

GUÍA PRÁCTICA

¿Cómo construir paz desde las empresas?



Contenido

● Introducción

● Paz y empresas, un buen negocio

● ¿Qué significa construir paz desde las empresas?

● Rasgos comunes de las empresas que construyen paz



Seis dimensiones de acción empresarial para de paz

● Dimensión de Gestión estratégica para la paz

● Dimensión de Desarrollo socioeconómico inclusivo

● Dimensión de Sostenibilidad ambiental

● Dimensión de Institucionalidad y participación democrática

● Dimensión de Capital humano

● Dimensión de Reconciliación y convivencia

● Para saber más...

Introducción

Las empresas tienen en sus manos muchas de las claves y capacidades para transformar las realidades de millones de colombianos. La Fundación Ideas para la Paz (FIP) está comprometida con el apoyo y acompañamiento a aquellos actores del sector empresarial que están dispuestos a jugar un rol activo en el posconflicto. Por esto, hemos venido desarrollando diversos instrumentos e iniciativas para empresas, fundaciones empresariales, asociaciones, gremios y otros actores privados.

Una de estas iniciativas es el portal web **Empresas, Paz y DDHH** (www.ideaspaz.org/business-peace) que contiene pautas prácticas, análisis, reflexiones y experiencias inspiradoras que buscan guiar a las compañías ante el reto de construir paz en el día a día de su operación. Otro instrumento es EmPaz, una herramienta diseñada por la FIP en alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá, que ayuda a las empresas a evaluar los resultados e impactos de su gestión organizacional, así como las iniciativas que promueven en los diferentes ámbitos que abarca la construcción de paz.

A lo anterior se suma la presente guía titulada *¿Cómo construir paz desde las empresas?*, que da forma a la agenda de transformación que propusimos a finales de 2015 en *La Oportunidad de la paz*, la cual incluye potenciar la fuerza empresarial para la paz. Esta guía reúne conceptos claves y recomendaciones prácticas para pasar de las ideas a la acción.

Paz y empresas, un buen negocio

El aporte del sector empresarial a la construcción de paz, además de una responsabilidad ética y moral, es **una oportunidad de negocio**. Las empresas sostenibles prosperan en entornos estables y pacíficos.

En el actual contexto colombiano, aquellas empresas que sepan capitalizar las oportunidades de negocio que brinda la paz, no solo aportarán al desarrollo socioeconómico justo e inclusivo, sino que además harán una apuesta a largo plazo que traerá importantes retornos. Todas las empresas pueden implementar estrategias y acciones para la paz, sin importar su tamaño, ubicación, nacionalidad y el sector al que pertenecen.

En esta **guía práctica** encontrará algunas pautas que desde la FIP consideramos fundamentales para que las compañías comprometidas con la paz estructuren sus iniciativas sociales y comerciales como apuestas por Colombia.

¿Qué significa construir paz desde las empresas?

Las empresas y las fundaciones empresariales, desde su gestión y mediante iniciativas concretas, inciden positivamente en la construcción de paz cuando contribuyen a generar condiciones sociales, políticas, ambientales y culturales que son inclusivas y justas. También aportan a la paz cuando construyen relaciones de confianza y promueven la solución pacífica de diferencias entre actores sociales, públicos y privados. Todo esto con un enfoque transversal de acción sin daño y conscientes de que hacen parte del territorio donde operan.

Los aportes empresariales para lograr estas condiciones favorables a la paz no se limitan a las acciones que se puedan desarrollar en el marco de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o desde las áreas de relacionamiento con comunidades o sostenibilidad. Por el contrario, son transversales a todas las áreas funcionales de la empresa y a todas sus esferas de influencia, desde la organización interna hasta las relaciones de negocio, las estrategias de mercado o la gestión de la cadena de valor.

Rasgos comunes de las empresas que construyen paz

Cualquier esfuerzo con impactos significativos en construcción de paz parte de un liderazgo empresarial caracterizado por determinados rasgos –actitudes, comportamientos, valores y principios– que son inherentes al compromiso genuino de aportar a la paz.

Con base en el trabajo de acompañamiento al sector empresarial que la FIP ha realizado durante más de 10 años, hemos identificado que las empresas que construyen paz:

- ⚙️ Comprenden que aportar a la paz va más allá de la generación de empleo y del pago de impuestos.
- ⚙️ Reconocen que la competitividad y sostenibilidad de los negocios dependen del bienestar de sus entornos y de las personas, sean clientes y consumidores, trabajadores y proveedores o comunidad beneficiada.
- ⚙️ Invierten en el desarrollo socioeconómico de sus áreas de influencia con el propósito de crear valor compartido, generando, al mismo tiempo, beneficios para la comunidad y rendimientos tangibles e intangibles para la empresa.

- ⚙️ Tienen un alto sentido de pertenencia hacia los municipios, regiones y departamentos en los cuales operan, identificándose como parte del territorio y su cultura, así como con sus necesidades y proyecciones.
- ⚙️ Respetan las instituciones sociales, económicas, políticas y culturales presentes en su área de influencia, complementando sus estrategias e intervenciones, en vez de reemplazarlas.
- ⚙️ Parten de una visión de largo plazo y toman decisiones que benefician el desarrollo socioeconómico sostenible de sus áreas de influencia.
- ⚙️ Ejercen un liderazgo adaptativo e innovador, capaz de identificar oportunidades en situaciones de incertidumbre y adversidad. Inspiran, al interior de la organización y en el entorno, a cambiar e innovar.
- ⚙️ Viven y comparten sus valores corporativos. Generan una cultura organizacional que los identifica con prácticas de mejoramiento, evaluación y cuidado por el otro.
- ⚙️ Dialogan con los diferentes actores del entorno de manera continua y abierta, alineando los intereses del negocio con sus acciones y aspiraciones a favor de un desarrollo sostenible, pacífico e inclusivo.

Seis dimensiones de acción empresarial para la paz

Diferentes experiencias internacionales demuestran que para lograr una paz sostenible, se deben transformar las causas estructurales que originan y sostienen el conflicto armado. Esto solo se logra mediante estrategias y acciones simultáneas entre el sector público nacional y local, la sociedad civil y el sector privado. Sin pretender ser exhaustivos y con la intención de aterrizar al contexto colombiano las condiciones para una paz duradera, en la FIP priorizamos seis grandes dimensiones de intervención para que las empresas puedan tener un impacto significativo en la construcción de paz.





Dimensión de Gestión estratégica para la paz

¿Qué es?

La Gestión estratégica para la paz es la dimensión base sobre la que se soporta cualquier acción empresarial para la paz. Se refiere al conjunto de acciones que involucran procesos de administración y funcionamiento de una empresa, su actividad económica, así como sus inversiones sociales. Esta dimensión comprende los mínimos imprescindibles con que deben contar las políticas, estrategias y acciones de una empresa para tener un impacto verdadero en la construcción de paz.

Los principios y políticas de una gestión estratégica para la paz deben guiar la toma de decisiones de la empresa en todos los niveles y asegurar la coherencia e integralidad de sus acciones. Por ejemplo, un proyecto para promover la convivencia en una comunidad vecina puede perder relevancia si las actividades comerciales de la empresa agudizan –sin quererlo– los conflictos entre sus habitantes. Por esto, cada acción debe partir de un análisis riguroso del contexto y sus conflictividades latentes, así como del rol y las percepciones que se tienen de la empresa como parte integral del entorno.

¿Cómo hacerlo?

- ⚙ **Compromiso con la paz desde el alto nivel.** Formular y difundir un compromiso explícito con la construcción de paz, desde la alta dirección y los órganos de gobierno, que se incorpore en las políticas y prácticas de la empresa. Este compromiso debe ser socializado e implementado entre todos los trabajadores y contratistas y divulgado públicamente.
- ⚙ **Caso de negocio por la paz.** Elaborar un caso de negocio por la paz que esté alineado con la actividad comercial de la empresa, su visión, valores y el contexto de operación. Debe priorizar estrategias basadas en oportunidades identificadas

(por ejemplo, innovación en productos y servicios, creación de nuevos mercados o fortalecimiento de proveedores), y contar con objetivos operacionales, responsabilidades y presupuestos asignados, así como con mecanismos de control para asegurar que su implementación sea efectiva.

⚙️ **Acción sin daño sensible al conflicto.** Implementar los cinco pasos del modelo circular de la acción sin daño antes, durante y después de cualquier acción comercial o social de la empresa: 1) Comprender el contexto de intervención y la manera como lo afectan las dinámicas ligadas al conflicto; 2) Identificar de qué forma la acción puede agudizar conflictividades existentes o generar unas nuevas; 3) Diseñar la acción de tal forma que no aumente o genere conflictos y, en cambio, fortalezca capacidades de los grupos de interés para manejar sus diferencias sin recurrir a la violencia; 4) Monitorear posibles efectos de la acción en términos de conflicto y paz; 5) Ajustar la acción de acuerdo al monitoreo y evaluación para prevenir futuras conflictividades.

⚙️ **Gestión responsable en derechos humanos con enfoque en poblaciones vulnerables.** Alinear y visibilizar dentro de la gestión empresarial en derechos humanos, un enfoque especial en población vulnerable en razón del conflicto. Para esto, la compañía debe incorporar en los diferentes pasos de la debida diligencia en derechos humanos, parámetros para identificar riesgos e impactos y establecer medidas de manejo diferencial que reconozcan condiciones de vulnerabilidad de víctimas, desmovilizados, población rural de zonas afectadas por la violencia, entre otros. También es importante que los mecanismos de quejas y reclamos sean de fácil acceso para personas y comunidades en riesgo en razón del conflicto y que, en casos de vulneraciones a los derechos humanos como resultado de la operación empresarial, ofrezcan remedio efectivo, priorizando la prevención de nuevos daños.

⚙ **Prácticas de negocio transparentes.** Implementar acciones de prevención de conductas corruptas y fraudulentas enfocadas en los riesgos relacionados con el conflicto armado, más allá de las obligaciones legales que tienen las empresas en materia de anticorrupción. Estas acciones deben tener en cuenta la vulnerabilidad de la empresa y sus proveedores a la infiltración de contrabando, lavado de activos, adquisición irregular de tierras, financiación del terrorismo y otros fenómenos ligados a las economías de guerra. Las prácticas de negocio transparentes en contextos afectados por el conflicto también necesitan una comunicación interna y externa transparente, con la que la empresa rinde cuentas sobre sus operaciones, acciones e impactos, movimientos y fuentes de valor. Lo anterior puede ayudar a desincentivar actividades económicas ilegales en el área de influencia de la empresa.



Dimensión de Desarrollo socioeconómico inclusivo

¿Qué es?

Algunas experiencias en construcción de paz que han implementado países afectados por conflictos armados, evidencian que el desarrollo socioeconómico inclusivo y equitativo es fundamental para la paz. En Colombia esto es particularmente relevante si se tiene en cuenta que la inequidad y la disparidad en el acceso a oportunidades económicas son dos de las razones principales que han alimentado la guerra.

Sin embargo, no cualquier inversión en una zona afectada por el conflicto impacta positivamente en la paz. Por ejemplo, priorizar grandes proyectos con poca mano de obra, desestimulando a los sectores con mayor potencial de generación de empleos locales y diversificación de la economía local, puede ser un obstáculo para la sostenibilidad de la paz. Asimismo, generar empleos en escenarios de transición al posconflicto que no son dignamente remunerados, con condiciones laborales deficientes o que favorecen a un solo grupo (social, étnico, político o según el bando al que perteneció durante el conflicto) sobre otros, puede aumentar el riesgo de perpetuar o revivir conflictos.

Estos y otros ejemplos demuestran que el desarrollo socioeconómico beneficia a la paz si cuenta con criterios de prevención de conflictividades en el territorio, así como de inclusión y distribución equitativa de recursos y beneficios entre diferentes grupos poblacionales y regiones. Se debe priorizar, en la medida de lo posible, aquellos grupos y geografías que son más vulnerables en razón del conflicto.

¿Cómo hacerlo?

- ⚙ **Empleabilidad y desarrollo profesional de personas afectadas por el conflicto.** Implementar políticas, prácticas y alianzas que promuevan la contratación de víctimas y excombatientes. Para tener un impacto real y sostenible en los

trabajadores y en la economía local, es clave adaptar las políticas de contratación (por ejemplo, basar la selección de personal en competencias y no en perfiles o, ajustar de manera excepcional los requisitos de formación académica para facilitar la inserción de población afectada por el conflicto). Otras acciones comprenden la promoción de oportunidades de crecimiento equitativas al interior de la empresa, sin distinción del vínculo con el conflicto, así como programas de formación vocacional y desarrollo profesional que sean sensibles a las necesidades y oportunidades específicas de trabajadores en situación de vulnerabilidad en razón del conflicto.

- ✿ **Trabajo decente y otros derechos laborales sensibles al conflicto.** Garantizar el respeto y la promoción de los derechos laborales de los trabajadores en la propia empresa y en su cadena de suministro. Esto implica que los nuevos cargos sean empleos decentes y dignamente remunerados, que les permitan a los habitantes de territorios afectados por la violencia satisfacer las necesidades básicas de sus familias y acumular capital humano, social y económico para mejorar su resiliencia ante el riesgo de que se repita el conflicto. Es importante promover la eliminación del trabajo forzoso, el trabajo infantil y la discriminación laboral, pues los altos índices de vulneración de estos derechos tienen relación directa con las dinámicas del conflicto. Asimismo, es clave que las empresas, más allá del cumplimiento legal, promuevan activamente el derecho de sus trabajadores a la libertad sindical y negociación colectiva, así como su protección ante actos de terceros que puedan poner en peligro su seguridad, en especial, en zonas de influencia de actores armados ilegales.
- ✿ **Negocios inclusivos que vinculen población vulnerable.** Apoyar modelos de negocios inclusivos que conecten microempresas y proyectos productivos locales y que, de manera paralela, atiendan las necesidades de consumidores afectados o vulnerables en razón del conflicto, como mujeres, poblaciones étnicas, personas desplazadas o desvinculadas de grupos armados ilegales. Los negocios inclusivos

parten de una lógica de valor compartido, en donde la empresa, los productores y consumidores se ven beneficiados. Para su éxito y sostenibilidad es clave que, más allá de los enfoques de filantropía o acciones puntales de responsabilidad social, las propuestas productivas estén alineadas con un sólido análisis de los mercados locales y regionales y cuenten con canales de distribución y comercialización bien desarrollados.

- ⚙️ **Innovaciones comerciales para la paz.** Diseñar políticas de mercadeo y distribución que favorezcan a clientes y consumidores en lugares que han estado apartados de las dinámicas económicas locales por problemas de seguridad y orden público. Asimismo, desarrollar estrategias para promover la innovación y generación de valor agregado a la producción local, por medio de la transformación, tecnificación y digitalización de productos, procesos y sistemas.

- ⚙️ **Gestión responsable de la cadena de valor.** Desarrollar acciones que promuevan la vinculación y el fortalecimiento de empresas y proyectos productivos de población vulnerable en razón del conflicto en la cadena de valor de la empresa. Se recomiendan: 1) Programas enfocados en la capacitación técnica y en habilidades para el trabajo de emprendedores locales; 2) Estrategias que fomenten la formalización de negocios como aporte a la cultura de la legalidad en contextos afectados por el conflicto; 3) Facilitar el acceso a modalidades de financiación cómodas para pequeños productores vulnerables que promuevan su sostenibilidad; 4) Promover la inserción a una misma cadena de valor de proveedores que el conflicto ha puesto en bandos opuestos, mediante la colaboración comercial y bajo un enfoque de reconciliación. También se recomienda implementar programas de formación y evaluación de proveedores con enfoque en derechos humanos, trabajo digno y acción sin daño entre las empresas de la cadena de suministro.



Dimensión de Sostenibilidad ambiental

¿Qué es?

Esta dimensión comprende, por un lado, la gestión responsable de los ecosistemas locales, la cual debe estar atenta a potenciales afectaciones de derechos humanos y a prevenir el riesgo de conflictos actuales o futuros. Por otro lado, abarca el manejo sostenible de los recursos naturales, equilibrando su explotación como materia prima para la actividad comercial, con su uso como medio de vida para las comunidades rurales y otras poblaciones. En esta dimensión –como en otras–, las empresas no pueden garantizar por sí solas la sostenibilidad ambiental de los territorios, pero son agentes imprescindibles para lograrlo.


Las compañías pueden tener impactos positivos en la construcción de paz con sus estrategias de manejo ambiental responsable, tanto en la prevención de daños ambientales que puedan afectar derechos y generar conflictos, como en la promoción de inversiones comerciales que favorezcan productos y servicios “verdes” que a su vez generen oportunidades de empleo, emprendimientos, innovación, diversificación y desarrollo socioeconómico inclusivo en zonas afectadas por el conflicto.

América Latina y el Caribe son una “superpotencia de biodiversidad” que se presta para un nuevo modelo de desarrollo que asuma los costos de las afectaciones medioambientales y reconozca el valor económico de los servicios proporcionados por los ecosistemas (PNUD, 2010). Este reconocimiento tiene implicaciones importantes para el sector privado en Colombia, ya que es uno de los países biológicamente más diversos del mundo. Aquellas empresas que sepan convertir los retos ambientales del posconflicto en oportunidades de negocio, tendrán excelentes perspectivas de rendimiento y generación de beneficio social.

¿Cómo hacerlo?

- ✿ **Manejo ambiental responsable sensible al conflicto.** Cualquier empresa puede implementar en sus procesos productivos estrategias de gestión responsable del medio ambiente, ecosistemas y recursos naturales, así como de manejo responsable de residuos, agua y energía, independientemente de su actividad principal de negocio. Estas estrategias deben tener un enfoque especial en la identificación y mitigación de riesgos de derechos humanos relacionados con afectaciones ambientales y de generación o exacerbación de conflictos locales. El manejo ambiental sensible al conflicto debe extenderse a la cadena de suministro con programas de formación, prevención, evaluación y monitoreo de las actividades de las empresas proveedoras, así como con mecanismos punitivos en caso de que se identifiquen impactos negativos.
- ✿ **Políticas responsables de adquisición, uso y acceso de tierras, bosques y aguas.** Las empresas en sectores como el extractivo o el agroindustrial, deben diseñar e implementar políticas de gestión de tierras para uso temporal o permanente con fines comerciales, que tengan en cuenta posibles afectaciones de derechos a la propiedad de poblaciones víctimas del conflicto. También deben contar con políticas de explotación de recursos naturales como bosques y aguas, atentas a derechos humanos y sensibles al conflicto. Estas políticas incluyen mecanismos de diálogo e información con las poblaciones locales, que promuevan la inclusión representativa, la vocería y expresión de sus perspectivas. Esto, no solo en escenarios donde existe la obligación legal de hacer consulta previa, sino en cualquier situación en que la explotación comercial de tierras, bosques, aguas u otros recursos naturales pueda generar riesgos en entornos afectados por el conflicto.
- ✿ **Promoción de emprendimientos ecológicos locales.** Invertir en el desarrollo y fortalecimiento de proyectos y emprendimientos locales con enfoque en

productos y servicios de tipo ecológico, que incluyan a poblaciones vulnerables en razón del conflicto como indígenas, afrocolombianos, campesinos y mujeres. Estos grupos suelen conservar tradiciones productivas de alta relevancia para el deterioro ambiental y el cambio climático y tener conocimientos relacionados con el cuidado de los recursos naturales.



**Dimensión de
Institucionalidad y
participación**

¿Qué es?

Diversos estudios evidencian que aquellas sociedades que cuentan con entornos de gobernabilidad estables, instituciones públicas fuertes y mecanismos democráticos que promueven la participación de todos los grupos poblacionales, son menos propensas a sufrir conflictos (Banco Mundial, 2017). De igual forma, suelen ser más prósperas económicamente (Institute for Economics and Peace, 2015). De ahí que esta dimensión abarque las acciones que las empresas pueden implementar para promover instituciones sólidas y eficaces, políticas de desarrollo para el crecimiento sostenible, pacífico e inclusivo, y la promoción de la democracia participativa en sus áreas de influencia.

Contribuir a fortalecer las entidades públicas y la legitimidad del Estado implica crear o activar la confianza de los ciudadanos en la institucionalidad, lo cual es un componente crucial de la construcción de paz. Esta tarea supone transformaciones profundas y nuevos pactos sociales entre el sector público, los actores sociales y los actores privados. Para las empresas, realizar acciones encaminadas a la superación de la debilidad institucional, trae beneficios directos e indirectos. No solo aportan a la creación de entornos propicios de negocio, con reglas de juego claras que favorezcan la competitividad y la inversión, sino que, además, ayudan a sustituir la institucionalidad perversa asociada a la guerra. Así promueven la transparencia, eficacia y rentabilidad financiera y social de sus operaciones y proyectos, en beneficio de las comunidades locales y la paz.

Algunas prácticas de empresas colombianas para la promoción de espacios de diálogo y concertación multiactor en temas de interés común, que cuentan con la participación representativa de poblaciones locales, demuestran que pueden ser mecanismos potentes para prevenir el escalamiento de reclamos hacia la empresa, conflictos abiertos y acciones que afecten la operación o pongan en riesgo la

seguridad de los trabajadores y miembros de la comunidad. Asimismo, promover el derecho de acceso a oportunidades y beneficios entre las diferentes poblaciones locales de manera equitativa, es invertir en la mejora del capital social y humano en el área de influencia de la compañía y en la creación de condiciones de mercado favorables.

¿Cómo hacerlo?

- ⚙️ **Fortalecimiento de la institucionalidad pública local en contextos de posconflicto.** Brindar apoyo técnico, transferencia de conocimientos, asesorías y otras modalidades de acompañamiento que promuevan el fortalecimiento institucional en aras de mejorar su eficiencia, eficacia y alcance territorial en zonas afectadas por el conflicto, así como su accesibilidad y legitimidad entre diferentes grupos poblacionales, incluidos ciudadanos afectados por el conflicto armado. Es clave desarrollar capacidades que promuevan el desarrollo y la construcción de paz, así como la atención y prestación eficiente de servicios a poblaciones afectadas y la implementación de políticas públicas para el posconflicto, en funcionarios públicos encargados de la gestión de proyectos.
- ⚙️ **Incidencia en diseño e implementación de políticas de desarrollo y paz.** Implementar acciones que alineen las estrategias empresariales y del sector con apuestas productivas municipales y regionales, mediante la incidencia en políticas y programas público-privados en aras de un desarrollo regional inclusivo y equitativo. Hay que participar en comités o mesas de concertación que integren las agendas de competitividad con las agendas de paz y posconflicto, y en programas de desarrollo y paz que promuevan procesos de amplia participación ciudadana, privada y pública.
- ⚙️ **Desarrollo de capacidades ciudadanas locales.** Fortalecer capacidades de individuos, grupos y organizaciones en zonas afectadas por el conflicto, transferir

conocimientos sobre procesos democráticos y derechos que puedan ser afectados por el conflicto y contar con los canales para reclamarlos. De igual forma, ofrecer capacitaciones, asesoría y acompañamiento técnico en competencias de comunicación, gestión de proyectos, negociación y participación ciudadana.

- ✿ **Promoción de veedurías ciudadanas.** Fortalecer capacidades ciudadanas y espacios de control y seguimiento a la inversión de los recursos públicos para la paz y el posconflicto en las áreas de influencia de la empresa, así como la supervisión y promoción de rendición de cuentas de servidores públicos locales y regionales, que mejoren la transparencia en los procesos democráticos y las políticas públicas en zonas afectadas por el conflicto. Las empresas deben entender y reconocer la importancia del relacionamiento transparente con las entidades públicas, por ejemplo, en su calidad de contratista y operador para la implementación de proyectos económicos para el posconflicto, así como la necesidad de promover el acceso a la información entre todos sus grupos de interés.

Dimensión de Capital humano

¿

¿Qué es?

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 la construcción de paz. Mayores niveles de capital humano tienden a aumentar la cohesión social, el desarrollo económico y la paz en los territorios.

Tradicionalmente, la literatura económica ha definido el capital humano como el beneficio económico asociado a la educación para usos productivos. Sin embargo, estudios sobre conflictos y paz amplían este enfoque incluyendo la salud, la capacidad de las personas para suplir sus necesidades básicas, las destrezas para la solución creativa de problemas, el espíritu emprendedor, trabajo en equipo y el relacionamiento interpersonal para reconstruir el tejido social en contextos afectados por la violencia (International Alert, 2015; IEP, 2015). Es en este sentido amplio que la FIP entiende la dimensión de capital humano.

Algunos análisis del contexto colombiano afirman que los bajos niveles de capital humano en el país –agravado por las pérdidas y afectaciones de más 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 (Banco Mundial, 2014). Si bien las estrategias a nivel nacional y regional 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.

Cabe resaltar, en este contexto, la importancia de que las empresas que operan en zonas de conflicto y posconflicto promuevan el bienestar y la salud de los trabajadores y las poblaciones vecinas. Este aporte no solo beneficia sus negocios sino también la construcción de paz territorial, pues las afectaciones de salud mental de excombatientes, víctimas y comunidades afectadas por el conflicto son de tal

magnitud que, al no atenderlas adecuadamente, aumenta el riesgo de recaer en la violencia (Médicos Sin Fronteras, 2013).

¿Cómo hacerlo?

- ⚙ **Desarrollo de habilidades profesionales de población joven y vulnerable.** Realizar acciones para identificar y desarrollar capital humano económico acorde con las necesidades de diversificación económica y competitividad regional en el posconflicto. Estas acciones comprenden: 1) Inversiones a nivel local en programas de educación para el trabajo dirigidos a jóvenes; 2) Alianzas con instituciones públicas y privadas para mejorar la calidad de la oferta educativa y de formación vocacional, incluyendo las competencias de los docentes, la dotación de las instalaciones educativas y la digitalización de las metodologías de enseñanza. Estas intervenciones deben promover la vinculación al sistema educativo de desmovilizados y víctimas del conflicto, ajustando o ampliando la oferta para potenciar oportunidades específicas en esta población.
- ⚙ **Desarrollo de capacidades de liderazgo local.** Invertir en programas de fortalecimiento de liderazgos locales para el desarrollo e implementación de iniciativas comunitarias que promuevan la construcción de paz en el territorio. Por ejemplo, proyectos socioeconómicos inclusivos que vinculen a diferentes grupos poblacionales, enfocados en la prevención de conflictos ambientales o de atención en salud para población víctima de la violencia. Estos proyectos deben reconocer los saberes y habilidades locales, culturales y ancestrales, para complementar o suplir brechas en la oferta institucional formal de educación, salud y otros servicios básicos en zonas afectadas por la guerra.
- ⚙ **Promoción de la salud física y mental de trabajadores y comunidades.** Promover programas de salud ocupacional que tengan en cuenta necesidades específicas de población desmovilizada y víctima del conflicto en el corto, mediano y largo

plazo, considerando que los impactos en la salud pueden manifestarse, incluso, mucho tiempo después del conflicto. Lo anterior incluye el acompañamiento psicosocial a los trabajadores, vinculando a sus familias no solo para atender los impactos indirectos que podrían haber sufrido padres, hijos y otros parientes, sino también para acelerar los procesos de recuperación psicosocial. En esta línea, las empresas pueden invertir en programas de atención en salud física y mental para comunidades vecinas que han sufrido por el conflicto armado.



Dimensión de Reconciliación y convivencia

¿Qué es?

La reconciliación es un proceso sociocultural que involucra a todos los sectores de un país en transición hacia el posconflicto y que se debe promover activamente desde el interior de cada sector, incluido el empresarial. Diferentes experiencias evidencian que los ejercicios de reconciliación y convivencia son una condición necesaria para la construcción de una sociedad pacífica y capaz de solucionar sus diferencias de manera no violenta. Si bien las modalidades de participación de las empresas para promover la reconciliación son menos conocidas que las que pueden adelantar en otras dimensiones, hay que decir que sí tienen las facultades para desarrollar acciones significativas en materia de reconciliación y convivencia (NIR & IU, 2011).

Esta dimensión comprende estrategias encaminadas a superar antagonismos entre personas y grupos divididos por el conflicto y a construir y reconstruir vínculos sociales, políticos, culturales y económicos. Asimismo, abarca acciones que fomenten el diálogo, la búsqueda de la verdad y la no repetición a nivel nacional y local, en comunidades y organizaciones como las empresas. Con relación a la convivencia, esta incluye estrategias que busquen crear una cultura de paz y seguridad humana en ámbitos sociales y profesionales, lo que a su vez complementa las acciones de reconciliación.

Hay que entender la reconciliación como un proceso que, si bien involucra a víctimas y victimarios, le compete a la toda la sociedad colombiana. Esto incluye personas y organizaciones que no han participado directamente o sido afectadas por el conflicto. Otro aspecto importante son las nuevas narrativas para la paz que tienen que ver con la transformación de percepciones, discursos y apreciaciones de ciudadanos y trabajadores acerca del otro, sin importar su rol durante el conflicto.

La convivencia también comprende, entre otras acciones, las encaminadas a reducir las conductas violentas en las áreas de influencia de la empresa. Las personas que

viven en entornos seguros están más abiertas a construir relaciones de mutua confianza que tienden a mejorar, sustancialmente, las relaciones entre los miembros de una comunidad, entre ciudadanos e instituciones públicas, y entre poblaciones locales y la empresa en casos de tensiones y conflictos sociales que genere su operación. Las personas en contextos seguros están en capacidad de desarrollar proyectos de vida a largo plazo en el territorio donde habitan. Todo esto no solo favorece la reconstrucción del tejido social sino, además, el desarrollo de negocios en entornos comerciales y mercados de trabajo estables.

¿Cómo hacerlo?

- ⚙️ **Promoción de la solución pacífica de conflictos.** Al interior de la empresa y en su área de influencia, desarrollar y apoyar acciones encaminadas a fortalecer la capacidad de solucionar conflictos sin recurrir a conductas agresivas o violentas. Por ejemplo, campañas de sensibilización, comités de convivencia en el trabajo, jornadas de conciliación con la comunidad que presten atención a poblaciones divididas por el conflicto, programas en colegios para formar mediadores o conciliadores estudiantiles, capacitaciones en resolución pacífica de conflictos y técnicas de negociación para trabajadores y contratistas.
- ⚙️ **Acciones para promover la reconciliación en la comunidad.** Apoyar acciones locales encaminadas a promover la reconstrucción de lazos de confianza, memoria, verdad y no repetición. Se pueden financiar, por ejemplo, la construcción de espacios físicos que promuevan la memoria histórica entre poblaciones afectadas por la violencia, actividades culturales que fomenten la expresión artística sobre experiencias vividas en el conflicto, o torneos deportivos que impulsen el relacionamiento entre grupos divididos por la guerra y el uso constructivo del tiempo libre.

⚙️ **Promoción de una cultura de paz.** Organizar diálogos internos entre directivas y trabajadores con el objetivo de superar estigmas y diferencias relacionadas con divisiones generadas por el conflicto armado, así como actividades para reconstruir la memoria sobre experiencias individuales y, en algunos casos, organizacionales. De igual forma, implementar acciones de reconciliación entre directivas de la empresa y sindicatos, para superar disputas y hechos violentos del pasado. Estas deben estar acompañadas de actos simbólicos que visibilicen ante los demás trabajadores y la comunidad, el restablecimiento de vínculos respetuosos. Es importante que todas las intervenciones tengan reglas claras y que se les haga seguimiento permanente, para atender eventuales dinámicas psicosociales que estos ejercicios puedan generar.

Para saber más

Andersson, J.J., Evers, T., Sjöstedt, G. (2011). Private Sector Actors & Peacebuilding. A framework for analysis. NIR and the Swedish Institute of International Affairs. En: <http://www.ui.se/upl/files/61984.pdf>

Banco Mundial (2014). Hacia la paz sostenible, la erradicación de la pobreza y la prosperidad compartida. Notas de política: Colombia. En: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/463531468260046112/Hacia-la-paz-sostenible-la-erradicaci%C3%B3n-de-la-pobreza-y-la-prosperidad-compartida>

Banco Mundial (2017). Governance and the Law. World Development Report 2017. En: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

Banfield, J., C. Cündüz, N. Killick (eds.) (2006). Local Business, local Peace. The peacebuilding potential of the domestic private sector. En: www.international-alert.org/publications/local-business-local-peace

Cámara de Comercio de Bogotá, Instituto Catalán Internacional para la Paz, FIP (2014). Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz. En: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8482>

Escallón Emiliani, A. (2016). “Las empresas y el desarrollo de capital humano”, en: La Silla Vacía: <http://lasillavacia.com/silla-llena/red-de-la-educaci-n/historia/las-em-presas-y-el-desarrollo-de-capital-humano-55577>

Fundación Ideas para la Paz. (2015). La oportunidad de la paz. Una propuesta de transformación. En: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/57052cf83314e.pdf>

Fundación para la Cooperación Synergia, Universidad Nacional de Colombia et.al. (2011). Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica. En: <http://afecolombia.org/es-es/DetallePublicacion/ArtMID/534/ArticleID/4998/Acci243n-sin-da241o-como-aporte-a-la-construcci243n-de-paz-propuesta-para-la-pr225ctica>

Institute for Economics and Peace (2015). Peace and Corruption. Lowering corruption, a transformative factor for peace. En:

<http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Peace-and-Corruption.pdf>

International Alert. (2015). Peace through Prosperity Integrating peacebuilding into economic development. En: http://www.international-alert.org/sites/default/files/Economy_PeaceThroughProsperity_EN_2015.pdf

Médicos sin Fronteras –MSF– (2013). Las heridas menos visibles: Salud mental, violencia y conflicto armado en el sur de Colombia. En: https://www.msf.es/sites/default/files/legacy/adjuntos/Informe-Colombia_Junio-2013.pdf

Nelson, J. (2000). The Business of Peace. The private sector as a partner in conflict prevention and resolution. The Prince of Wales Business Leaders Forum, International Alert, Council on Economic Priorities. En: <http://www.international-alert.org/sites/default/files/publications/The%20Business%20of%20Peace.pdf>

Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos –OACNUDH–. (2011). Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”. En: http://www.hchr.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=194:principios-rec

tores-sobre-las-empresas-y-los-derechos-humanos-puesta-en-practica-del-marco-de-las-naciones-unidas-para-proteger-respetar-y-remediar&catid=17&Itemid=278

Organización Internacional para las Migraciones –OIM–, Fundación Social, Alcaldía Mayor de Bogotá, Uariv, Cifras & Conceptos (2014). Índice de Condiciones para la Reconciliación Nacional: Piloto Bogotá. En: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/node/296>

Organización Internacional de Trabajo –OIT– (2016). Empleo y trabajo decente para la paz y la resiliencia. En: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358381.pdf

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– (2008). Post-Conflict Economic Recovery. Enabling Local Ingenuity. Crisis prevention and recovery report. En: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/undp-cpr-post-conflict-economic-recovery-enable-local-ingenuity-report-2008.pdf>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– (2010). América Latina y el Caribe: una superpotencia de biodiversidad. Un documento de política. En: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/presscenter/pressreleases/2010/12/02/amrica-latina-y-el-caribe-superpotencias-de-biodiversidad.html>

The Institute for Economics and Peace. (2015). Pillars of Peace. Understanding the key attitudes and institutions that underpin peaceful societies. En: <https://www.files.ethz.ch/isn/169569/Pillars%20of%20Peace%20Report%20IEP.pdf>

United Nations Global Compact (2015). Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business Can Contribute. En: <https://www.unglobalcompact.org/library/3151>

 @ideaspaz  @ideaspaz

www.ideaspaz.org