



**Las empresas
locales y la paz:**

**el potencial de
construcción de paz
del sector empresarial
nacional**

Resumen ejecutivo

Local Business, Local Peace agrupa las instancias de emprendimiento en acciones de paz según las cuatro dimensiones de construcción de paz esbozadas anteriormente, ilustrando el potencial de las empresas para ayudar a atender asuntos económicos, de seguridad, políticos y de reconciliación.

Figura 3 - Emprendimiento en acciones de paz ejemplos de intervenciones



Fuente: Adaptado de Smith, D. (2004), *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together* (Oslo, Noruega, Ministerio Real de Relaciones Exteriores de Noruega).

El papel de las empresas locales en las negociaciones de paz formales

En cuanto a los procesos de paz formales, el estudio revela que, en diversos contextos de conflicto, los empresarios han desempeñado un importante papel de apoyo: como *insiders*, por ejemplo como parte de un equipo de negociación; o como *outsiders*, ayudando a construir confianza entre las partes, movilizándolo la opinión pública, prestando asesoría y pericia, haciendo cabildeo a favor de la paz y realizando funciones necesarias, tales como apoyo administrativo y logístico. En el extremo superior del espectro, los líderes empresariales han aportado recursos y habilidades esenciales, y han puesto a disposición de los formuladores de decisiones políticas sus conexiones cercanas para apoyar las negociaciones de paz. Sus recursos y habilidades pueden ser insumos críticos para la implementación de acuerdos, incluido el cumplimiento de las expectativas de un "dividendo de paz". Puesto que el sector empresarial también está en la capacidad de vetar procesos de paz reteniendo recursos cruciales, obtener su compromiso activo es un factor importante en cualquier estrategia de paz.

Las empresas locales y las dimensiones económicas de la construcción de paz

Con base en el discurso estándar sobre desarrollo que enfatiza el papel crítico del sector empresarial en la creación de crecimiento, mucho se asume sobre la contribución económica que puede hacer el sector empresarial local a la construcción de paz. Sin embargo, esto se debe examinar con mayor cuidado. A veces sin darse cuenta, el sector empresarial puede perpetuar los problemas económicos que subyacen al conflicto. Los límites de acceso de ciertos grupos sociales a recursos, empleos y otras oportunidades pueden generar resentimiento, distorsionar el desarrollo y conducir a situaciones de violencia. Este estudio muestra cómo las empresas más reflexivas pueden dar pasos creativos para atender las causas, los móviles y las consecuencias del conflicto violento. Las iniciativas incluyen actividades en el lugar de trabajo, a través de relaciones comunitarias más amplias, cabildeo e iniciativas económicas conjuntas entre los grupos enfrentados por el conflicto. Mediante estas intervenciones las empresas empiezan a realizar su potencial para contribuir a las dimensiones económicas de la construcción de paz.

Las empresas locales como conectores: reconstruyendo relaciones entre grupos en conflicto

Por lo general, las relaciones entre comunidades divididas por conflictos violentos se deterioran y son extremadamente precarias, con altos niveles de desconfianza e ira por las atrocidades cometidas en el pasado. El estudio muestra que, como líderes de la sociedad, las empresas locales pueden contribuir ampliamente a reparar los lazos rotos entre las comunidades enfrentadas. Esto puede asumir la forma de participación en procesos de diálogo diseñados para reunir a individuos de lado y lado, o la organización y participación en actividades económicas conjuntas entre comunidades divididas por el conflicto. Las iniciativas de diálogo pueden suscitar en los empresarios una sensación de propósito común, lo cual les permite ver el conflicto bajo una nueva luz, y así incidir en sus sectores de influencia. Los negocios pueden ser uno de los pocos puntos de contacto existentes entre dos partes de un conflicto, y son una de las primeras cosas que se restablecen cuando este termina. En muchos casos, esos puntos de contacto son rentables e inspiradores a la vez, en la medida en que demuestran que la interacción pacífica en busca de un beneficio mutuo no solo es posible sino deseable.

“Existía una sensación de rabia contra esta gente por haber causado semejante devastación... pero luego descubrimos que podíamos sentarnos y conversar con ellos. Al cabo de unos pocos segundos, nos dimos cuenta de que teníamos problemas comunes”.

Un representante de una empresa regional del sur de Sri Lanka recuerda su primera reunión con empresarios del norte y oriente del país.

El papel de las empresas locales para atender las dimensiones de seguridad de la construcción de paz

Las empresas locales también pueden ayudar a enfrentar algunos de los principales retos de seguridad en los contextos del conflicto y el posconflicto de la siguiente manera: procurando ofrecer empleos a ex combatientes, ya sea como parte de un programa nacional de desarme, desmovilización y reinserción, o con mecanismos *ad hoc*; aportando financiación y logística para programas de entrega de armas ligeras y de bajo calibre; fortalecer las estructuras de seguridad oficiales; y operar a manera de fuentes de información de alerta temprana sobre recurrencia del conflicto y deterioro de la seguridad a nivel comunitario.

Cuando no existe un entorno de seguridad confiable o las fuerzas estatales no operan adecuadamente, a menudo las empresas se sienten motivadas a proveerse su propia seguridad, ya sea contratando compañías de seguridad privadas o mediante grupos de vigilancia. Aunque esto puede tener beneficios positivos al ofrecer empleo no militar a ex combatientes, también puede significar una erosión adicional de una fuerza de seguridad incluyente y que pueda rendir cuentas. Este tema debe ser manejado con sumo cuidado por las empresas que busquen contribuir a una estabilidad a más largo plazo.

El papel de las mujeres emprendedoras en la construcción de paz

El discurso sobre desarrollo predominante en la actualidad contempla el fortalecimiento del rol de las mujeres como actores económicos, especialmente a nivel de base, mediante programas de microfinanciación. Así mismo, cada vez se aprecia más el papel que pueden desempeñar las mujeres en materia de promoción de paz y mediación en distintos niveles de la sociedad. Las empresarias se posicionan en la intersección entre estas dos capacidades de intervención, y los casos estudiados confirman que han tomado la delantera en varias iniciativas importantes, sobre todo al ocuparse de temas de género en los conflictos. Entre los ejemplos están una red de mujeres que trabajan con etnias enfrentadas para regenerar los medios de subsistencia a nivel comunitario, y una organización de emprendedoras que promueve la reconciliación mediante actividades económicas conjuntas entre pequeñas empresas ubicadas en lados enfrentados del conflicto.

“Después del conflicto, a menudo las mujeres son una poderosa fuerza de crecimiento económico”.

María Livanos Cattai, ex Secretaria General de la Cámara de Comercio Internacional

¿Qué motiva el emprendimiento en acciones de paz?

Local Business, Local Peace arroja algunas luces sobre la pregunta clave: ¿qué es lo que hace posible que las empresas adopten estrategias de construcción de paz? En otras palabras, ¿qué impulsa el emprendimiento en acciones de paz?

Del estudio se desprenden cuatro factores claves de motivación que impulsan la participación de las empresas en la construcción de paz:

Los costos del conflicto

La sensibilización sobre los costos del conflicto para el sector privado es un tema de interés crucial para los empresarios. La contracción de la actividad económica; la pérdida de inversiones; la destrucción de infraestructura; el daño producido al capital y las fuerzas laborales; el daño ocasionado a socios comerciales de bandos contrarios; la falta de seguridad en el entorno de operaciones y la falta de oportunidades de crecimiento, son algunos de los impactos más directos que sufren los negocios durante un conflicto. La toma de conciencia y la investigación y sensibilización respecto a este tema son herramientas esenciales para que otros promuevan el compromiso del sector empresarial, y muchas empresas grandes las han utilizado para convencer a otras de que aúnen sus esfuerzos por promover la paz.

El imperativo moral

El emprendimiento en acciones de paz no se puede reducir en su totalidad a razones de tipo económico: a menudo, el imperativo moral que sienten los individuos participantes es un factor igualmente importante. El deseo de aliviar el sufrimiento y promover la paz por el bien de la sociedad con frecuencia complementa los intereses económicos que motivan el emprendimiento en acciones de paz. Este factor pone de relieve una distinción crucial entre empresas locales e inversionistas extranjeros; los primeros forman parte del tejido social de un contexto de conflicto, y por consiguiente experimentan de primera mano el trauma y la destrucción que produce en sus propias comunidades y familias.

Oportunidades catalizadas por otros

Los organismos de desarrollo internacional o de mantenimiento de la paz, los grupos armados, los grupos locales de la sociedad civil y sus homólogos internacionales han buscado activamente instar a las empresas a abordar temas de conflicto específicos y participar de distintas maneras en la construcción de paz. El compromiso de las empresas se puede catalizar mediante socios que ofrezcan espacios para el diálogo y el análisis; intercambios con individuos que han participado en otros procesos de paz; ganancias políticas y de seguridad; y, desde luego, apoyo e incentivos financieros. En varios casos, a las empresas les han ofrecido atractivas oportunidades en las que “todos ganan”, que las han inducido a asociarse en el apoyo de la paz.

Internalización de las normas de responsabilidad social empresarial (RSE)

La divulgación cada vez mayor de las normas de RSE es otra tendencia que se desprende de los estudios de caso. La RSE, que atañe sobre todo a las empresas que han alcanzado cierta escala, puede proveer un marco para abordar ciertos temas del conflicto directamente –por ejemplo la corrupción o las prácticas de empleo injustas–, ya sea mediante el cambio de enfoque de las actividades propias del negocio o la ampliación de las relaciones a nivel comunitario y político. Al mismo tiempo, los principios de la RSE pueden ser un mecanismo poderoso para alterar las percepciones negativas de las empresas como impulsoras o colaboradoras en maneras que quizás mantengan el conflicto.

¿Qué configura el emprendimiento en acciones de paz?

Si el sector empresarial está motivado, este estudio deja en claro que ciertos factores internos y externos pueden instar a que su interés en la construcción de paz se traduzca en acciones concretas, y determinarán la trayectoria que tome:

Factores internos

Liderazgo

Si bien gran parte de los estudios de caso examina las actividades de las empresas, son los empresarios que las dirigen quienes propician estos logros. En último término, el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa de construcción de paz depende de la fuerza y el compromiso personal de los individuos que la lideran. Por lo general, son personalidades capaces de defender la necesidad de un papel más amplio del sector empresarial en la construcción de paz y de convencer a los escépticos de participar, que pueden ejercer su influencia sin temor a represalias y que son respetados tanto por sus pares como por la sociedad en general.

Acción colectiva

Las iniciativas más exitosas en términos de su impacto a nivel macro incluyen sectores de la comunidad empresarial que trabajan de manera cohesionada para potenciar la incidencia sobre la dinámica política, o en que la gente tome conciencia sobre el conflicto y la paz. Algunas de las iniciativas más efectivas han contado con una participación intersectorial a través de organizaciones coordinadoras, como las cámaras de comercio, que reúnen a varios sectores. El trabajo con el sector empresarial puede fortalecer la credibilidad y legitimidad de una iniciativa, y facilitar una agenda y un impacto ampliados. La dinámica competitiva dentro del sector empresarial debe superarse mediante un sentido de interés compartido para alcanzar una meta identificada conjuntamente.

Legitimidad

Para que la acción colectiva y la cooperación con otros sea posible y efectiva, el sector empresarial, como cualquier otro actor que busque participar en la construcción de paz, tiene que tener credibilidad, legitimidad, y el apoyo de otros sectores. Esto es crucial para obtener la aceptación tanto de las partes en conflicto como de un público más amplio. Adquirir legitimidad puede constituir un reto para el sector empresarial si algunas empresas han desempeñado –o así se las percibe– un papel en la perpetuación del conflicto. Los esfuerzos por comprometer a la comunidad empresarial deben abordar las percepciones negativas.

Análisis del conflicto y autorreflexión

Las percepciones sobre el conflicto muchas veces son subjetivas, y es posible que se basen en prejuicios y supuestos sobre los roles que otros desempeñan. Un enfoque analítico riguroso que incluya una consulta amplia con otros grupos de interés puede ayudar a superar el sesgo dentro del sector empresarial y construir un cuadro completo de las causas del conflicto. Esto debe incluir un buen entendimiento del rol del sector empresarial percibido por la sociedad, y sus propios vínculos con la dinámica del conflicto. Esta autorreflexión es crucial para que el sector empresarial aborde temas clave del conflicto de forma transformadora. Quizás incluso revele puntos de entrada para abordarlos, por ejemplo mediante el mejoramiento de las prácticas de contratación.

Tamaño y tipo del sector empresarial

El tamaño de una empresa incide en su participación en la construcción de paz y en los tipos de actividad en los que probablemente se involucre. Algunos de los ejemplos más atractivos de construcción de paz han sido los de empresas grandes que utilizan su influencia para hacer presión por la paz a nivel político. Sin embargo, eso no significa que las pequeñas o microempresas estén excluidas de los procesos de construcción de paz, aunque su impacto tiende a ser más localizado porque su influencia sobre el Gobierno central es a menudo limitada. No obstante, su contribución puede ser crucial porque con frecuencia se encuentran en primera fila del conflicto.

Factores externos

El entorno empresarial

El entorno en el que opera una empresa inevitablemente afecta su capacidad para contribuir a la paz, y configurará los tipos de intervenciones que asuma. La imprevisibilidad que genera el conflicto tiende a reducir los horizontes de tiempo en inversión y rentabilidad. En lugares en donde los empresarios no confían en el futuro, invertir en la paz puede parecer una prioridad remota. Al mismo tiempo, las características del entorno empresarial afectado por el conflicto que dificultan los negocios pueden brindar oportunidades de participación. Por ejemplo, las fronteras cerradas o los lazos de negocios rotos afectan el comercio; muchos de los esfuerzos descritos en los estudios de casos buscan superar precisamente estos bloqueos.

El contexto político

El espacio político para discutir abiertamente asuntos del conflicto puede estar restringido. Es posible que al sector empresarial se le dificulte desempeñar un papel de paz cuando el Gobierno es la principal fuente de contratación. Quienes toman las decisiones a menudo hacen caso omiso de la voz y los intereses de las empresas pequeñas. Estos asuntos influyen en si los empresarios impulsan el emprendimiento en acciones de paz, y en cómo lo hacen.

Al mismo tiempo, el emprendimiento en acciones de paz se tiene que adaptar a un contexto político en constante evolución. Puede haber momentos en los que algunas opciones, como abogar por la paz frente a las partes en conflicto, sea imposible. En tales casos, habrá que identificar alternativas con un horizonte de más largo plazo. Las estrategias exitosas pueden responder –y de hecho lo hacen– frente al entorno, las circunstancias cambiantes y las oportunidades, e incluso motivarlas. Los ejemplos más fuertes de emprendimiento en acciones de paz siguen un camino flexible, moldeado por una comprensión cada vez más profunda del contexto cambiante, y contribuyen a la construcción de paz en varios frentes.

Facilitación y apoyo externos

Las iniciativas de otros actores –entre ellos donantes internacionales, Gobierno y sociedad civil– han sido efectivas en cuanto a catalizar y apoyar el papel de las empresas en la construcción de paz. El material

recopilado en *Local Business, Local Peace* tiene implicaciones sobre la manera en que los actores externos interactúan con el sector empresarial nacional, y la forma en que se aborda el desarrollo económico en sociedades propensas al conflicto. Un primer paso crucial es entender las complejas relaciones que pueden tener diferentes grupos del sector empresarial con el mismo. Esto permite evaluar su potencial para contribuir a la paz. A continuación se incluyen algunos puntos de entrada útiles:

- **Intervenciones económicas sensibles al conflicto.** Hasta la fecha, pocas agencias de desarrollo internacional que trabajan para promover el crecimiento económico han integrado el análisis y la sensibilidad del conflicto en sus intervenciones. Las intervenciones que no son sensibles al conflicto pueden exacerbar los vínculos entre economía y conflicto sin quererlo, en detrimento tanto de la construcción de paz como del crecimiento, ya sea al nivel macro, mediante programas de privatización, o instrumentos directamente orientados a los actores empresariales locales en diferentes escalas, como desarrollo del sector empresarial y actividades de microfinanciación.
- **Convocar y proveer una plataforma para los emprendedores por la paz.** Varios estudios de casos señalan el valioso rol que pueden desempeñar los organismos externos al poner al sector empresarial en contacto con otros actores relevantes, y proveer un espacio que de lo contrario quizás no estaría disponible para explorar retos e ideas comunes. Esta capacidad de convocatoria les permite a las empresas formular sus propios análisis y estrategias y garantizar que los resultados estén sustentados en su apropiación por el sector empresarial, en vez de ser impuestos desde afuera.
- **Sensibilización y divulgación.** Sensibilizar a las empresas sobre sus impactos potencialmente positivos y negativos ofrece nuevas posibilidades de apoyo. Compartir lecciones de otros contextos de conflicto puede ser una fuente de ideas para las empresas deseosas de comprometerse. Elevar la conciencia acerca de la RSE ofrece un camino indirecto hacia el entendimiento de las demandas más profundas de la construcción de paz, al igual que la mayor concientización sobre los costos que implica el conflicto para la economía y para sectores empresariales específicos.
- **Forjar alianzas.** Las alianzas entre las empresas, la sociedad civil, el Gobierno y los actores internacionales, pueden amplificar el impacto de las iniciativas, al construir con base en fortalezas individuales y mutuas. La construcción de paz es una tarea multifacética, por lo cual es esencial agrupar los recursos y la pericia en iniciativas específicas. Estas alianzas ayudan a las empresas a obtener la aceptación y la confianza de otros interesados.
- **Promover entornos facilitadores y el establecimiento de redes empresariales.** El ambiente empresarial es crucial para estimular el crecimiento, y tiene también implicaciones para el emprendimiento en acciones de paz. En particular, los actores externos deben reconocer y apoyar el papel activo que puede desempeñar el sector empresarial para atender problemas estructurales y una gobernabilidad débil. Los sistemas de organización y de trabajo en red, como las cámaras de comercio o los gremios en cada sector, pueden facilitar y canalizar la acción empresarial colectiva para apoyar el emprendimiento en acciones de paz.
- **Promover la actividad económica entre comunidades enfrentadas.** El potencial para que el sector empresarial actúe como “conector” entre comunidades en conflicto se puede aumentar con apoyo externo. Negocios perdidos durante el conflicto, o áreas nuevas y potenciales de cooperación –que a menudo surgen de manera informal– se pueden fortalecer al atender los obstáculos estructurales que impiden la cooperación, compartir información y proveer lugares y oportunidades seguros para el intercambio.
- **Planeación temprana.** Sea cual fuere el mejor camino para estimular el emprendimiento en acciones de paz en un contexto específico, son muy importantes los análisis tempranos tanto de las oportunidades como del papel del sector empresarial en la sociedad afectada por el conflicto. Cerciorarse de que las perspectivas de las empresas se incluyan en la planeación y la implementación de estos actores desde etapas tempranas, ayudará a garantizar que las iniciativas se sustenten en las realidades que afrontan, así como en las capacidades reales y la voluntad para comprometerse.

El potencial del sector empresarial local en materia de construcción de paz ha sido descuidado o malentendido durante mucho tiempo. Su rol ha sido caracterizado como puramente económico por la comunidad internacional, la sociedad civil o incluso las empresas, y por consiguiente se ha enfocado sobre todo en el crecimiento y la creación de riqueza o, más recientemente, en términos negativos, se ha enfocado en sus dimensiones de sostenimiento del conflicto por vía de economías de guerra. Como demuestra *Local Business, Local Peace*, el papel que puede desempeñar el sector empresarial local en la construcción de paz es tan variado y de amplio alcance como el de otros actores, aunque utilice diferentes competencias, habilidades y recursos. Las experiencias de empresarios locales que reúne *Local Business, Local Peace* ejemplifican, por consiguiente, una reserva que se ha pasado por alto. Al recoger y analizar estas iniciativas, este estudio señala una multitud de lecciones, ideas y recomendaciones, tanto para los empresarios como para otros actores que tienen la posibilidad de apoyar un compromiso más proactivo y positivo del sector empresarial para atender el conflicto. International Alert espera que los lectores lo encuentren lo suficientemente estimulante como para catalizar un compromiso más profundo de su parte en el trabajo por una paz sostenible a futuro.