

# REVISTA JAVERIANA

Octubre de 2017. Número 839. Tomo 153. Año de Publicación 84. ISSN 0120 - 3088.

La Universidad en diálogo con el mundo



## Liderazgo organizacional

Enfoque social  
Valor humano  
Liderazgo ignaciano





# ¿La paz sí es un buen negocio?

María Lucía Méndez\*  
Katja Noordam\*\*  
Juan Felipe Sánchez\*\*\*

El sector empresarial está llamado a ser un actor principal en la construcción de paz en Colombia. A través de medidas sencillas y un cambio en la mentalidad, los empresarios pueden ser los líderes positivos necesarios para apalancar las acciones de cambio.

**E**n medio del agitado debate en torno al proceso paz y la implementación de los acuerdos derivados de la negociación en La Habana entre el Gobierno Nacional y la guerrilla de las FARC, la palabra “paz” así como la noción de “construcción de paz” se han convertido en un asunto más político que del quehacer cotidiano. Son muchas las preguntas sobre el alcance y los efectos que tendrá la paz en la realidad colombiana, pero se destacan las dudas del sector empresarial sobre las implicaciones económicas que traerá la paz a sus negocios.

Desde orillas muy distintas, algunos con escepticismo y otros con esperanza, cada vez más empresarios se preguntan sobre el papel que deberán cumplir desde su sector para hacerla realidad. Al mismo tiempo, el Gobierno Nacional, las organizaciones de la sociedad civil y la comunidad internacional resaltan que la paz solo puede consolidarse si el sector privado se compromete plenamente. ¿Qué significa ese compromiso con la paz? Si bien muchos representantes del sector han expresado públicamente su apoyo al proceso<sup>1</sup>, no a todos tienen claro en qué consiste su aporte.

\*Directora del Área de Empresas, Paz y DDHH de la Fundación Ideas para la Paz

\*\* Investigadora Senior de la Fundación Ideas para la Paz

\*\*\* Investigador Senior de la Fundación Ideas para la Paz

1. Así como lo afirmó Bruce MacMaster, presidente de la ANDI, durante la Cumbre de Premios Nobel de Paz: “Los retos de la sociedad – garantizar la inclusión, superar la inequidad y fortalecer la presencia institucional en zonas donde no ha existido históricamente – no son distintos a los de los empresarios.” (FIP, 2017).

Desde hace más de una década, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) acompaña a las empresas que buscan definir sus estrategias en esta materia y con frecuencia nos encontramos con el desafío de aterrizar el concepto de “construir paz” –en ocasiones tan abstracto y poco tangible– a la realidad de sus negocios.

Más allá de crear empleos para excombatientes o de aprovechar las ventajas fiscales para empresas que se instalan en regiones afectadas por el conflicto –estrategias que no todos creen viables para sus negocios–, los empresarios carecen de herramientas para dimensionar y hacer realidad sus aportes a la paz. Asimismo, en medio de las dudas y preocupaciones sobre el costo del posconflicto y sobre quiénes recaerá, otros se preguntan sobre los verdaderos rendimientos económicos que pueda generar invertir en la construcción de paz.

Es por esta razón que en la FIP nos hemos puesto en la tarea de ofrecer respuestas concretas a estas preguntas, mostrando que las empresas disponen de un sinnúmero de acciones que pueden alinear a su actividad empresarial. Acciones que van más allá de la filantropía y que representan buenas oportunidades de negocio y a la vez aportan de manera efectiva en la construcción de paz en sus áreas de influencia y en el país.

### ¿Qué es un aporte empresarial a la construcción de paz?

Estudios internacionales coinciden en que la construcción de paz requiere de intervenciones conexas, interdependientes y complementarias en diferentes esferas, para lograr las transformaciones estructurales necesarias que le quiten oxígeno a la violencia. En la FIP consideramos que aportar a la paz desde una organización empresarial, implica no solo iniciativas sociales o de responsabilidad social, sino que toda la operación empresarial aporte a la transformación de condiciones económicas, sociales, políticas, ambientales y culturales que han alimentado la violencia armada.

Este aporte puede variar según el contexto de operación y no depende de “recetas” universalmente aplicables. De igual forma, debe involucrar los procesos de administración y funcionamiento de la empresa para que, además de generar rendimientos económicos, contribuya a la transformación cultural y de las condiciones que generan y/o perpetúan el conflicto violento, en sus áreas de influencia.

Por la envergadura de la tarea, los aportes a la construcción de paz implican un compromiso desde la alta gerencia que se refleja en los principios corporativos, y a partir de ahí, en las políticas, estrategias y prácticas de la empresa

### ¿Cómo aportar?

La FIP distingue cinco dimensiones donde confluyen las acciones empresariales para la paz: Socioeconómica, Gobernabilidad y Democracia, Ambiental, Capital Humano, Reconciliación y Convivencia.



Fotografías de la Unidad para las Víctimas - [www.unidadvictimas.gov.co](http://www.unidadvictimas.gov.co)

## Dimensión Socioeconómica

Suele ser la más conocida y en la cual se centran la mayoría de acciones empresariales. Abarca un conjunto amplio de acciones para promover un desarrollo socioeconómico sostenible y pacífico, fundamentadas en buenos análisis de riesgos y de impactos, así como en criterios de inclusión y distribución equitativa de recursos y beneficios entre los diferentes grupos poblacionales afectados. Estas acciones tienen que ver con empleabilidad, trabajo digno, emprendimientos productivos y formalización de las economías locales.

Es importante tener en cuenta que si bien el desarrollo económico es imprescindible para la paz sostenible, no cualquier crecimiento económico aporta a tal fin<sup>2</sup>. Es el caso de actividades que estimulan un retorno económico favorable pero que pueden amenazar la consolidación de la paz debido a los altos riesgos de vulneración de derechos humanos o simplemente porque no generan estímulos para mejorar el nivel de vida de las comunidades aledañas.

Para las empresas, esto también implica que no cualquier empleo que cree, se vale. Introducir programas de inclusión laboral en un territorio en tránsito al posconflicto, ofreciendo empleos que no son dignamente remunerados, en condiciones inseguras o que favorecen a un solo grupo (social, étnico o según el bando al que perteneció durante el conflicto) sobre otros, no necesariamente aporta a un desarrollo equitativo e inclusivo que promueva la paz sostenible.

2. Peace through Prosperity (Paz mediante la Prosperidad, 2015)





En cambio, la implementación de modelos de negocios inclusivos que vinculen a la cadena de valor a microempresas, proyectos productivos y consumidores afectados o vulnerables en razón del conflicto; políticas de mercadeo y distribución que favorezcan a clientes y consumidores en lugares que han estado apartados de las dinámicas económicas locales debido a problemas de seguridad y orden público; o estrategias de innovación y generación de valor agregado a la producción local por medio de la transformación, tecnificación y digitalización de procesos y de canales de distribución y comercialización, sí son acciones concretas que le aportan a la paz.

En otras palabras, promover el derecho de acceso a oportunidades y beneficios entre las diferentes poblaciones locales en condiciones de igualdad, es invertir en la creación de condiciones de mercado favorables y en la mejora del capital social y humano en el área de influencia directa de la compañía.

También pertenecen a esta dimensión de intervención las alianzas público-privadas para la construcción de infraestructura u obras sociales que aporten al desarrollo inclusivo y pacífico, y amplíen la oferta de servicios básicos, que si bien son responsabilidad del Estado, las empresas pueden aportar capacidad financiera, técnica e incluso operativa para su implementación.

### **Dimensión Gobernabilidad y Democracia**

Aquellas sociedades que cuentan con entornos de gobernabilidad estables, instituciones públicas eficaces y mecanismos democráticos incluyentes, y que promueven la participación de todos los grupos poblacionales, son menos propensas a sufrir conflictos (World Bank, 2017). Además, las sociedades

LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE negocios inclusivos que vinculen a la cadena de valor a microempresas, proyectos productivos y consumidores afectados o vulnerables en razón del conflicto; políticas de mercadeo y distribución que favorezcan a clientes y consumidores en lugares que han estado apartados de las dinámicas económicas locales debido a problemas de seguridad y orden público.

con institucionalidad y democracias sólidas, suelen ser más prosperas económicamente. En estas razones se sustenta la importancia de la dimensión de gobernabilidad y democracia para la construcción de paz, que abarca, por un lado, el aporte a la creación de instituciones públicas eficaces y estables en todo el territorio, y por el otro, el fortalecimiento de las instancias de participación democrática.

La promoción del diálogo participativo con comunidades y otros actores en sus áreas de influencia, pueden ser mecanismos potentes para prevenir el escalamiento de reclamos de ciertos grupos sociales hacia la empresa y de acciones que afecten la operación o que, incluso, pueden poner en riesgo la seguridad de los trabajadores. Experiencias internacionales revelan que, realizar actividades de incidencia en las instituciones encargadas del diseño de políticas públicas y planes de desarrollo y acciones para su fortalecimiento, trae beneficios directos a mediano plazo para las empresas. Apoyar la acción pública para mejorar el entorno económico, social, educativo y de salud es clave para el desarrollo sostenible y pacífico de los territorios y en consecuencia, para generar entornos propicios de negocio.

Otros temas relacionados con una institucionalidad sólida y entornos estables son las acciones para disminuir la corrupción. Con respecto a este último tema, el *Institute for Economics and Peace* (2015) revela que existe una relación estadísticamente significativa entre el conflicto y la corrupción. No nos digamos mentiras, la corrupción en el sector público muchas veces tiene su contraparte en el sector privado. En este sentido, acciones como implantar políticas de transparencia y anticorrupción al interior de las empresas que se extiendan no solo a los empleados sino también a su relacionamiento con otros actores, públicos y privados, son fundamentales.

## Dimensión Ambiental

Esta dimensión se centra en la gestión responsable de los ecosistemas naturales, atenta a la prevención de afectaciones de derechos humanos de los habitantes en los territorios. Si bien en el imaginario popular, el conflicto armado colombiano se suele asociar al narcotráfico y los cultivos ilícitos, los productos naturales legales también han tenido un rol importante en el fomento y mantenimiento de la violencia social y el conflicto. Ejemplo de ello son recursos naturales como el petróleo, materias primas mineras o productos agrícolas como el banano o la palma de aceite (Leiteritz et al, 2009).

Muchos de los conflictos relacionados con la explotación de estos recursos durante los momentos más agudos del conflicto se han superado o están en proceso de superarse. Sin embargo, aún hoy, Colombia es uno de los países con la mayor cantidad de conflictos ecológicos en el mundo. Las tensiones, disputas y, a veces, violencias que implican estos casos giran alrededor de asuntos como la gestión de aguas, combustibles fósiles, justicia climática, infraestructuras y construcción del entorno físico, y gestión de residuos (EJAtlas, 2015). Cada vez más estudios afirman que si no se mitigan los impactos de los conflictos ambientales de hoy, estos pueden convertirse en los conflictos armados del mañana.

En esta línea, sectores con altas tasas de crecimiento como el turismo ecológico y también la fuerte expansión del consumo de productos verdes y responsables socialmente, proporcionan excelentes perspectivas de rendimiento para aquellas empresas que logran vincular la construcción de paz con el

manejo ambiental sostenible. Otras áreas con gran potencial son las actividades de negocio enfocadas en dinamizar las economías rurales en regiones afectadas por el conflicto, promoviendo un agro respetuoso con la biodiversidad, o el sector emergente de las energías limpias.

Independientemente de su actividad principal de negocio, cualquier empresa debe, como mínimo, implementar estrategias de gestión sostenible del medio ambiente, de ecosistemas y recursos naturales, así como el manejo responsable de residuos, agua y energía, como aporte al desarrollo sostenible y pacífico de sus entornos. Con estas y otras prácticas, las empresas no solo hacen un gran aporte a la prevención de afectaciones de derechos humanos y conflictividades locales por temas ambientales, sino además, invierten en la sostenibilidad y mayor eficiencia de sus negocios a mediano y largo plazo.

Como beneficio adicional, las empresas ambientalmente responsables cumplen con la creciente normatividad y las exigencias de los sistemas de calidad en esta materia a nivel internacional. Así, lograrán superar algunas de las brechas que en la actualidad dificultan el acceso a los mercados extranjeros, tan necesario para materializar las políticas nacionales de diversificación y exportación para el desarrollo sostenible en el posconflicto.

## Dimensión de Capital Humano

El capital humano de una sociedad –que consta de las habilidades, conocimientos y comportamientos de los individuos y las comunidades– es otra dimensión determinante para construir una paz duradera. Mayores niveles de capital humano tienden a aumentar la cohesión social, el desarrollo económico y la paz.

En la literatura económica tradicionalmente se ha ligado al capital humano con los beneficios económicos asociados con la educación para usos productivos. Sin embargo, estudios sobre conflictos y paz amplían su enfoque para incluir la salud, la capacidad de las personas de suplir sus necesidades básicas, destrezas para la solución creativa de problemas, el espíritu emprendedor, trabajo en equipo y relacionamiento interpersonal para la reconstrucción del tejido social en contextos afectados por la violencia (International Alert, 2015; Institute for Economics and Peace, 2015). Es en este sentido amplio que la FIP entiende la dimensión del Capital Humano.

En Colombia, los bajos niveles de capital humano –agravado por las pérdidas y afectaciones de 50 años de conflicto armado– han contribuido al lento incremento de la productividad, a las disparidades entre las regiones y a la falta de capacidad para la competitividad y la innovación (DNP, 2015). Si bien las estrategias a nivel país y de las regiones para mejorar la oferta en educación, salud y otros servicios básicos le corresponden en primera instancia al Estado, el sector privado tiene un interés fundamental y una clara responsabilidad en complementar los esfuerzos estatales para este propósito.



Una empresa puede contribuir en esta dimensión realizando acciones para la identificación y el desarrollo del capital humano económico regional, acorde a los perfiles que se demandan y las necesidades de diversificación económica y competitividad regional en el posconflicto. Estas acciones incluyen inversiones en programas de educación para el trabajo para la población joven local, así como alianzas con instituciones públicas y privadas para mejorar la calidad de la oferta educativa y de formación vocacional, incluyendo las competencias del personal docente y las dotaciones de las instalaciones educativas y la digitalización de las metodologías de enseñanza. Esta oferta educativa debe tener en cuenta la vinculación de grupos desvinculados y afectados por el conflicto.

También se encuentran los programas de desarrollo de liderazgos locales para la implementación de acciones y proyectos comunitarios que promuevan la construcción de paz, como, por ejemplo, proyectos socioeconómicos inclusivos que vinculen a diferentes grupos poblacionales, actividades que promuevan el manejo ambiental sostenible, programas de salud ocupacional que tengan en cuenta necesidades específicas de población desvinculada y víctima del conflicto en el corto, mediano y largo plazo, así como el desarrollo de una oferta de acompañamiento psicosocial a estos trabajadores, que debe vincular a sus familiares para acelerar los procesos de recuperación desde el núcleo familiar.

## Dimensión de Reconciliación y Convivencia


La dimensión de Reconciliación y Convivencia comprende las estrategias encaminadas a superar antagonismos entre personas y grupos divididos por el conflicto y a la construcción y reconstrucción de vínculos sociales, políticos, culturales y económicos. Asimismo, abarca acciones que fomenten el diálogo y la convivencia, tanto a nivel nacional como a nivel local, en las comunidades pero también al interior de las empresas.

Diversos estudios nacionales e internacionales coinciden en que la confianza es un componente crucial del restablecimiento de relaciones cordiales y colaborativas entre individuos y grupos, y entre las personas y las organizaciones, en la fase de transición hacia el posconflicto. Esto implica, entre otras cosas, promover la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, entre las entidades de Gobierno y las empresas que participan en alianzas público-privadas que promuevan servicios básicos e infraestructuras para la paz, o entre productores que forman parte de la cadena de suministro de la empresa. También puede implicar, trabajar para restaurar la confianza de comunidades locales y otros grupos de interés en la empresa, en casos de tensiones y conflictos sociales que se agudizaron en medio del conflicto armado.

Si bien las modalidades para la promoción de la reconciliación y la convivencia desde las empresas son menos conocidas que las que pueden adelantar en otras áreas relacionadas con la construcción de paz, las posibilidades para la acción empresarial son amplias.

Resaltamos el apoyo empresarial a la construcción de espacios físicos que promuevan la memoria histórica entre poblaciones afectadas por la violencia, la promoción de actividades culturales en la comunidad que fomenten la expresión artística sobre experiencias vividas durante el conflicto, o campañas de educación para la paz y la convivencia. A nivel de la misma empresa, incluye la organización de diálogos entre empleados, directivos y trabajadores, buscando superar estigmas y diferencias relacionadas con el conflicto, o capacitaciones en resolución pacífica de desacuerdos y técnicas de negociación.

En todas estas acciones, es central la comprensión de la reconciliación y la convivencia como un proceso que, si bien involucra a víctimas y victimarios, le compete a la toda la sociedad colombiana. Esto incluye a aquellas personas y organizaciones que no han sido directamente involucradas o afectadas por el conflicto. Tener una sociedad reconciliada depende de la capacidad de inclusión y convivencia de todos sus miembros.

Teniendo en cuenta estas cinco dimensiones, podemos decir que un líder empresarial comprometido plenamente con la construcción de paz es aquel que logra conectar el interés de su empresa con la realidad y las oportunidades que tiene Colombia para transformarse, y que a partir de acciones concretas contribuye, al mismo tiempo, a prevenir el conflicto y a hacer su negocio más próspero y sostenible a largo plazo 

### Bibliografía

- DNP (2015). "Reporte Global de Competitividad 2014-2015" [https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo%20empresarial/documento\\_fem\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo%20empresarial/documento_fem_2014.pdf)
- EJAtlas. (2015). <https://ejatlas.org>
- FIP - Fundación Ideas para la Paz (2016). Debemos conectar la agenda de paz con las de desarrollo, sostenibilidad e innovación". Foro Futuro Colombia "2016: "Debemos conectar la agenda de paz con las de desarrollo, sostenibilidad e innovación", <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1401>
- FIP - Fundación Ideas para la Paz. (2017). "Sector privado y la paz en la Cumbre Mundial de Premios Nobel de Paz". YouTube. Febrero. <https://www.youtube.com/watch?v=hSSV5ec4ig0>
- International Alert (2015). Peace through prosperity. Integrating peacebuilding into economic development. June. (<http://www.international-alert.org/publications/peace-through-prosperity>).
- Leiteritz, R, Nasi, C. & Rettberg, A. (2009). Para Desvincular Los Recursos Naturales Del Conflicto Armado En Colombia Recomendaciones Para Formuladores De Política Y Activistas. Colombia Internacional. (70), 215-229., [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-56122009000200010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-56122009000200010&lng=en&tlng=es).
- World Bank (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-0950-7. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0