y a aquellos a su cargo derechos formales de asistencia sanitaria como parte del paquete de remuneración de los empleados. Sin embargo, uno de los retos es que no está claro hasta dónde abarca este derecho a la asistencia sanitaria, ya que las políticas se basan en esquemas globales que pueden ser adaptados a nivel local.

Una posible motivación empresarial para ir más allá de los estándares nacionales y contribuir realmente a la expansión de los derechos humanos podría consistir en centrarse en sus oportunidades y riesgos empresariales. Con ello se podrían obtener ventajas competitivas y, por tanto, acceder más fácilmente a los mercados internacionales de capital. Ahora bien, a pesar de la existencia de una amplia literatura sobre las conexiones entre el desempeño social corporativo y el desempeño financiero corporativo (Allouche y Laroche 2005; Griffin y Mahon 1997; Margolis y Walsh 2003; Orlitzky, et al. 2003; Romano, et al. 1999), las conclusiones no van más mucho más allá del hecho de que el desempeño social corporativo tiene cierto efecto positivo en el desempeño financiero corporativo, pero este impacto positivo depende en gran medida del área geográfica y el tipo, la presentación y el tema de la actividad social. En el caso del suministro asistencia sanitaria por las empresas, las oportunidades podrían incluir la reducción de los costos de la sustitución de las personas que están de baja por enfermedad, de la formación del nuevo personal, de los costos de hospitalización, funerales, otros médicos y muchos otros gastos que están presentes cuando no se toman medidas. La razón para ofrecer un servicio sanitario interno también podría ser la de evitar el ausentismo debido a las largas horas de espera en los centros de salud, asesores o farmacéuticos nacionales.

Heineken basó sus decisiones en la responsabilidad de “hacer lo correcto, justo y equitativo y evitar daños”

Pero aparte de los factores instrumentales a tener en cuenta, ¿Heineken se vió impulsado por motivos éticos? En este sentido, se puede hacer una distinción entre el inicio y la continuación de un sistema de asistencia sanitaria. Según lo comprobado en las entrevistas y la observación directa, los factores instrumentales parecen tornarse frecuentes cuando se tiene que defender las disposiciones sanitarias existentes. Pero al principio, los expatriados de Heineken a países del África subsahariana, simplemente sentían que no podían gozar de tranquilidad espiritual cuando sus ventajas sanitarias eran mucho mayores que las del personal local (Rijckborst 2007a). Los directivos expatriados de Heineken consideraron que la empresa en ese momento tenía la responsabilidad moral de otorgar un conjunto mínimo de parámetros de vida a sus trabajadores. Estos sentimientos y percepciones surgieron de consideraciones morales basadas en una serie de principios y teorías éticas. Así, desde el punto de vista deontológico, podría decirse que basaron sus decisiones en la responsabilidad o la obligación éticas de “hacer lo correcto, justo y equitativo y evitar daños”. Según el doctor Rijckborst² este argumento del deber moral de prestar asistencia sanitaria fue la base principal para la puesta en marcha de las clínicas en África a finales de los ochenta. Esta reacción inicial coincide con la opinión sostenida por algunos defensores de la teoría de los “stakeholders” de la empresa (Evan 1983) que han insistido en la necesidad de tomar a los “stakeholders” como fines en sí mismos y no sólo como medios.

Aunque no parece que los directivos de Heineken formularan la idea de esta manera en un principio, es necesario saber si el utilitarismo ético también pudo desempeñar un papel importante. Si este es el caso, la prestación de asistencia sanitaria a los empleados en los países emergentes sería la alternativa que maximiza la utilidad, es decir, que proporciona el mayor bienestar a un mayor número de personas, independientemente de los costos y dificultades. El problema de asumir el utilitarismo ético como la base de la decisión inicial de poner en marcha un servicio sanitario es que surge la pregunta sobre por qué Heineken no

toma más medidas para aumentar el bienestar social de más gente, más allá de los empleados y de sus familias, en las zonas donde opera, o incluso más allá de estas. En sus discursos públicos, el director ejecutivo de Heineken, Jean-Francois van Boxmeer (Van Boxmeer 2007) mostró una aguda conciencia acerca del problema de las limitaciones y del temor a incursionar en las competencias gubernamentales. Por un lado, había la imposibilidad de que una única empresa hiciera frente a la inmensidad del problema sanitario de un país, y por otro, podría surgir posibles conflictos con las responsabilidades fiduciarias para con los accionistas. En otras palabras, hay que tener en cuenta el entorno de limitaciones en el que tienen lugar estas acciones, es decir, la forma en que los demás accionistas se verían afectados si Heineken fuera demasiado lejos, cuánto estarían dispuestos a aceptar, y en qué lugares se pueden planear esfuerzos realmente eficaces.

De hecho, los directivos de Heineken se dieron cuenta de que podían participar en asuntos de sanidad en la comunidad, más allá de los empleados y de sus familias. Pero vieron que ésto podría hacerse mejor mediante asociaciones con ONG y los gobiernos. También anunciaron un generoso apoyo de Heineken a la comunidad sanitaria a través del Fondo de Seguro de Salud, una fundación que suministra un seguro privado de salud a los grupos con bajos ingresos en el África subsahariana.³ Es decir, vieron que una manera de extender su impacto social era mediante alianzas, en vez de actuaciones unilaterales.

En la siguiente sección veremos las consecuencias en la esfera económica que, tras las consideraciones iniciales, actualmente sientan las pautas para la toma de decisiones sobre atención sanitaria en las nuevas operaciones adquiridas por Heineken. La puesta en pie de clínicas puede partir de un punto de vista moral o ético, pero una empresa no puede ejecutar una estrategia completa de asistencia sanitaria en los países en vías de desarrollo basándose simplemente en consideraciones éticas.

La cuestión sobre los límites

Los problemas sanitarios globales y los avances médicos, la expansión de la empresa en países en desarrollo y el auge de la tecnología de comunicación y de información han llevado a Heineken a formularse preguntas sobre cuáles son las fronteras de atención sanitaria que debe proporcionar y cómo se determinan estos límites. ¿Hasta qué punto se extienden las responsabilidades de una empresa para con sus propios empleados? ¿Estas incluyen a aquellos a su cargo, a sus familias y a sus parientes? ¿O acaso la responsabilidad va más allá del empleado y de su familia? ¿El nivel de atención pública existente en el país es el que define estos parámetros? ¿El presupuesto a disposición de un individuo o colectivo es el que fija las fronteras? ¿Y quién establece este presupuesto; debe mantenerse el nivel de atención que se ha establecido a través del tiempo?

En el pasado, las acciones de gestión local con los empleados se basaban en los conocimientos disponibles sobre el terreno y en un sentido de paternalismo ilustrado. Los médicos locales también contribuyeron a este desarrollo. Se centraron en los intereses de los pacientes más que en cualquier otra cosa (finanzas/ presupuestos). La asistencia médica fue creciendo con los años. Los avances en la medicina, así como en el acceso de los pacientes a la información (principalmente a través de Internet) también desempeñaron su papel. Una enfermera de Heineken en el Congo lo hizo evidente para la sede central de Heineken al pedir una consulta FIV de fertilidad (Fertilización In Vitro) en Amsterdam, ya que había leído en Internet que era gratis. Un gerente de Recursos Humanos en Europa del Este pidió medicación para el VIH / SIDA para un colega seropositivo, ya que había llegado a sus oídos

Hay que tener en cuenta la forma en que los demás accionistas se verían afectados si Heineken fuera demasiado lejos

Podría hacerse mejor mediante asociaciones con ONG y con gobiernos

que Heineken estaba tratando a pacientes de SIDA en el África subsahariana. En consecuencia, el acceso inmediato a la información local a escala global hace que Heineken esté continuamente reconsiderando los límites de la atención que presta (Van der Borgh et al. 2006).

Heineken está continuamente reconsiderando los límites de la atención que presta

Incluso antes de tomar en cuenta la economía, los gerentes deben evaluar los costos y beneficios sociales de las decisiones para la sociedad en general y para los distintos “stakeholders” en particular. Esto no contradice el ideal de imparcialidad que está en la base de la ética basada en el deber. De acuerdo a este ideal, nuestros propios familiares, y los más cercanos a nosotros, no deben prevalecer sobre terceras partes no vinculadas o desconocidas. Todo lo que vemos como éticamente correcto debe aplicarse por igual a todas las situaciones, sin diferenciación. Sin embargo, ¿la exigencia ética de imparcialidad y universalidad hace que el deber de Heineken sea ampliar sus programas propios de asistencia sanitaria a personas ajenas a sus empleados, más allá de los miembros de las familias de estos? La parcialidad hacia sus propios empleados y sus familiares directos, ¿tiene justificación ética? Existen críticos de la imparcialidad que argumentan que no se puede ser imparcial en todos los aspectos de la vida, que a menudo el deber ético de un individuo es cuidar de sus seres queridos en primer lugar, es decir, sus padres, cónyuge, hijos, amigos. Estos autores contraponen dos tipos de lenguaje moral, cada uno con su propia esfera (Walzer, 1994), el fino lenguaje de la imparcialidad y un grueso lenguaje de parcialidad. Desde una perspectiva empresarial, dar preferencia a los empleados propios puede ser entendido como parte de una moral gruesa (“thick morality”). Incluso, desde el punto de vista del utilitarismo ético también es posible encontrar una justificación imparcial para las preferencias parciales, en tanto que es un modo más eficiente de contribuir al bienestar general.

Conclusiones

El estudio de este caso nos ha permitido constatar, en primer lugar, que parecen existir motivaciones éticas en el inicio de los programas de asistencia sanitaria en los estados frágiles, y que éstos se encuentran bajo una perspectiva ética deontológica, mucho más que bajo una perspectiva ética utilitarista. Sin embargo, la perspectiva ética utilitarista desempeña un papel importante en el tratamiento de las cuestiones que surgen una vez iniciados los programas de asistencia sanitaria, y cuando es necesario lidiar con las cuestiones de límites. Desde esta perspectiva, se podría argumentar que favorecer a los propios empleados y a sus familias no va necesariamente en contra del ideal ético de imparcialidad. Una empresa que se enfrenta a limitaciones y a la incertidumbre de las consecuencias debe centrarse en la alternativa que produzca los mejores resultados en materia de beneficios para la sociedad en general, animando a otros actores a afrontar sus propias responsabilidades y colaborando con ellos, si es necesario y factible.

En segundo lugar, ha quedado patente que el impacto de las epidemias mundiales en el sector privado está aumentando de forma dramática, en correlación con la expansión del sector privado en los países en desarrollo y las posibilidades de asistencia sanitaria existentes en el mundo desarrollado. El impacto de la carga de enfermedades crónicas en el sector privado es cada vez más alarmante, en sintonía con el comportamiento y los patrones de gasto en mano de obra, y las crecientes posibilidades técnicas en la asistencia sanitaria. El sector privado, incluso desde el punto de vista de su propia supervivencia, no puede evitar un cierto grado de reacción y de responsabilidad. Finalmente, en un contexto de gobernanza frágil y en entornos de posconflicto, la provisión de asistencia sanitaria desde el sector privado contribuye significativamente a la estabilidad y al desarrollo.

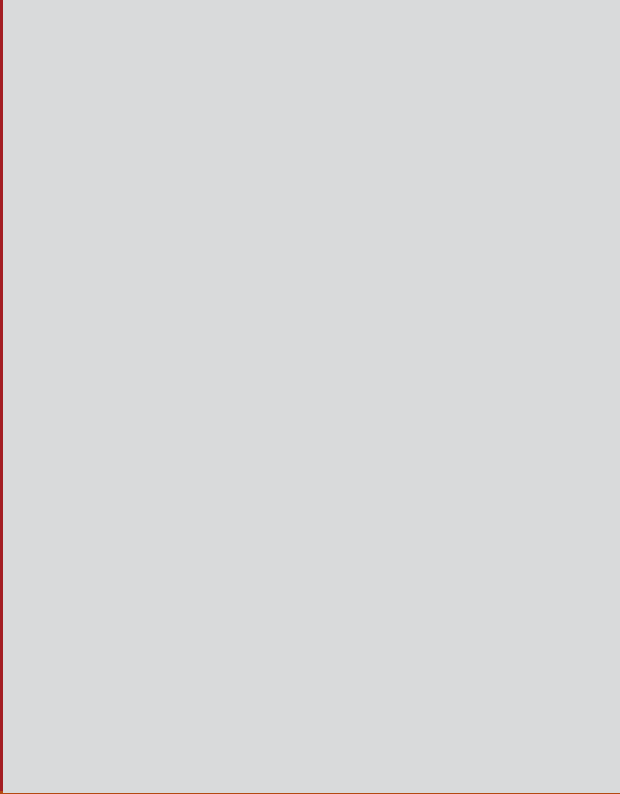
La asistencia sanitaria contribuye significativamente a la estabilidad y al desarrollo

Notas

1. Heineken se adhiere a las directrices de la OCDE, a las directrices sobre informes de la Iniciativa de Información Global (GRI), las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Coalición Mundial de Empresas, entre otras normas. Así como con todas las directrices externas, Heineken ha creado una serie de políticas que son obligatorias para todas las plantas de Heineken consolidadas en todo el mundo. Estas incluyen la política sobre el VIH/SIDA, el Código de Conducta, la *Promotion Girls Policy* y –aún sin aprobar– los principios médicos. Todos estos documentos internos tienen una relación directa con la prestación de asistencia sanitaria.
2. El Dr. Rijckborst MD fue asesor médico internacional para Heineken Internacional de 1986 a 2007 y fue responsable de la definición de una estrategia sanitaria en la sede de Heineken y de la construcción de una infraestructura que proporciona atención médica para los empleados y sus familias en el África subsahariana. También integró la estrategia de asistencia sanitaria en la estrategia comercial de la empresa.
3. El Fondo de Seguro de Salud es una fundación que suministra un seguro privado de salud a los grupos con bajos ingresos en el África subsahariana. El seguro cubre una atención sanitaria básica de calidad, que incluye el tratamiento para el VIH/SIDA. Véase: <<http://www.hifund.eu/index2.php>>.

Bibliografía

- Allouche, J. y Laroche, P. 2005: “A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance.” En *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (57): 18-41.
- Griffin, J. y Mahon, J. 1997: “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate”. En *Business and Society* (36): 5-31.
- Gupta, R. K. y Taliento, L. 2003: “How businesses can combat global disease”, En *The McKinsey Quarterly Edición Especial* (Global directions): 4.
- Margolis, J. D. y Walsh, J. P. 2003: “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business”. En *Administrative Science Quarterly* 48: 268-305.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. and Srynes, S. L. 2003: “Corporate Social y Financial Performance: A Meta analysis”.
- Rijckborst, H. 2007: a ‘Interview with Katinka van Cranenburgh’, *sin publicar*.
- 2007b: “What are the responsibilities of the private sector in health care? International visions on the future of health care in resource-poor settings”, Amsterdam.
- Roman, R., Hayibor, S. y Agle, B. 1999: ‘The Relationship Between Social and Financial Performance’. En *Business and Society* (38): 109-125.
- Suhrcke, M., Nugent, R. A., Stuckler, D. y Rocco, L. 2006: “Chronic disease: an economic perspective”. En *Oxford Health Alliance*.
- Van Boxmeer, J. F. 2007: “What are the limits of health care responsibilities?” Amsterdam: Heineken NV.
- Van der Borgh, S., Rinke de Wit T.F., Janssens V., Schim van der Loeff M.F., Rijckborst H., Lange J.M. 2006: “HAART for the HIV-infected employees of large companies in Africa.” En *The Lancet* (368): 547-550



Relación de autores

Relación de autores

Rina M. Alluri es investigadora del programa «Business & Peace» en Swisspeace (Berna) y doctoranda del programa «NCCR North-South». Su tesis se centra en el papel de los agentes del sector privado en la creación de paz en Sri Lanka. Tiene una licenciatura en Ciencias Políticas por la Universidad de Columbia Británica (Canadá) (2004) y un máster en Estudios del Desarrollo por el Instituto de Estudios Sociales (Países Bajos) (2006).

Daniel Arenas es profesor titular del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE-Universitat Ramon Llull y responsable de investigación del Instituto de Innovación Social de ESADE. Obtuvo su PhD y MA por el Comité de Pensamiento Social de la Universidad de Chicago. Es Licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona y Diplomado del Programa de Desarrollo Ejecutivo de ESADE. Imparte asignaturas de Sociología, Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la Empresa. Sus intereses se centran en la responsabilidad social de la empresa, y las relaciones entre empresas y ONG.

Carlos Fernández es Asistente Especial de la oficina de Naciones Unidas en Santo Domingo, ha trabajado durante más de diez años en contextos de reconstrucción posbélica y desarrollo con el PNUD, la AECID y Acción contra el Hambre.

Esther Hennchen es Diplomada en Administración de empresas por la Universidad de Gutenberg, Master en Gestión y Cooperación al Desarrollo por la London Business School, Actualmente se encuentra cursando el doctorado en ESADE Business School - Universidad Ramon Llull, Barcelona. Ha obtenido diferentes postgrados sobre gestión del desarrollo y derechos humanos. Experta en desarrollo y cooperación internacional ha trabajado para diferentes entidades no lucrativas como UNICEF e Intermón Oxfam y organismos internacionales como el Banco Mundial, además de proyectos de consultoría en el sector.

Josep M. Lozano es profesor e investigador senior en RSE en el Instituto de Innovación Social (ESADE-Universidad Ramón Llull). Sus líneas de investigación se centran en la ética empresarial, la RSE, y las relaciones entre valores, liderazgo, calidad humana y espiritualidad. Ha publicado diversos artículos y libros, el último de los cuales es *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. En su página web (www.josepmlozano.cat) mantiene activo el blog “Persona, empresa y sociedad”.

Aitor Pérez es economista especializado en asesoría a ONG, colabora como investigador con instituciones como FRIDE y el Real Instituto Elcano en temas de cooperación internacional y desarrollo. Es socio de la *Asociación Trípode Proyectos* dedicada al análisis, la consultoría y la formación para la calidad de la ayuda.

Maria Prandi es investigadora y profesora del Programa de Derechos Humanos de la Escola de Cultura de Pau de la Universidad Autónoma de Barcelona y coordinadora de la línea de investigación sobre Empresa y Derechos Humanos. Es también investigadora asociada del Instituto de Innovación Social de ESADE. Ha trabajado en el ámbito de los derechos humanos a través de su participación en diversos órganos de derechos humanos de Naciones Unidas en Ginebra. Es licenciada y Master en Relaciones Internacionales por la Universidad Autónoma de Barcelona y está actualmente desarrollando sus investigaciones sobre el papel del sector privado con relación a los tres ejes de trabajo de Naciones Unidas: derechos humanos, desarrollo y construcción de paz. Es la autora de varios libros, entre ellos, *Guía práctica de derechos humanos para empresas* (2006), *¿Pueden las empresas*

contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar (2009) y *A Practical Handbook on Business and Human Rights* (2009). Es co-editora del libro *Justicia transicional y derechos humanos: gestionando el pasado* (2010). Participa desde su primera edición en la redacción del anuario internacional *Alerta! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz* que publica desde el año 2002 (Icaria).

Angelika Rettberg es profesora asociada y directora del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia). También dirige el Centro de Estudios Internacionales (CEI) y el Programa de Investigación sobre Construcción de Paz (CONPAZ), adscritos a la misma. Sus investigaciones se han enfocado en el sector privado como actor político y, específicamente, en el comportamiento empresarial en contextos de conflicto armado y construcción de paz. También ha liderado investigaciones sobre la economía política de los conflictos armados internos, especialmente sobre la relación entre recursos y conflicto regional. Igualmente, ha trabajado en temas relacionados con el papel de la sociedad civil y la justicia transicional en sociedades que buscan superar los conflictos armados.

Angela Rivas dirige desde el año 2008 el Área de Sector Empresarial, Conflicto y Construcción de Paz de la Fundación Ideas para la Paz (FIP) en Colombia. Su trabajo tiene como eje central la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con especial énfasis en los Derechos Humanos, la prevención y reducción del conflicto, y la construcción de paz. Antes de ocupar este cargo, Angela trabajó como consultora para la división de Responsabilidad Social Corporativa de la Occidental Petroleum Corporation. Además ha trabajado, como investigadora social, en diversos temas como el Desarme, Desmovilización y Reinserción de excombatientes (DDR), la justicia, las políticas públicas de prevención del crimen y de la violencia, y seguridad urbana. Detenta un Ph.D en Antropología Social y Cultural por la Rice University (Houston).

Camilla Schippa es directora del Institute for Economics and Peace (IEP), que produce el Índice de Paz Global. Se encarga de la elaboración del índice, así como de la investigación llevada a cabo, a nivel internacional, sobre el índice. Schippa también es responsable del portafolio de la Paz y la Seguridad de The Charitable Foundation, un fideicomiso privado, destinado a mejorar la calidad de vida a través de las intervenciones que implican un cambio de vida considerable. Schippa ha ocupado cargos en las Naciones Unidas durante más de una década. Hasta principios de 2008, fue jefa de la Oficina de las Naciones Unidas para las Asociaciones de Colaboración. Con los años, Schippa ha impulsado el desarrollo de asociaciones público-privadas de alto impacto que apoyan los Objetivos de Desarrollo del Milenio y ha contribuido a la creación de numerosas alianzas estratégicas entre las Naciones Unidas y las corporaciones, fundaciones y filántropos. Como secretaria de la Junta Consultiva del Fondo de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional (UNFIP), Schippa supervisó la planificación de las reuniones de la Junta y fue responsable de carteras de fondos con valor de más de 100 millones de dólares EE.UU. En Naciones Unidas, Schippa también colaboró en la supervisión de las actividades del Fondo de la ONU para la Democracia y formó parte del equipo responsable de la creación de la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz.

Jorge Silva es Gerente General de Microsoft Colombia desde 2008. Ingeniero Industrial por la Universidad de los Andes, se especializó en Sistemas de Información en Arthur Andersen Center for Professional Education. Tras completar un MBA por la California State University, hizo estudios en Negociación en la UCA – Universidad Católica Argentina. Ha complementado otros estudios en Universidades como MIT, Wharton y Babson College. Jorge Silva ha puesto énfasis en aumentar el compromiso

de la subsidiaria con el país, abrir espacios de negocio, mejorar la inversión dentro del sector y promover el uso de la tecnología en todos los ámbitos. Esta labor se ha visto reflejada durante la reunión de empleados de Microsoft de 2010 en la que Colombia fue destacada como la mejor subsidiaria del mundo dentro de su categoría de mercado. Su preocupación por el tema de la seguridad de los niños en Internet le ha llevado a ser el promotor del programa de Children Online Safety, programa que se ha implementado en varios países.

Katinka C. van Cranenburgh es coordinadora y co-creadora de la Fundación Heineken África, una organización que lucha por la mejora de la salud en África. Desde hace más de 8 años, ha contribuido al desarrollo de las políticas de Heineken International y a la estrategia de salud para los países en desarrollo en el área de sostenibilidad / responsabilidad social corporativa y específicamente en negocios para la salud. Coordinó programas relacionados con la salud y la sostenibilidad que van desde Programas de venta de cerveza de manera segura para los promotores, campañas de sensibilización acerca del alcohol para los trabajadores de Heineken en todo el mundo hasta un gran número de programas de prevención, tratamiento y relación con la comunidad con relación al VIH/SIDA en Asia y África. Además, van Cranenburgh es secretaria general de 3iG, el Interfaith International Investment Group. Desde esta posición construye una red de “capitalistas activos” pertenecientes a instituciones religiosas dispuestos a hacer una inversión socialmente responsable. También es profesora visitante en ESADE, en Barcelona, donde da conferencias e investiga sobre la responsabilidad social empresarial y las inversiones socialmente responsables. Asimismo es vice-presidenta de la junta de negocios de la Academy of Business in Society (EABIS).

Achim Wennmann es investigador del Centre on Conflict, Development and Peacebuilding (CCDP) y del Small Arms Survey del Graduate Institute of International and Development Studies en Ginebra, Suiza. Sus áreas de investigación incluyen la dinámica de los conflictos armados y la violencia, la economía política del conflicto y los grupos armados, los procesos de paz y la reducción de la violencia armada, las economías de los conflictos y las redes de delincuencia transnacional, las transiciones de la guerra a la paz y el conflicto posterior a la recuperación económica, y el estado de fragilidad y las órdenes políticas híbridas. El Dr. Wennmann es el autor de *The Political Economy of Peacemaking* (Londres: Routledge, de próxima publicación 2011), y co-editor (con Mats Berdal), de *Ending Wars, Consolidating Peace* (Londres: Instituto Internacional de Estudios Estratégicos y Routledge, de próxima publicación 2010).

Luz Angela Zuluaga empezó a trabajar en el Grupo Éxito en el año 2006 con el objeto de asesorar y atender el programa de Responsabilidad Social, específicamente en el tema que tiene que ver con la generación de empleo para las poblaciones vulnerables. Durante diez años se desempeñó como docente y jefe de la Unidad Académica de la Escuela Colombiana de Mercadotecnia. Asimismo, trabajó durante 25 años en el Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje), desempeñándose como instructora en las áreas de marketing, ventas, logística, servicio, comportamiento social y humano; y como formadora de maestros en competencias docentes y laborales. Realizó estudios de Marketing en la Escuela Colombiana de Marketing, y adelantó diplomados en Logística, Ventas y Servicio en diferentes universidades de la ciudad de Medellín. Además cuenta con el título de Formadora de Docentes del Sena, Institución de carácter nacional en Colombia.

Escola de Cultura de Pau
Universidad Autónoma de Barcelona
Edificio MRA (Mòdul Recerca A)
E-08193 Bellaterra
España

Tel. +34 93 586 88 46
Fax. + 34 93 581 32 94
escolapau.uab.cat

Instituto de Innovación Social
(ESADE) Universidad Ramón Llull
Av. Pedralbes, 60-62
E-08034 Barcelona
España

Tel. +34 93 280 61 62
Fax. +34 93 204 81 05
www.innovacionsocial.esade.edu

Hoy en día son muchas las empresas que han incorporado políticas de derechos humanos y rinden cuentas al respecto. Sin embargo, son pocas aún las que tienen en cuenta en sus políticas de RSE la especificidad de operar en contextos de conflicto o de reconstrucción postbélica. El papel de las empresas en estos contextos, a través de su política de RSE, posee un gran potencial para incentivar la paz desde su esfera de influencia. Su incidencia puede ir desde su papel como actor económico (facilitando empleo y oportunidades de emprendimiento) hasta su contribución a la reconciliación o su apoyo explícito a las negociaciones de paz. Este libro aporta no sólo reflexiones respecto al papel de la empresa en la construcción de paz sino que brinda ejemplos significativos de la práctica empresarial en este ámbito.