

Fomentar la acción humanitaria a través del diálogo y la cooperación con los actores económicos: la experiencia del CICR

Claude Voillat*

Claude Voillat es asesor económico del CICR. Su principal función consiste en propiciar el diálogo entre la Institución y los actores económicos en materia de cuestiones humanitarias. Previamente, Claude Voillat fue delegado y trabajó diez años en el terreno. Posee una licenciatura en Ciencias Políticas de la Universidad de Lausana y un *Master in Business Administration (MBA)* de la Universidad de Ginebra.

Resumen

Las grandes empresas pueden tener un impacto a la vez muy positivo y muy negativo en la vida de la población, ya sea de manera directa —a través de sus actividades— ya sea de manera indirecta, por su influencia en quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones. Esto es particularmente cierto cuando llevan adelante su actividad en zonas de conflicto o de alto riesgo; por ello, las organizaciones humanitarias que se dedican a prestar protección y/o asistencia en dichas zonas no pueden hacer abstracción de esos actores influyentes. Pero, para ser fructífero, el diálogo que estas deben entablar con los actores económicos —al igual que con cualquier otro actor de la sociedad— debería inscribirse en un marco lógico claro. El presente artículo expone la lógica del enfoque adoptado por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y brinda algunos ejemplos de casos en que la Institución y determinados actores económicos han entablado el diálogo y cooperado mutuamente. También explica que, en los

* El contenido del presente artículo es plena responsabilidad del autor y no refleja necesariamente el punto de vista del CICR.

años futuros, habrá cada vez más oportunidades de diálogo con los actores económicos y que, si las organizaciones humanitarias logran aprovechar esa oportunidad, podrán poner el dinamismo, el conocimiento y los recursos del sector económico en beneficio de las personas y las comunidades a las que se esfuerzan por prestar protección y asistencia.

Palabras clave: actividad económica, responsabilidad social de las empresas, compromiso de la comunidad, cooperación, iniciativas multipartitas, empresas militares y de seguridad privadas, industria extractiva.

Durante la mayor parte de su existencia, las organizaciones humanitarias han realizado sus actividades sin tomar particularmente en consideración a los actores económicos. Por así decirlo, solo mantenían relaciones con los proveedores de los bienes y servicios que necesitaban para llevar a cabo sus actividades. Había pocas razones para entablar una relación que fuera más allá del vínculo “cliente-proveedor”.

Pero, en el transcurso de la última década del siglo XX, la situación cambió. La combinación de la globalización y la competencia por recursos naturales limitados suscitó, entre otras cosas, dos fenómenos interesantes. En primer lugar, las agrupaciones de empresas formadas a partir de fusiones y adquisiciones dieron origen a nuevas compañías que hoy tienen más peso, en el plano económico, que muchos países del mundo¹. En segundo lugar, los trabajadores del sector humanitario empezaron a tratar cada vez más en el terreno con operadores económicos, incluso en zonas expuestas a conflictos armados u otras situaciones de violencia.

Estos dos fenómenos revisten gran importancia para las organizaciones humanitarias. Con frecuencia, el peso económico suele ser sinónimo de influencia en las personas y los acontecimientos. Evidentemente, una empresa que invierte miles de millones de dólares, que paga decenas de millones en impuestos y que crea cientos de empleos directos y miles de otros empleos a través de sus proveedores tendrá un inmenso impacto económico y, en la mayoría de los casos, se esforzará por hacer uso de su influencia, al menos para seguir llevando adelante sus actividades sin obstáculos. Las organizaciones humanitarias —y, en este caso, las organizaciones de desarrollo— cuentan con los actores económicos para que estos ejerzan esa influencia aunque sea de modo tal de “no hacer daño” y, en el mejor de los casos, para “hacer el bien” a la población.

El segundo fenómeno, a saber, la presencia de empresas que operan en zonas expuestas a conflictos armados u otras situaciones de violencia, es *a priori*

1 Diferentes organizaciones e instituciones académicas han intentado comparar el peso económico de varios países y empresas mediante distintos métodos de cálculo. *Global Trends* publicó recientemente una nueva clasificación establecida según diferentes fuentes. Esa clasificación indica que, en 2012, el 40% de las 100 primeras potencias económicas y el 58% de las 150 primeras potencias económicas eran empresas comerciales. Artículo disponible (en inglés) en: <http://www.globaltrends.com/knowledge-center/features/shapers-and-influencers> (todas las referencias de internet se consultaron en 2014).

algo positivo: las empresas, más que cualquier otro actor de la sociedad, crean plusvalía económica, empleos y posibilidades de desarrollo, elementos que aportan esperanza y soluciones alternativas a los combates o a la violencia. Según esta hipótesis, las empresas pueden ser una fuerza al servicio del bien y contribuir a contrarrestar las dinámicas que intensifican los conflictos o la violencia. Sin embargo, a veces, la realidad está muy lejos de estas consideraciones teóricas. En numerosas ocasiones, las actividades de las empresas han desencadenado hechos que han agravado un conflicto o una situación de violencia. Algunas compañías se toman demasiadas libertades y toman decisiones perjudiciales para el medio ambiente, las comunidades locales o la calidad de vida de la población de un país o una región². Su objetivo suele ser generar el máximo de beneficios (reduciendo los costos o ganando tiempo) y parten del principio de que sus acciones pasarán desapercibidas o de que, llegado el caso, podrán llegar a un acuerdo discreto y amistoso con las autoridades competentes. A veces, las decisiones perjudiciales son fruto de políticas empresariales y muy a menudo son tomadas por un puñado de funcionarios que no tienen el aval de sus superiores jerárquicos, pero a quienes estos últimos han dejado total libertad de acción por falta de interés o de curiosidad. Los ejemplos más oscuros muestran a empresarios o pequeñas empresas inescrupulosos y dispuestos a sacar provecho de una situación de conflicto para hacer dinero rápidamente. Sus actividades pueden ser toleradas por la ley (cuando cuentan con la autorización de algunas autoridades oficiales) o totalmente ilegales (en el caso, por ejemplo, de las actividades de tráfico). El punto en común de estas empresas es que no se preocupan por el impacto que tienen sus actividades en los planos ecológico y social y que, por esa razón, las ejercen fuera de todo marco de responsabilidad social. Son muchas las empresas con escasa responsabilidad social, sobre todo en las zonas de conflicto, donde la mayoría de las veces las autoridades carecen de la voluntad o la capacidad de regular el comportamiento de los actores económicos. Semejante situación crea tensiones o conflictos suplementarios, agrava las consecuencias en el plano humanitario y aumenta el sufrimiento.

No obstante, existe un gran número de empresas que llevan a cabo sus actividades respetando ciertas normas en materia de responsabilidad social. Se preocupan por “no hacer daño” y saben que trabajar en una zona de conflicto exige dar muestras de extrema prudencia, según la llamada “diligencia debida” (“*due diligence*”) de las compañías. Cuando puede resultar útil, y sin superponerse a los Gobiernos ni a las empresas, las organizaciones humanitarias pueden aportar sus propias experiencias y su conocimiento para ayudar a las empresas comerciales a no hacer daño. También pueden transmitir su análisis de los aspectos sociales y políticos de un contexto dado; y gracias a su trabajo de proximidad con las comunidades, pueden ayudar a las empresas a comprender mejor el complejo entretreído de repercusiones sociales o humanitarias que a veces tienen sus actividades. Las organizaciones humanitarias también pueden brindar orientación a las empresas sobre sus derechos y las responsabilidades que les incumben en virtud del derecho

2 El sitio de internet del Centro de Información sobre Empresas y Derechos Humanos contiene un gran número de ejemplos. V. www.business-humanrights.org.

de los derechos humanos y, llegado el caso, del derecho internacional humanitario (DIH); también pueden asesorar a las empresas que desean realizar inversiones sociales en las comunidades, etc.

Por intermedio de su personal en el terreno, las organizaciones humanitarias están presentes y activas en prácticamente todas las zonas del mundo propensas a conflictos armados u otras situaciones de violencia. Trabajan sin descanso para prestar asistencia, y a veces protección, a todas las personas expuestas a esas situaciones. Para llevar a cabo su misión con eficacia y diligencia, las organizaciones humanitarias deben velar constantemente por tener una visión lo más precisa posible de su entorno operacional. ¿Cuáles son las causas profundas del conflicto o de la situación de violencia? ¿Cuáles son los principales agentes de prácticas abusivas? ¿Cuáles son los principales actores —en los planos local, nacional, regional e internacional— que exacerban o atenúan las dinámicas del conflicto o de la situación de violencia? ¿Cuáles son sus objetivos? Cuando intentamos responder a estas y otras preguntas, observamos que los actores y los intereses económicos suelen ser términos esenciales de la ecuación. Las organizaciones humanitarias deben tomar conciencia de ello e integrar a las empresas comerciales dentro de su red.

El CICR ha tomado conciencia de esta situación. Si bien, ciertamente, no es la primera ni la única organización que ha entablado el diálogo con los actores económicos, su experiencia en este ámbito debería interesar a las personas que participan en los debates sobre “las empresas comerciales y los derechos humanos” y sobre “las empresas comerciales y los conflictos”, así como a la comunidad en su conjunto. Esto se debe, en especial, al hecho de que el CICR opera principalmente en conflictos armados y en otras situaciones de violencia, a que su misión consiste en prestar protección y asistencia a las víctimas y en difundir el DIH y los principios humanitarios, a que su enfoque radica en prestar asistencia a las víctimas de los conflictos armados y otras situaciones de violencia más que en concentrarse en determinadas categorías de víctimas (niños, mujeres, refugiados, desplazados o heridos y enfermos), a que está ampliamente presente en el terreno y a que mantiene relaciones constructivas con todos sus interlocutores. Por todas estas razones, el CICR debe adoptar un enfoque de los actores económicos cuidadosamente planificado y equilibrado.

El presente artículo expone la experiencia del CICR en materia de diálogo y cooperación con los actores económicos. La primera parte examina los distintos contextos en los que podría resultar interesante para la Institución entablar ese diálogo. Luego, expone la relación que el CICR ha mantenido con los actores económicos de 2000 a 2012 y la ilustra con ejemplos concretos. La última parte aporta algunas precisiones acerca del tipo de interacción que el CICR prevé establecer en el futuro con los actores económicos. Por último, se formularán algunas observaciones a modo de conclusión.

El diálogo del CICR con las empresas

A fines de los años 1990, a fin de organizar sus interacciones con los actores económicos, el CICR elaboró una lista de las distintas circunstancias en las que le resulta necesario o útil entablar una relación con las empresas. Esas circunstancias —que presentamos a continuación— no deben darse necesariamente de manera conjunta para que el CICR decida dialogar con las empresas.

1. *Las empresas o sus representantes están directa o indirectamente asociados a un impacto humanitario perjudicial para alguna comunidad o grupo de personas.* Es muy poco frecuente que las empresas sean la causa directa de consecuencias humanitarias nocivas. Por lo general, velan por no hacer daño. En efecto, los riesgos políticos, financieros y en términos de imagen a los que se exponen las empresas que operan en zonas de conflicto o países en guerra están contemplados en las decisiones de dichas empresas, al menos en las grandes multinacionales. Pero no es raro que haya empresas indirectamente ligadas a situaciones con graves repercusiones humanitarias, especialmente cuando estas resultan de una intervención realizada por fuerzas de seguridad públicas o privadas u otros grupos armados no estatales con el fin de defender al personal, los bienes o las actividades de una empresa. Estas graves repercusiones pueden ser fruto de violaciones del DIH y dar lugar a procesos judiciales contra los dirigentes de las empresas o contra las empresas mismas ante jurisdicciones internacionales o nacionales³. Más allá del aspecto jurídico, el CICR desea poder comprender e intervenir cuando se halla ante situaciones donde hay empresas directa o indirectamente ligadas a efectos humanitarios nocivos, no para acusar a esas empresas, sino más bien para entablar con ellas un diálogo constructivo y privilegiado a fin de mejorar sus prácticas y atenuar su impacto en el plano social y humanitario. En las siguientes partes del presente artículo, se brindan ejemplos de este modo de proceder.
2. *Las empresas o sus representantes gozan de cierta influencia en una situación determinada.* Las empresas ejercen influencia de muchas maneras. En algunos casos, son escuchadas con atención por los poderes públicos debido a que las decisiones que tomen sus dirigentes pueden tener un importante impacto en los presupuestos de las autoridades o en la situación económica del país o la región. En otros casos, el impacto de sus actividades en el plano social o ambiental puede transformar el destino de grandes grupos de población. Y en otros casos, también, sus operaciones pueden provocar claramente la militarización de toda
- 3 Sobre esta cuestión, v. los artículos de Joanna Kyriakakis y Simon O'Connor, en la versión en inglés de este número de la *International Review*, para una presentación de las diferentes formas en que el derecho penal internacional y el derecho penal interno abordan las violaciones del derecho internacional humanitario por las empresas. Joanna Kyriakakis, "Developments in international criminal law and the case of business involvement in international crimes", en *International Review of the Red Cross*, vol. 94, n° 887, otoño de 2012, p. 981; Simon O'Connor, "Corporations, international crimes and national courts: a Norwegian view", en *International Review of the Red Cross*, vol. 94, n° 887, otoño de 2012, p. 1007.

una región. En las actividades que conduce en el terreno, el CICR debe establecer contactos con todos los actores influyentes si quiere cumplir su misión, que consiste en prestar protección y asistencia a las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia.

3. *Las empresas desarrollan competencias o saberes que pueden resultar interesantes para el CICR.* El mundo empresarial es una excelente fuente de enseñanzas en materia de gestión, sea en el ámbito de la optimización de los recursos humanos, financieros y logísticos, sea en el ámbito de la innovación o de los sistemas de control de calidad. Algunas competencias, aptitudes y buenas prácticas desarrolladas dentro de las empresas revisten mucho interés para las organizaciones humanitarias. En el marco de los constantes esfuerzos que realiza para usar de la mejor manera posible los recursos que le aportan sus donantes, el CICR se esfuerza por adoptar cuando es posible buenas prácticas que ya hayan sido probadas por otros, en especial por el sector económico.
4. *Las empresas venden bienes o servicios necesarios para las actividades humanitarias.* Esta clásica relación cliente-proveedor es la relación más corriente y probada que el CICR mantiene con las empresas. En efecto, para llevar adelante sus actividades, el CICR necesita los bienes y servicios que le provee el sector privado. En el marco de esa relación cliente-proveedor, la Institución vela desde hace años por que esos proveedores tengan un comportamiento correcto en materia de responsabilidad empresarial y por que no participen en actividades contrarias a su misión humanitaria.
5. *Las empresas están abiertas a las asociaciones.* Frente a las expectativas cada vez fuertes de la sociedad civil y, a veces, de los Estados, muchas empresas se han esforzado últimamente por tener un impacto social o ambiental positivo, más allá de sus objetivos puramente comerciales y sus eventuales actividades filantrópicas. En el marco de esos esfuerzos, han procurado asociarse con otros grupos de la sociedad (como los Gobiernos, los ámbitos universitarios y las organizaciones no gubernamentales) que pueden aportar saberes y competencias variados y complementarios a un proyecto común, así como cierto nivel de credibilidad. Esto ofrece un campo de exploración interesante para el CICR: en efecto, la Institución posee un amplio abanico de talentos y competencias, pero se enfrenta con regularidad a desafíos operacionales y organizacionales, o a proyectos que no es capaz de llevar adelante por sí sola. Las asociaciones con empresas permiten realizar actividades de vanguardia y sostenibles en el tiempo.
6. *Las empresas desean apoyar las actividades humanitarias por medio de donativos o en especie.* A menudo, las empresas se muestran generosas cuando se produce una catástrofe. En algunos casos, esa generosidad puede estar motivada por un sentimiento de compasión, como, por ejemplo, cuando una catástrofe afecta un país o una región donde una empresa lleva adelante sus actividades, o cuando

una catástrofe de gran magnitud recibe mucha atención por parte de los medios de comunicación. En otros casos, la generosidad es parte de un posicionamiento hábilmente calculado que apunta a lograr una mayor aceptación de la empresa y a cuidar su reputación. El CICR intenta diversificar su base de donantes y ha llegado a la conclusión de que las empresas pueden ser potenciales donantes en determinadas condiciones (que explicaremos más adelante).

Si bien no es exhaustiva, la lista anterior abarca las circunstancias más frecuentes en las que el CICR evaluará la posibilidad de relacionarse con las empresas, en todos los casos, los resultados deseados por el CICR se subdividen en dos categorías.

Para la primera categoría, que abarca en líneas generales las circunstancias mencionadas en los puntos 1 y 2, el resultado deseado es sensibilizar a las empresas sobre los problemas o los desafíos humanitarios. Dado que las empresas pueden tener un inmenso impacto positivo o negativo en los conflictos armados y otras situaciones de violencia, el CICR considera que puede ser útil y legítimo dialogar con ellas acerca de sus preocupaciones humanitarias. Es una forma de acción preventiva que constituye un elemento esencial de la misión del CICR. Esta acción puede adoptar diversas formas: desde el diálogo bilateral con una empresa acerca de una cuestión humanitaria específica hasta la elaboración de líneas directrices generales o la participación en iniciativas multipartitas, dirigidas de manera conjunta por diferentes grupos de la sociedad (Gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado), con el fin de aportar respuestas a problemas específicos. En lo relativo a las motivaciones que caben en esta primera categoría, el CICR aspira simplemente a crear condiciones que reduzcan el riesgo de que las actividades de las empresas tengan repercusiones negativas (actos de violencia contra las comunidades locales o deterioro de sus condiciones de vida, por ejemplo). Este enfoque se inscribe dentro de la misión del CICR, consistente en prestar protección y asistencia a las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia.

Para la segunda categoría, lo que persigue el CICR cuando se relaciona con las empresas (circunstancias mencionadas en los puntos 3 a 6) es aportar a la institución conocimientos y competencias idóneas, así como una base de donantes sólida y diversificada. En efecto, como ya se ha mencionado, las empresas suelen desarrollar todo un abanico de capacidades, competencias y buenas prácticas innovadoras y muy competitivas. Algunas pueden transponerse al mundo de las organizaciones sin fines de lucro y merecen ser objeto de un serio interés. Por otra parte, muchas empresas desean dejar una marca positiva al apoyar actividades humanitarias o participar en proyectos humanitarios. En esta categoría de motivaciones, el CICR simplemente aspira a reforzar su capacidad de brindar servicios humanitarios de manera eficaz y económica.

Esta primera parte ha permitido examinar las circunstancias en las que el CICR se ve obligado a entablar un diálogo con las empresas y sus motivaciones. Para concluir, conviene hacer una precisión. Si el CICR se acerca a las empresas es

porque ha observado, en muchas zonas, que estas desempeñan un papel determinante en las situaciones de conflicto armado y que a menudo tienen la capacidad, y a veces incluso la voluntad, de apoyar la acción humanitaria. Conforme a su práctica, que consiste en aprender constantemente acerca de su entorno operacional, en constante evolución, y de acuerdo con su enfoque pragmático, que lo lleva a entablar relaciones de trabajo con todos los actores influyentes, el diálogo que el CICR establece con las empresas es uno de los muchos medios que emplea la Institución para llevar a cabo su misión de prestar protección y asistencia a las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia de manera pertinente, bien informada y eficaz.

2000-2012: los primeros intentos organizados de diálogo del CICR con las empresas

La relación que el CICR mantiene hoy con los actores económicos nació a fines del año 1999. Esta parte describe brevemente la estrategia que se estableció para encuadrar esa relación y luego brinda algunos ejemplos concretos.

Estrategia adoptada por el CICR para sus relaciones con el sector económico

A fines del año 1999, el CICR adoptó una estrategia que apuntaba a desarrollar y organizar sus relaciones con los sectores económicos (de aquí en adelante, “la estrategia” o “la estrategia de 1999”). La novedad de dicha estrategia no residía tanto en el hecho de que el CICR hubiera decidido establecer contactos con las empresas, puesto que ya lo había hecho esporádicamente en el pasado. La novedad era más bien que la administración y la dirección del CICR apoyaban la aplicación de una política institucional tendiente a mostrar que los actores económicos se habían vuelto elementos clave para la Institución que merecían una mayor atención y ser tratados con un enfoque más sistemático. Por razones internas, esta estrategia se elaboró como un proyecto a cinco años.

La estrategia de 1999 articula el diálogo y la cooperación con el sector privado en torno a cinco objetivos claros, que presentamos a continuación.

El primer objetivo consistía en *promover los principios humanitarios entre los actores económicos*. Se puso el acento en las empresas que desplegaban actividades o que ejercían una influencia en regiones afectadas por conflictos armados u otras situaciones de violencia. El CICR procuró comunicar a esas empresas cuáles eran sus derechos y responsabilidades en virtud del DIH y sensibilizarlas respecto de las consecuencias que sus decisiones o sus operaciones podían tener para las comunidades. Para lograr su objetivo, el CICR mantuvo reuniones bilaterales directas con algunas empresas, tanto en su sede como en el terreno, y participó en iniciativas multipartitas y en la elaboración de normas.

El segundo objetivo apuntaba a *desarrollar, en el seno del CICR, una mayor capacidad de análisis y un enfoque más global* de los conflictos armados y otras situaciones de violencia a través de intercambios con los actores económicos. En todos

los lugares donde realiza actividades, y dentro del marco de la acción que lleva a cabo a nivel mundial, el CICR siempre ha efectuado sus análisis sobre la base de las consultas que efectúa entre diversos actores clave: poderes públicos, grupos armados no estatales, grupos religiosos y organizaciones de la sociedad civil. Para alcanzar este segundo objetivo, la idea era integrar, en la medida de lo posible, a los actores económicos entre los actores clave para así completar y enriquecer los análisis del CICR. En efecto, estos actores de la sociedad aportan al trabajo de análisis una dimensión económica que a menudo había sido desatendida por el sector humanitario.

El tercer objetivo tendía a *reforzar las competencias a través de los intercambios con las empresas*. La idea subyacente era que las organizaciones humanitarias como el CICR podrían explotar o adaptar el conjunto de las competencias, los saberes y las buenas prácticas desarrolladas por las empresas en el marco de sus actividades y su gestión. Los mecanismos y reflejos generados a partir de este objetivo permitieron a la Institución aprovechar las capacidades desarrolladas dentro de las empresas.

El cuarto objetivo apuntaba a *cuidar la relación entre el CICR y sus proveedores*. Se trataba de mejorar algunas acciones logísticas a través de una mayor cooperación con determinadas empresas.

Por último, el quinto objetivo consistía en *recaudar fondos entre las empresas y en establecer asociaciones con ellas*. Este objetivo entraba en el marco de un esfuerzo institucional más vasto tendiente a diversificar las fuentes de financiación del CICR. En efecto, la mayor parte de los donativos en efectivo y en especies que recibe son contribuciones de los Estados y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y los donativos privados solo cubren una parte muy pequeña de las necesidades de la Institución. Este objetivo señalaba la determinación del CICR de buscar de manera más activa el apoyo de las empresas, procurando evitar superponerse con las campañas de recaudación de fondos privados realizadas por otros miembros del Movimiento, en especial las Sociedades Nacionales.

Para el CICR, la estrategia de 1999 representaba más una evolución que una revolución. El apoyo de la Dirección a la implementación de la estrategia y el interés que mostró por esta permitieron a la Institución superar ciertas reticencias que suelen tener las organizaciones sin fines de lucro cuando se trata de establecer una relación, una asociación o una colaboración con actores económicos. Los recursos asignados a la implementación de la estrategia permitieron avanzar hacia el cumplimiento de muchos de los objetivos propuestos. A través de su activa colaboración con determinados sectores industriales (como el sector extractivo y las empresas militares y de seguridad privadas), el CICR se ha asegurado una buena posición, a partir de la cual ha podido abordar las cuestiones humanitarias o el DIH en diversos ámbitos, entre los que figuran mecanismos multipartitos, como los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos y el grupo de expertos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*United Nations Global Compact*) sobre las prácticas comerciales responsables en las zonas de conflicto y las zonas de alto riesgo. El apoyo que las empresas han brindado al CICR a través del aporte de competencias, conocimiento y fondos ha ayudado a la Institución a prestar mejores servicios humanitarios. Por ejemplo, el CICR se ha beneficiado de la ayuda de

expertos del sector privado en ámbitos como el control de calidad de los medicamentos y los procedimientos de auditoría interna. La red de contactos que se ha tejido a lo largo de los años con los representantes de las empresas ha permitido promover los principios humanitarios y abrir nuevas posibilidades de cooperación, en la sede como en el terreno. Para resumir, la estrategia del CICR para reforzar su relación con el sector privado ha creado sinergias entre las diferentes partes que han acelerado la creación de relaciones con los actores del sector. Probablemente, esto habría podido producirse incluso sin una estrategia, pero sin duda de manera menos encuadrada y mucho más lenta.

Las enseñanzas obtenidas cinco años después de la implementación de la estrategia de 1999 permitieron llegar a dos grandes conclusiones. La primera fue que el CICR debía seguir cooperando con las empresas y tratar de alcanzar los principales objetivos de la estrategia. Los esfuerzos desplegados durante los primeros cinco años se consideraron útiles y concluyentes, en el sentido de que la implementación de la estrategia ayudó al CICR a prestar mejor sus servicios humanitarios. La segunda conclusión fue que, después de cinco años, era necesario generalizar los esfuerzos: la cuestión de las relaciones con las empresas ya no debería ser tratada aisladamente por unos pocos especialistas, sino que debería pasar a formar parte del funcionamiento del CICR.

Ejemplos concretos de relaciones con actores económicos

Esta parte presenta algunas iniciativas realizadas en los últimos doce años, tras la implementación de la estrategia adoptada en 1999 por el CICR para sus relaciones con el sector privado. La lista no es exhaustiva, y los ejemplos se han elegido en función de su carácter representativo y ejemplar.

Los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos

Poco después de la adopción de su estrategia de 1999, el CICR consideró que el sector extractivo (empresas de los sectores del petróleo, la minería y el gas) era particularmente interesante para las relaciones que intentaba establecer con los actores económicos, pues las empresas de este sector suelen operar en situaciones de conflicto armado u otras situaciones de violencia. En efecto, no es raro que los recursos que estas explotan sean justamente el motivo de las reivindicaciones comunitarias ni que las diferentes partes luchen para acceder a ellos. En consecuencia, las actividades del sector extractivo suelen dar lugar a un mayor despliegue de las fuerzas de seguridad. El CICR se interesó por este sector desde los primeros momentos de la implementación de los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos⁴.

4 El sitio web de los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos (www.voluntaryprinciples.org) contiene el texto integral de los Principios, así como información sobre los diferentes participantes u observadores, y otra información sobre el trabajo realizado y los informes elaborados en el marco de la iniciativa. El texto en español de los Principios Voluntarios está disponible en: http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/principios_voluntarios_espanol.pdf.

La iniciativa de los Principios Voluntarios fue propuesta en diciembre de 2000 por los Gobiernos de Estados Unidos y el Reino Unido, algunas empresas del sector extractivo y organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos. Por un lado, se trata de un conjunto de principios que deben ayudar a las empresas a garantizar la seguridad de sus operaciones en un marco operacional que garantice el respeto de los derechos humanos, el DIH y las libertades fundamentales. También es una iniciativa a través de la cual las empresas, los poderes públicos y las organizaciones no gubernamentales se comprometen a promover y aplicar estos principios. Debido a que reconocen que a veces las actividades del sector extractivo y las situaciones de conflicto armado se superponen, los Principios Voluntarios son uno de los pocos ejemplos de iniciativa multipartita que trata la amplia cuestión de las relaciones entre el sector económico y los derechos humanos refiriéndose específicamente al DIH.

Para el CICR, era lógico participar en los trabajos sobre los Principios Voluntarios, y para los miembros que propulsaron la iniciativa, la presencia del CICR era totalmente lógica. Sin embargo, el CICR no quiso volverse un miembro oficial de la iniciativa, pues consideró que, habida cuenta de la composición de los miembros —autoridades, empresas comerciales y organizaciones occidentales—, ello iba en contra de su principio de neutralidad y podía obstaculizar su capacidad operacional en determinadas circunstancias. Sus reservas fueron comprendidas y aceptadas y, en 2001, el CICR fue invitado a participar en la iniciativa en calidad de observador.

Participar en la iniciativa de los Principios Voluntarios es interesante para el CICR por más de un motivo. En primer lugar, le permite sensibilizar a un gran número de empresas del sector extractivo sobre las disposiciones del DIH que se aplican a sus operaciones, sobre las diferencias entre el derecho de los derechos humanos y el DIH, o también sobre el hecho de que las disposiciones del DIH no se aplican en ningún caso de manera voluntaria, sino que las empresas están obligadas a respetarlas, a riesgo de que sus dirigentes deban tener que responder por las violaciones cometidas.

En segundo lugar, el CICR puede participar en los grupos de trabajo formados en el marco de la iniciativa. Estas estructuras sirven para hacer avanzar los trabajos, pues preparan las decisiones relativas a la administración o las cuestiones organizacionales, o sirven para intercambiar y oficializar buenas prácticas en relación con temas o dificultades específicos. Por lo tanto, ofrecen al CICR una excelente oportunidad para comunicar algunas de sus preocupaciones humanitarias en un estadio precoz y para hablar de sus experiencias acerca de, por ejemplo, el establecimiento de relaciones de trabajo con grupos específicos como las comunidades afectadas, las fuerzas de seguridad públicas o privadas y los grupos armados no estatales.

La tercera razón que ha motivado la contribución del CICR al avance de los Principios Voluntarios fue la elaboración y la supervisión de un conjunto de herramientas prácticas que apuntan a ayudar a las empresas a traducir los compromisos tomados en el marco de la iniciativa en cambios concretos en sus prácticas operacionales y de gestión. En ese ejercicio, el CICR ha colaborado con otras tres

organizaciones que gozan del estatuto de observador, a saber, la Sociedad Financiera Internacional, el Consejo Internacional de Minería y Metales (*International Council on Mining and Metals*) y la Asociación de la Industria Petrolera Internacional para la Conservación del Medio Ambiente (*International Petroleum Industry Environmental Conservation Association*). Bajo su égida, un equipo de asesores elaboró una serie de “herramientas de orientación práctica” (*Implementation Guidance Tools*)⁵. Esas herramientas prácticas son el fruto de años de experiencia adquirida en el terreno y de buenas prácticas elaboradas por las empresas, los asesores y las organizaciones internacionales en materia de evaluación de riesgos, de relación con las fuerzas de seguridad públicas y privadas y de colaboración con los diversos actores. Las herramientas de orientación práctica tuvieron un éxito inmediato cuando se publicaron oficialmente en 2011. Muchas de las empresas que participan en la iniciativa de los Principios Voluntarios indican que las utilizan como referencia para las herramientas y los procedimientos que elaboran para uso interno, como sustitutos o complementos de estos. Por otra parte, es muy probable que algunas empresas del sector extractivo que no participan en la iniciativa utilicen también las herramientas de orientación práctica, que están disponibles al público.

La participación del CICR en los trabajos sobre los Principios Voluntarios también permitió dar a conocer entre las empresas miembros las actividades del CICR, su enfoque constructivo y sus ámbitos de competencia. Algunas empresas del sector extractivo se acercaron al CICR, tanto en el terreno como en la sede, para obtener una opinión experta sobre los problemas a los que se enfrentan, las guías prácticas que elaboran o los mecanismos que implementan. El CICR se esfuerza por responder de manera afirmativa, a condición de que los pedidos guarden relación con sus ámbitos de competencia y de que su contribución tenga un efecto positivo directo o indirecto sobre las víctimas o las comunidades afectadas por los conflictos armados u otras situaciones de violencia.

Por último, existe otro medio—sin duda el más prometedor— a través del cual el CICR puede aprovechar la iniciativa de los Principios Voluntarios para llevar adelante su misión humanitaria. Hasta el momento, la iniciativa ha suscitado en muy pocas ocasiones una verdadera colaboración entre sus miembros para tratar los desafíos ligados a los Principios Voluntarios en el plano de los diferentes países donde se realizan actividades de extracción. En efecto, más de diez años después de su adopción, solo uno de los países donde se llevan a cabo operaciones petroleras y mineras vio a un grupo de actores aunar sus esfuerzos a fin de aplicar concretamente los Principios Voluntarios en el terreno: se trata de Colombia. Ha habido otros intentos de establecer mecanismos nacionales de aplicación en otros países donde la industria petrolera y minera es importante, pero sin mucho éxito al día de hoy. Sin embargo, no perdemos el optimismo, y por dos razones. La primera es que en la primavera boreal de 2013, la iniciativa de los Principios Voluntarios llegó finalmente al término de un largo proceso de trabajo que se centró principalmente en cuestiones organizacionales y de gestión y que movilizó

5 Las herramientas de orientación práctica (*Implementation Guidance Tools*) están disponibles en inglés en: http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs_IGT_Final_13-09-11.pdf.

en gran medida la energía de los participantes durante muchos años. La segunda es que todos los participantes —empresas, poderes públicos y organizaciones no gubernamentales— comprendieron que la credibilidad de la iniciativa depende de las mejoras concretas que los Principios Voluntarios puedan aportar en el terreno. Es por ello que actualmente comparten la voluntad de reforzar los esfuerzos de aplicación en el terreno. Ese avance permite a una organización humanitaria como el CICR aprovechar su experiencia y sus competencias y explotar, siempre que sea posible, el impulso que representan los esfuerzos en relación con los Principios Voluntarios para mejorar la protección y la asistencia en favor de las víctimas y las comunidades afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia. El CICR aprovecha esas oportunidades en países como Colombia, Perú y Madagascar, y está siempre en busca de nuevas posibilidades.

Las empresas militares y de seguridad privadas

El sector de las empresas militares y de seguridad privadas constituye claramente una fuente de preocupación para el CICR. Este sector ha conocido en los últimos 20 años un espectacular periodo de crecimiento opacado por graves incidentes, como por ejemplo los tratos inhumanos o degradantes infligidos a los prisioneros en la prisión de Abu Ghraib (Irak), en presencia de personal de empresas de seguridad privadas y la masacre perpetrada por la compañía privada Blackwater en la plaza Nisur de Bagdad, que costó la vida de 17 personas. Con el correr de los años, las empresas de este sector han desplegado cada vez más personal en las zonas expuestas a conflictos armados u otras situaciones de violencia y han desarrollado allí diversas actividades, que van del apoyo a las fuerzas militares a garantizar la seguridad de los predios, pasando por la protección de las personas, la recolección de información, los servicios de formación y la prestación de ayuda humanitaria. Por lo tanto, es totalmente natural que el CICR se haya interesado por estas empresas.

Antes de 2003, el CICR ya había tenido la oportunidad de tratar con empresas militares y de seguridad privadas en el marco de sus operaciones en el terreno, pero solo a partir de esa fecha empezó a entablar un diálogo oficial con este sector. Al principio, se reunió con algunas de las compañías más importantes del Reino Unido y Estados Unidos. El objetivo principal de esa primera ronda de encuentros era asegurarse de que estas grandes empresas estuvieran informadas acerca de sus derechos y sus responsabilidades en virtud del DIH. En paralelo, el CICR también inició un diálogo con determinados Estados: los Estados que contratan los servicios de estas empresas, los Estados en cuyo territorio estas ejercen sus actividades y los Estados donde están implantadas. Esta segunda fase de la acción del CICR apuntaba a hacer entender a los Estados que están obligados a respetar y hacer respetar el DIH, y que esa responsabilidad puede ejercerse, por ejemplo, reglamentando adecuadamente las actividades de ese sector sensible.

Al cabo de una serie de diálogos con algunas empresas y Estados, se desprendieron claramente dos realidades. Por un lado, se puso de manifiesto la

necesidad de adoptar una herramienta o un mecanismo que ayudara a los Estados a tratar con los problemas que pueden presentar las operaciones de las empresas militares y de seguridad privadas en las zonas de conflicto armado. Por otro lado, se descubrió que había una falta de consenso en la comunidad internacional respecto de la idea de establecer un instrumento internacional jurídicamente no vinculante para hacer frente a esos problemas. En base a estas observaciones, el CICR decidió colaborar activamente con el Gobierno suizo (por intermedio del Departamento Federal de Asuntos Exteriores, el equivalente suizo de un Ministerio de Relaciones Internacionales) en una iniciativa llamada “iniciativa conjunta de Suiza y el CICR” que apuntaba a definir mejor las normas del derecho internacional aplicables y las responsabilidades de los Estados en lo que respecta a las operaciones de ese sector. El CICR también colaboró de manera constructiva, con los Estados involucrados y con representantes del sector de las empresas militares y de seguridad privadas, en la elaboración de consejos concretos y realistas. El objetivo era reforzar el respeto del DIH y el derecho internacional de los derechos humanos en las operaciones desarrolladas por esas empresas en las zonas de conflicto armado.

En septiembre de 2008, esos esfuerzos condujeron a la adopción del Documento de Montreux sobre las empresas militares y de seguridad privadas⁶ (de aquí en más, el Documento de Montreux) por diecisiete Estados⁷. El Documento de Montreux tiene una doble finalidad. Primero, recuerda las obligaciones jurídicas que incumben a los Estados, las empresas militares y de seguridad privadas y los miembros de su personal en virtud del derecho internacional cuando esas empresas operan en el marco de un conflicto armado. Si bien el Documento de Montreux no tiene en sí carácter obligatorio, las normas que enumera en su primera parte son obligaciones jurídicamente vinculantes en nombre del derecho convencional y el derecho consuetudinario. Su segunda finalidad es proporcionar un conjunto de buenas prácticas destinadas a ayudar a los Estados y a respetar las obligaciones pertinentes. El Documento de Montreux no pretende legitimar el recurso a empresas militares y de seguridad privadas. Su objetivo es recordar y explicar las normas del derecho internacional que se aplican a las actividades ejercidas por estas empresas en las situaciones de conflicto armado y proponer buenas prácticas.

A fines de 2008, el Documento de Montreux se distribuyó como documento de la Asamblea General de las Naciones Unidas y del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (ONU), lo que permitió su traducción a todas las lenguas oficiales de la ONU⁸. En colaboración con el Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza, el CICR participó activamente en su promoción en todo el mundo. En el

6 El Documento de Montreux sobre las obligaciones jurídicas pertinentes y las buenas prácticas de los Estados en lo que respecta a las operaciones de las empresas militares y de seguridad privadas durante los conflictos armados se encuentra disponible en: https://www.icrc.org/spa/assets/files/other/icrc_003_0996.pdf.

7 Esos Estados son Afganistán, Alemania, Angola, Australia, Austria, Canadá, China, Estados Unidos, Francia, Irak, Polonia, Reino Unido, Sierra Leona, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Ucrania.

8 El Documento de Montreux puede consultarse en línea en todas las lenguas oficiales de la ONU en: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/63/467&referer=/english/&Lang=S.

momento de la redacción del presente artículo, 46 Estados y una institución internacional (la Unión Europea) respaldaban el Documento de Montreux⁹.

El Documento de Montreux no es la única herramienta que utiliza el CICR para dialogar sobre las cuestiones relacionadas con las empresas militares y de seguridad privadas. El CICR también participa en debates trilaterales con varios Estados y con empresas de ese sector, en la sede como en el terreno. Ha debatido sobre el DIH y determinadas cuestiones humanitarias con asociaciones profesionales y, a pedido, ha aportado su pericia en materia de DIH a iniciativas como el Código Internacional de Conducta para los Proveedores de Servicios de Seguridad Privada¹⁰, una iniciativa conducida por el Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza, y grupos de trabajo como el Grupo de Trabajo Intergubernamental de Composición Abierta encargado de examinar la posibilidad de elaborar un marco reglamentario internacional relativo a la regulación, la supervisión y el control de las actividades de las empresas militares y de seguridad privadas¹¹, que se reúne bajo la égida del Consejo de Derechos Humanos de la ONU.

La publicación del CICR titulada “Empresas y derecho internacional humanitario”

Los colaboradores del CICR que dialogan con los actores económicos acerca de los problemas humanitarios se dieron cuenta de que los conocimientos de estos últimos en materia de DIH eran muy limitados. A fines de los años 1990 y principios de los años 2000, algunas empresas habían comenzado a interesarse por los derechos humanos a través de sus directores encargados de la responsabilidad social o las relaciones con las comunidades, de sus juristas o de sus asesores sobre la aplicación del derecho. Sin embargo, la mayoría de ellas desconocía que, en las situaciones de conflicto armado, se aplicaba otra rama del derecho.

Esa laguna planteó un problema, pues, como se ha mencionado, las empresas comerciales (en especial —pero no exclusivamente— las empresas del sector extractivo y las empresas militares y de seguridad privadas) empezaron a estar cada vez más presentes en las zonas de conflicto y a verse inextricablemente ligadas a las dinámicas locales y regionales de los conflictos. En consecuencia, el CICR consideró útil realizar acciones de concientización e información entre los actores económicos sobre la existencia misma del DIH y sobre sus derechos y responsabilidades en virtud de esa rama del derecho. Por lo tanto, decidió no solo hablar del DIH a los agentes económicos cuando se encontraba con ellos en el terreno o en la sede, o en el marco de diferentes iniciativas, sino también publicar

9 La lista actualizada de los Estados que apoyan el Documento de Montreux se encuentra disponible en inglés en: https://www.eda.admin.ch/eda/en/home/aussenpolitik/voelkerrecht/humanitaeres_voelkerrecht/private-sicherheitsunternehmen/teilnehmerstaaten.html.

10 El texto del Código de Conducta y otras informaciones están disponibles en: <http://www.eda.admin.ch/eda/fr//home/topics/intla/humlaw/pse/coc.html>.

11 La misión de este grupo de trabajo y otras informaciones pueden consultarse en inglés en: www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGMilitary/Pages/OEIWGMilitaryIndex.aspx.

un documento que resume los principales aspectos de esta cuestión, titulado *Empresas y derecho internacional humanitario*¹².

Como los directivos de las empresas suelen ser poco proclives a leer informes demasiado largos, el documento se elaboró bajo la forma de preguntas y respuestas. El texto es deliberadamente sucinto y conciso y contiene un mínimo de jerga jurídica y humanitaria. Antes de publicarlo, se lo sometió a un grupo de prueba a fin de asegurarse de que el producto final integrara debidamente las principales cuestiones y preocupaciones que se plantean a los directivos de las empresas cuando operan en zonas de conflicto armado¹³.

La interacción en el terreno

En su calidad de institución, el CICR nunca ha tenido una dificultad particular para dialogar acerca de las grandes cuestiones humanitarias con las empresas comerciales en su sede. Por lo general, tanto del lado de las empresas como del CICR, los interlocutores siempre han dado muestras de una mentalidad abierta y de la voluntad de familiarizarse con las problemáticas humanitarias. Pero, hasta el momento, el diálogo del CICR con las empresas en el terreno ha sido más difícil. Esto se ha debido, especialmente, a la falta de conocimientos y de experiencia de la Institución en la materia y al hecho de que generalmente esta privilegia las intervenciones de urgencia a expensas de las actividades que consisten en establecer una relación con nuevos interlocutores. También habría que agregar, ocasionalmente, la existencia de cierta desconfianza por parte de los empleados de ambos lados.

No obstante, ha habido ejemplos de diálogo y cooperación. A continuación, presentaremos tres de ellos, que ilustran cómo interactúan el CICR y las empresas en el terreno.

Ejemplo 1 — Mejorar las prestaciones en materia de mantenimiento del orden en las proximidades de los sitios industriales

El primer ejemplo tiene que ver con la participación del CICR en la formación de las fuerzas de seguridad encargadas de garantizar la protección de los empleados, los bienes y las actividades de las empresas¹⁴. El CICR dirige desde hace años distintos programas destinados a apoyar a las fuerzas armadas y policiales en numerosos países¹⁵. Esos programas apuntan, por un lado, a transmitirles las normas del DIH y determinadas disposiciones pertinentes del derecho de los derechos humanos, en especial las relativas al uso de la fuerza en

12 CICR, *Empresas y derecho internacional humanitario – Introducción a los derechos y las obligaciones de las empresas comerciales, de conformidad con el derecho internacional humanitario*, 30 de noviembre de 2006, disponible en: https://www.icrc.org/spa/assets/files/other/icrc_003_0882.pdf.

13 La publicación también existe en español, francés, inglés y chino.

14 Para más información sobre la relación del CICR con los portadores de armas, consúltese: <http://www.icrc.org/fre/what-we-do/building-respect-ihl/dialogue-weapon-bearers/index.jsp>.

15 Los informes de actividad del CICR, que contienen una descripción de las actividades del CICR por país, en especial el diálogo que este mantiene con los portadores de armas, están disponibles en: <https://www.icrc.org/spa/resources/annual-report/index.jsp>.

las operaciones de mantenimiento del orden. Por otro lado, apuntan a ayudar a las autoridades a integrar esas normas en la doctrina, el entrenamiento y las prácticas operacionales de las fuerzas armadas y policiales. El objetivo último es ayudar a las fuerzas armadas y los diferentes servicios encargados del mantenimiento del orden a desempeñar sus funciones respetando las normas del DIH y las disposiciones relativas al uso de la fuerza.

En las zonas donde las actividades de las empresas se ven amenazadas por graves problemas de seguridad y que requieren, por ende, el despliegue de fuerzas armadas o policiales, las empresas deben asegurarse de que esas fuerzas públicas ejecuten correctamente su tarea. Esto significa, en particular, que deben, por un lado, garantizar la seguridad del personal, los bienes y las actividades de las empresas y, por otro, obrar de modo de no atentar contra los derechos ni contra el bienestar de las comunidades y de no exacerbar las tensiones o provocar incidentes de seguridad dentro de las comunidades. La experiencia ha mostrado en repetidas ocasiones que, cuando las comunidades sufren un despliegue de seguridad asociado a las actividades de una empresa, la empresa también paga el precio de esto: o bien se ve obligada a cesar o interrumpir sus actividades a causa de las tensiones, o bien su reputación queda amancillada a nivel local o internacional.

Por lo tanto, queda claro que, en esas situaciones, los esfuerzos desplegados por el CICR para dar a conocer y aplicar las disposiciones pertinentes del DIH y el derecho de los derechos humanos en las operaciones de mantenimiento del orden coinciden con la necesidad de las empresas de poder contar con servicios de calidad en la materia. En consecuencia, en los últimos años, algunas empresas y el CICR dialogan y coordinan sus esfuerzos en el terreno a fin de que las fuerzas encargadas específicamente de la protección de las actividades comerciales también puedan beneficiarse de las actividades conducidas por el CICR con las fuerzas armadas y las fuerzas policiales. Esto se ha hecho especialmente en Colombia, Indonesia, Azerbaiyán y Madagascar.

Este tipo de cooperación es fructífero al menos en cuatro planos. Los poderes públicos se benefician del fortalecimiento de la capacidad de las fuerzas armadas y de la policía para cumplir su misión evitando crear tensiones e incidentes. Las empresas gozan de un entorno de trabajo más tranquilo y menos inestable. Las comunidades que viven cerca de las zonas donde las empresas desarrollan sus actividades gozan de relaciones más fluidas y menos riesgosas con los dispositivos de seguridad que apoyan esas actividades. El CICR, por su parte, se beneficia del hecho de que las comunidades estén mejor protegidas, pues la reducción del número de tensiones e incidentes trae aparejada la reducción de la necesidad de ayuda humanitaria. Y todo ello es posible gracias al simple hecho de que el CICR lleve a cabo su misión, que consiste en prestar protección y asistencia a las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia y en promover el DIH y determinados aspectos del derecho de los derechos humanos.

Ejemplo 2 — Cooperar para que se mantengan los servicios esenciales privatizados que ven perturbado su funcionamiento por un conflicto armado

El segundo ejemplo de cooperación posible con empresas comerciales en el terreno tiene como escenario el conflicto armado interno que estalló en Côte d'Ivoire en 2002. Este conflicto dividió el país en dos partes: una dirigida por el Gobierno central y la otra en manos de la oposición armada. Este tipo de situaciones suele causar toda una serie de inconvenientes en el suministro de los servicios públicos y, en este caso, uno de esos problemas tenía que ver con la gestión del sistema de tratamiento y distribución del agua.

La explotación del sistema se había privatizado unos años antes del estallido del conflicto y estaba asegurada por la filial local de una empresa transnacional, cuya sede se encontraba en otro país. La división *de facto* del país planteó dos problemas específicos a la empresa. El primero fue que esta ya no tenía las capacidades para garantizar el mantenimiento del sistema en las regiones que habían quedado en manos de la oposición armada, especialmente debido a la precipitada partida de buena parte de su personal calificado. El segundo problema fue que dejó de recibir los pagos correspondientes para el traslado del agua a los particulares en esas regiones.

Si la empresa hubiese seguido una lógica puramente comercial, habría podido considerar la interrupción de sus servicios en las regiones controladas por la oposición, al menos hasta que se encontraran soluciones concretas para poder seguir manteniendo el sistema y los pagos. Pero considerando la catástrofe humanitaria que semejante decisión hubiera provocado, afortunadamente se pudo convencer a todas las partes, en especial el ministerio marfileño correspondiente y la empresa en cuestión, de buscar soluciones alternativas.

Ahí fue donde el CICR entró en escena. En muchos países del mundo, la Institución dirige programas que apuntan a garantizar el acceso al agua potable a las poblaciones afectadas por conflictos armados u otras situaciones de violencia. En la época del conflicto marfileño, justamente, el CICR estaba conduciendo un programa en el país, y el diálogo con el ministerio y la empresa en cuestión permitieron encontrar soluciones pragmáticas. El propio CICR aseguró, o facilitó, el traslado provisorio y en condiciones de seguridad del personal calificado encargado de realizar operaciones de mantenimiento básico necesarias en las zonas que habían caído en manos de la oposición, a fin de evitar que el sistema de abastecimiento de agua se interrumpiera o proveyera agua de mala calidad. Un acuerdo cuatripartito entre el ministerio, la empresa, un donante y el CICR —acerca del cual la oposición armada fue informada con total transparencia— permitió establecer las responsabilidades de cada parte y organizar el montaje financiero de modo que la empresa no generara beneficios y que tampoco tuviera que sufrir pérdidas suplementarias¹⁶.

16 Para más información acerca de este programa, consúltese el informe de actividad de 2004 (p.112), disponible en inglés en: <https://www.icrc.org/spa/resources/documents/annual-report/icrc-annual-report-2004.htm>.

Este ejemplo ilustra las formidables repercusiones humanitarias que pueden obtenerse cuando actores privados y una organización humanitaria neutral como el CICR proponen soluciones pragmáticas y logran convencer a todas las partes de dejar de lado sus consideraciones militares y comerciales para preservar el bienestar de cientos de miles de civiles.

Ejemplo 3 — Desempeñar un papel de intermediario neutral para ayudar a resolver casos de toma de rehenes

Un tercer ejemplo de colaboración con empresas comerciales en el terreno está relacionado con el tradicional papel de intermediario neutral del CICR. Ese papel le es conferido por los Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja¹⁷ y se desprende lógicamente de su enfoque operacional, que consiste en multiplicar los contactos y las relaciones de trabajo con todas las partes de un conflicto armado u otra situación de violencia. De esa forma, al tener acceso a un amplio abanico de interlocutores, el CICR puede ofrecer sus servicios como intermediario neutral y contribuir a resolver un problema humanitario. Sus servicios pueden consistir en ofrecer sus buenos oficios o, con menos frecuencia, una mediación, pero estos siempre se brindan con el consentimiento de todas las partes.

Esta práctica operacional permite que el CICR intervenga en situaciones donde puede ayudar a facilitar ciertos procesos. Por lo general, se sirve de esta relación de trabajo con todas las partes para transmitir sus mensajes humanitarios, hablar de sus operaciones y obtener garantías de seguridad para estas. Pero también es habitual que otros actores saquen provecho del acceso privilegiado que el CICR tiene a todas las partes. Por ejemplo, cuando al transmitir informaciones o resolver problemas logísticos la Institución contribuye a hacer avanzar un proceso de paz, o cuando las partes en un conflicto quieren encontrar la forma de liberar a prisioneros o rehenes. Los ejemplos mencionados son típicos de la capacidad del CICR de actuar como intermediario neutral.

En los últimos años, numerosos empleados de empresas fueron tomados como rehenes mientras trabajaban en el terreno. En muchos casos —en Sudán¹⁸, Etiopía¹⁹ y Níger²⁰—, se recurrió al CICR para que interviniera en calidad de intermediario neutral y facilitara así su liberación. Cabe destacar que, en esas situaciones, el CICR nunca negocia las condiciones de las

17 Artículo 5.3 de los Estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, adoptados por la XXVa Conferencia Internacional de la Cruz Roja, 1986, disponible en: <https://www.icrc.org/spa/assets/files/other/statutes-es-a5.pdf>.

18 V. Shadbolt, Peter, “Kidnapped Chinese workers released in Sudan”, en CNN, 7 de febrero de 2012, disponible en inglés en: <http://edition.cnn.com/2012/02/07/world/africa/sudan-hostages>.

19 V. “Rebels release Chinese hostages”, en China Daily, 30 de abril de 2007, disponible en inglés en: http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-04/30/content_863863.htm.

20 V. “Les rebelles touaregs du Mouvement des Nigériens pour la justice ont libéré et remis à la Croix-Rouge les quatre salariés français du groupe Areva qui avaient été kidnappés dimanche dans le nord du Niger”, en *France 24*, 26 de junio de 2008, disponible en francés en: <http://www.france24.com/fr/20080625-quatre-otages-francais-liberes-niger-niger-france>.

liberaciones, pues ello lo alejaría de su misión humanitaria. Lo único que hace es facilitar las liberaciones, retransmitiendo los mensajes y coordinando los aspectos logísticos cuando es necesario.

En ese tipo de situaciones, el CICR brinda un servicio que ayuda a las empresas, pero ese no es *en sí* su objetivo: lo hace para contribuir a resolver un problema humanitario que afecta a la población civil. Ese matiz muestra que este tipo de colaboración con las empresas en el terreno no va en contra de la misión del CICR, sino que, por el contrario, es un elemento constitutivo de esta.

Como hemos dicho, los ejemplos anteriores se eligieron solo a título ilustrativo y no abarcan la amplia variedad de situaciones en las cuales el CICR dialoga y coopera con las empresas en el terreno. Para dar algunos ejemplos suplementarios, podríamos mencionar casos donde las empresas comerciales brindaron apoyo al CICR, a pedido de la Institución y en circunstancias excepcionales —como las situaciones de urgencia en que las empresas dieron una rápida ayuda material al CICR cuando su dispositivo logístico estaba temporalmente saturado—, así como otros casos donde el CICR participó en actividades en el terreno en el marco de iniciativas normativas o multipartitas, como los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos. Como conclusión de esta parte, es importante señalar que todos estos ejemplos de cooperación en el terreno tienen un punto en común: están vinculados, directa o indirectamente, a la misión humanitaria del CICR. La condición indispensable para que el CICR decida interactuar con las empresas en el terreno siempre ha sido y seguirá siendo que esa interacción contribuya a cumplir un objetivo humanitario. Si esa condición no se cumple, el CICR se negará a cooperar a fin de no dilapidar recursos y no atentar contra su capacidad de concentrarse en su cometido principal.

Asociaciones

La estrategia adoptada en 1999 por el CICR para sus relaciones con el sector privado definía a las empresas como una posible fuente de apoyo. Ese apoyo puede ser financiero, pero también de naturaleza más operacional, lo cual es igualmente valioso: las empresas y el CICR pueden intercambiar sus conocimientos especializados, sus aptitudes y sus buenas prácticas respectivos para que cada parte se beneficie de ellos. Este tipo de relación aporta al CICR no solo medios suplementarios para llevar a cabo su misión humanitaria, sino también capacidades para hacerlo con mayor eficacia.

Con el fin de aprovechar los recursos y las capacidades que ofrecen las empresas, el CICR creó en 2005 el *ICRC Corporate Support Group* (Grupo de Apoyo

Empresarial)²¹. Todas las empresas y fundaciones que lo integran están implantadas en Suiza. Antes de invitarlas a sumarse al grupo, el CICR las sometió a un proceso de selección ética que condujo en colaboración con varios organismos especializados. Aunque el CICR está dispuesto a dialogar con todas las empresas cuando se trata de debatir problemas humanitarios y las actividades de estas en el terreno, ha adoptado, no obstante, estrictos criterios de selección para regular su relación con las empresas en la medida en que se produce una asociación de imagen²². Esa precaución se debe a la necesidad de cultivar la reputación de la Institución, una reputación que contribuye en gran medida a la capacidad del CICR de cumplir su misión humanitaria y, en cierta medida, a las condiciones de seguridad de sus operaciones.

El establecimiento de una cooperación estructurada con un grupo de empresas ha generado nuevas posibilidades para el CICR. La Institución obtiene de estas asesoramiento o apoyo directo en cuestiones como gestión de los recursos humanos, auditorías internas y gestión financiera, y en ámbitos más técnicos, como logística y control de calidad de los productos médicos. Por su parte, las empresas asociadas se reúnen una vez por año con el presidente del CICR y participan en talleres en los que exponen sus experiencias en diferentes ámbitos (recursos humanos, ingreso de nuevos empleados y responsabilidad social, por ejemplo) con los responsables del CICR y beneficiarse de contribuciones puntuales de colaboradores del CICR que comparten con ellas su experiencia del terreno. La cooperación con el CICR también tiene repercusiones positivas en la reputación de las empresas asociadas.

Lo que depara el futuro

Esta parte analiza, primero, varias de las tendencias más importantes que pueden observarse en lo que respecta al vínculo entre las empresas y los conflictos armados u otras situaciones de violencia y luego examina cómo el CICR pretende desarrollar su relación con los actores económicos.

Principales tendencias

Del vínculo entre los actores económicos y los conflictos armados se desprenden cuatro tendencias principales. Las dos primeras están estrechamente ligadas a lo que el antiguo representante especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie, considera, en su informe *Proteger, respetar y remediar*, como “lagunas de gestión debidas a la globalización, que han surgido entre el alcance y los efectos

21 Los siete primeros miembros del Grupo de Apoyo Empresarial son ABB, Fondation Hans Wilsdorf, Lombard Odier Darier Hentsch, Roche, Swiss Re, Vontobel y Zurich. Las empresas asociadas que se sumaron al grupo después de su establecimiento en 2005 son Holcim, la fundación Avina, Crédit Suisse y Novartis. La lista actualizada de los miembros del Grupo de Apoyo Empresarial se encuentra disponible en: <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/private-sector-271008.htm>.

22 La lista de estos criterios figura en el documento *Lignes directrices pour les partenariats entre le CICR et l'économie privée*, disponible en francés en: <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/ethical-principles-220502.htm>.

de las fuerzas y actores económicos, por una parte, y la capacidad de las sociedades para gestionar sus consecuencias adversas, por la otra”²³.

La primera tendencia es un movimiento —leve por el momento— hacia una mejor reglamentación de las interacciones entre las empresas y la sociedad, en especial en las situaciones de conflicto armado y otras situaciones de violencia. Según la evolución observada en los dos últimos años, algunos Estados, por medio de su Gobierno, sus órganos legislativos o las organizaciones multilaterales de las que forman parte, han comenzado a asumir sus responsabilidades para tratar de colmar esas lagunas en materia de gestión²⁴.

Luego, para muchos actores de la sociedad, la posibilidad de recurrir a mecanismos multipartitos para resolver problemas concretos ha suscitado un interés cada vez mayor. La mayoría de las veces, esos mecanismos propicios al diálogo favorecen la comprensión entre los distintos grupos de actores, movidos por opiniones e intereses divergentes. Ese diálogo y esa comprensión favorecen, a su vez, todos los enfoques pragmáticos para resolver problemas específicos. Ese modo de proceder, voluntario y no vinculante en la mayoría de los casos, provoca a menudo una mejora progresiva en la manera en que los actores económicos enfrentan los desafíos que plantea el impacto de sus actividades en las comunidades. Esos mecanismos generan un conjunto de disposiciones jurídicas no vinculantes y ofrecen una alternativa dinámica al proceso por lo general lento y cada vez más complejo que consiste en establecer obligaciones jurídicas bajo la forma de instrumentos internacionales²⁵.

La tercera tendencia —y probablemente la más alentadora— es el paso a la acción. En efecto, un número creciente de empresas ha comenzado a aplicar, en sus actividades en el terreno, las resoluciones a las que se han comprometido en declaraciones de principios, códigos de conducta y otros procesos multipartitos. Se han dado cuenta de que la opinión pública ya no se conforma con

23 *Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los derechos humanos*, Informe del Representante Especial del Secretario General encargado de la cuestión de los derechos humanos y las sociedades transnacionales y otras empresas, Doc. ONU A/HRC/8/5, 7 de abril de 2008, disponible en: http://psm.du.edu/media/documents/international_regulation/united_nations/human_rights_council_and_ga/sr_on_business_human_rights/a-hrc-8-5_spanish.pdf.

24 A título ilustrativo, el siguiente documento, publicado a fines de 2012 por ICAR (*International Corporate Accountability Roundtable*), ofrece ejemplos de leyes y reglamentos nacionales así como de procesos multipartitos específicos en Estados Unidos (secciones “Discussion 2” y “Discussion 3” respectivamente). V. *Second Annual Meeting of the International Corporate Accountability Roundtable – Continuing our coordinated movement*, Washington D. C., 6-7 de septiembre de 2012, disponible en inglés en: <http://accountabilityroundtable.org/wp-content/uploads/2013/02/ICAR-Second-Annual-Meeting-Report1.pdf>.

25 En el *Informe Anual sobre las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales* de 2008 (OCDE, 2009), figuran una presentación y una clasificación pertinentes de iniciativas multipartitas en la parte “Overview of selected initiatives and instruments relevant to corporate social responsibility” (v. el informe en inglés en: www.oecd.org/daf/inv/mne/40889288.pdf). El documento *Investing the Rights Way: A Guide for Investors on Business and Human Rights* (Institute for Human Rights and Business, 2013) propone otra presentación interesante y un análisis general de los marcos y los códigos/principios/normas internacionales (v. el documento en inglés en: www.ihrb.org/publications/reports/investing-the-rights-way.html).

discursos y tomas de posición. Las empresas también entendieron que, si bien mejorar su situación en lo relativo a los derechos humanos no es sin duda el camino más fácil, muy probablemente sea el más viable a mediano y largo plazo. En efecto, esto contribuye a equilibrar y serenar la relación con las comunidades y a mejorar la reputación de la empresa ante las organizaciones de la sociedad civil, sus clientes y sus pares; todos estos elementos reducen, a futuro, los costos de funcionamiento y generan nuevas oportunidades comerciales²⁶.

La cuarta tendencia tiene que ver con la creciente voluntad de las empresas de vincular sus esfuerzos en materia de responsabilidad social o de sustentabilidad a las incidencias directas de sus principales actividades económicas. Esta tendencia se ve reforzada por el hecho de que las empresas se conforman cada vez menos con una contribución que se limite a aportar fondos, bienes o servicios a las organizaciones humanitarias. En suma, algunas empresas dan muestras de otro nivel de compromiso y seriedad y se hacen responsables de los problemas que pueden causar sus propias actividades²⁷. Cada vez se preocupan más por que sus compromisos sociales y humanitarios sean más que simples operaciones con el fin de dejar las conciencias tranquilas compensando los efectos perjudiciales de sus actividades, y quieren que sus compromisos combatan de manera directa algunos de esos efectos. El hecho de que la industria alimentaria luche contra los efectos perjudiciales de la creciente demanda de aceite de palma, de que las empresas de telecomunicaciones se interesen por cuestiones relativas a la gestión de datos y la confidencialidad, de que las empresas de venta minorista resuelvan los problemas que se producen en distintos estadios de su cadena productiva, como el trabajo infantil o las malas condiciones sanitarias y de seguridad en los centros de producción, y de que las empresas del sector extractivo intenten resolver las dificultades ligadas al desplazamiento de las comunidades o la gestión de la seguridad de sus actividades, son signos que traducen esa nueva determinación de las empresas, aun cuando —de más está decirlo— queda mucho por hacer.

Las tendencias enumeradas son muy prometedoras para las organizaciones humanitarias que desean colaborar con las empresas. Ofrecen a estas organizaciones

26 El costo de los conflictos con las comunidades en términos operacionales y de oportunidades están descritos en el artículo de Rachel Davis y Daniel M. Franks, “The costs of conflict with local communities in the extractive industry”, actas del primer seminario internacional sobre responsabilidad social en la industria minera (*First International Seminar on Social Responsibility in Mining*), Santiago de Chile, 19-21 de octubre de 2011, SRMining, disponible en inglés en: http://shiftproject.org/sites/default/files/Davis%20&%20Franks_Costs%20of%20Conflict_SRM.pdf. También cabe mencionar aquí dos publicaciones extremadamente útiles, que orientan a las empresas en los esfuerzos que despliegan a fin de ejercer sus actividades de modo tal de “no hacer daño”. El primero es general: Luc Zandvliet y Mary B. Anderson, *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, Greenleaf Publishing, abril de 2009 (en el momento de su publicación, los autores formaban parte del programa *Corporate Engagement Program* de la ONG CDA Collaborative Learning Projects). El segundo se centra específicamente en las situaciones de conflicto y la industria extractiva: *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*, International Alert, marzo de 2005.

27 A título de ejemplo, Unilever combina sus inversiones sociales y sus asociaciones con diversas ONG con su plan de responsabilidad empresarial, titulado *Sustainable Living* (v. www.unilever.com.) Lo mismo ocurre con Nestlé, que combina sus inversiones sociales y sus asociaciones con su plan de responsabilidad social empresarial, titulado *Création de valeur partagée* (v. <http://www.nestle.fr/csv>).

la oportunidad de participar en la elaboración de disposiciones jurídicas destinadas a reglamentar mejor las actividades de las empresas que tienen incidencias sociales o ambientales en las sociedades y contribuir a su aplicación. Luego, permiten que las organizaciones humanitarias propongan soluciones pragmáticas a algunos problemas específicos, gracias a su participación activa en iniciativas multipartitas. Por último, estas tendencias ofrecen a las organizaciones humanitarias la posibilidad de trabajar en conjunto con las empresas y de elaborar con ellas proyectos comunes que tendrán efectos positivos en los grupos vulnerables.

El CICR ha detectado estas tendencias y hará todo lo posible para explotarla de modo que apoyen su misión, que consiste en prestar protección y asistencia a las víctimas de los conflictos armados y de otras situaciones de violencia y en difundir el DIH y los principios humanitarios.

Un diálogo continuo

El diálogo estructurado y organizado que el CICR mantiene con algunas empresas desde hace más de diez años le ha permitido comprobar que ese accionar es una inversión estratégica muy beneficiosa no solo para su misión humanitaria, sino también para su buen funcionamiento como institución. El CICR está determinado a proseguir su política de contactos con el sector privado durante los próximos años, e incluso a reforzarla.

Hasta el momento, la relación más prolongada del CICR con el sector privado es la que mantiene con el sector extractivo y las empresas militares y de seguridad privadas, aunque siempre se ha mostrado dispuesto a dialogar con empresas de cualquier sector si estas le acercan preguntas o dilemas relacionados con su misión o sus operaciones. En los próximos años, el CICR se esforzará por establecer relaciones con nuevos sectores, como el de los negocios, las telecomunicaciones y la agroindustria. Dado que las actividades de esos sectores pueden tener un importante impacto humanitario, tanto positivo como negativo, estas merecen un análisis más exhaustivo. Al igual que en el marco del diálogo que el CICR mantiene con otros sectores, su intención no es acusar a las empresas, sino más bien entender mejor los contextos en los que operan y ver si esos sectores ofrecen posibilidades de colaboración beneficiosas para todos que podrían mejorar la situación humanitaria en determinados contextos específicos.

La estrategia del CICR para sus relaciones con el sector privado también debe evolucionar en otro plano, a saber, el país de origen de las empresas. Hoy, las empresas con las que se relaciona la Institución son, en su gran mayoría, empresas de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esto resulta originariamente de una elección oportunista, pues esas empresas representaban evidentes ventajas: eran más activas y más conocidas en los mecanismos multipartitos y las instancias dedicadas al sector privado y los derechos humanos; se mostraban determinadas a colaborar con el sector humanitario; eran culturalmente más cercanas a los colaboradores de la sede del CICR que trataban con ellas y, por lo tanto, más accesibles; y, por ende, requerían menos

inversiones iniciales del equipo del CICR encargado de la estrategia para las relaciones con el sector privado, que disponía de recursos limitados. En los próximos años, el CICR planea orientarse a empresas de países que no son miembros de la OCDE, en especial a países calificados de “emergentes”. Una vez más, la razón de ese accionar es permitir al CICR una mejor comprensión de los contextos en donde opera, diversificando su red y generando algunas posibilidades de colaboración beneficiosas para todos.

Por otra parte, el CICR ha constatado la tendencia actual a la implementación antes mencionada: en los últimos años, muchas empresas no se han conformado con hacer solo declaraciones y también han comenzado a integrar sus compromisos en sus actividades. Esa evolución es particularmente interesante para el CICR por dos motivos. En primer lugar, contiene la promesa de que podrían limitarse, e incluso evitarse, algunos problemas humanitarios causados directa o indirectamente por las actividades del sector privado. En segundo lugar, las empresas que se esfuerzan por modificar sus prácticas operacionales a fin de no “hacer daño” o de “hacer el bien” buscan a menudo competencias que poseen las organizaciones humanitarias. En determinados contextos, el CICR examinará atentamente si hay acercamientos posibles entre las necesidades y los proyectos de las empresas y sus propios objetivos y proyectos humanitarios.

En su nueva estrategia, el CICR también adoptará una visión más global de su relación con las empresas comerciales. Durante los últimos años, el CICR ha funcionado con un dispositivo organizacional que separa los esfuerzos que realiza a fin de colaborar con las empresas en cuestiones humanitarias de los esfuerzos que apuntan a conseguir apoyo de las empresas (ya sea en competencias, bienes o servicios en especies, o también bajo la forma de asistencia financiera o de asociaciones). El nuevo enfoque mantendrá indudablemente una clara distinción entre ambos tipos de relaciones. Por supuesto, hay empresas con las que el CICR desea dialogar sobre el impacto humanitario de sus actividades en el terreno, pero a las que no desea incorporar como donantes o asociados. No obstante, reforzará la continuidad entre estas dos formas de relación y procurará favorecer los efectos de sinergia útiles y pertinentes. El razonamiento es el siguiente: el nivel de experiencia y confianza instaurado cuando el CICR colabora con una empresa o un grupo de empresas sobre un problema humanitario puntual puede abrir la puerta para una colaboración paralela sobre un intercambio de competencias, una ayuda financiera o en especies, o una colaboración. Además, la voluntad de una empresa de apoyar al CICR puede ser una primera etapa para el establecimiento de un diálogo sobre los problemas humanitarios vinculados a sus actividades.

Por último, siempre en el marco de su nueva estrategia, el CICR proseguirá con varias actividades que ya realiza desde hace algunos años. Por ejemplo, seguirá participando en determinados mecanismos que elaboran normas y directrices, o reúnen y difunden buenas prácticas para luchar directa o indirectamente contra el impacto humanitario de las actividades de las empresas en las regiones expuestas a conflictos armados u otras situaciones de violencia. Como el CICR es uno de los padres del Documento de Montreux, tendrá que procurar, junto con sus

colaboradores del Gobierno suizo, que se asegure una constante difusión y promoción del Documento. También continuará realizando un atento seguimiento de los trabajos de los siguientes mecanismos y aportando su contribución, de ser necesario: la iniciativa de los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos; el Código Internacional de Conducta para los Proveedores de Servicios de Seguridad Privada; el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en particular su grupo de expertos sobre las prácticas comerciales responsables en las zonas de conflicto y las zonas de alto riesgo; el Grupo de Trabajo de la ONU sobre la cuestión de los derechos humanos y las sociedades transnacionales y otras empresas; los diferentes procesos relacionados con los minerales que alimentan los conflictos, etc. El CICR también contemplará trabajar en colaboración con otras organizaciones o personas a fin de impulsar proyectos específicos, si considera que puede aportar un valor agregado y asegurar una participación constructiva gracias a sus competencias.

Crear nuevas oportunidades

A veces, las oportunidades se presentan por sí solas, pero otras veces también es necesario generarlas. A fines de 2011, el CICR decidió adherirse a la red *Corporate Learning Network* del *International Institute for Management Development* (IMD), precisamente con el fin de crear posibilidades de diálogo con las empresas²⁸.

Hacerse miembro de esa red es un elemento de la estrategia del CICR para sus relaciones con el sector privado. Primero, ello le permite entrar en contacto con un gran número de actores económicos, lo cual es importante considerando el número cada vez mayor de empresas presentes en las zonas expuestas a conflictos armados u otras situaciones de violencia. Luego, permite aprender y dialogar acerca de las buenas prácticas con los actores económicos. Y, por último, el estatuto de miembro permite al CICR llegar a nuevos públicos en el marco de los esfuerzos que continúa realizando para comunicar acerca de sus operaciones, pedir asesoramiento y apoyo para sus actividades y difundir el DIH y los principios humanitarios.

No obstante, su participación en la red *Corporate Learning Network* no es el único canal que el CICR utiliza para crear oportunidades tendientes a profundizar su relación con el sector privado. El grupo de empresas asociadas del CICR (antes mencionado) representa otro de esos canales. Actualmente, está en vías de ampliación para que sea posible utilizarlo de manera más sistemática, a fin de reforzar la capacidad del CICR de cumplir su misión humanitaria. La participación del CICR en determinadas iniciativas multipartitas y su ocasional cooperación con determinadas asociaciones de profesionales constituyen otros canales que deberían

28 El IMD es una de las escuelas de comercio más renombradas del mundo por la formación de ejecutivos. La red *Corporate Learning Network* es una plataforma que propone mesas redondas y formaciones especiales que permiten a sus miembros informarse e intercambiar conocimientos sobre cuestiones de estrategia y de gestión. Sus miembros tienen acceso a una multitud de recursos producidos por el IMD, que van de artículos universitarios a resúmenes de libros, pasando por *podcasts*.

permitirle desarrollar su relación con las empresas, pues su participación constructiva en dispositivos de ese tipo despertará interés y buena voluntad. Por último, el CICR prevé reforzar su participación en diversos foros, mecanismos y agrupaciones donde los actores económicos están ampliamente representados, como el Foro Económico Mundial.

Conclusión

Como hemos señalado en la introducción del presente artículo, durante la mayor parte de su historia, las organizaciones humanitarias han desempeñado sus actividades sin interactuar realmente con las empresas, excepto en el marco de una relación “cliente-proveedor”. Es cierto que, durante mucho tiempo, tenían pocas razones para hacerlo: los actores económicos tradicionales y legítimos rara vez estaban presentes en las zonas expuestas a conflictos y no tenían ni la talla ni la influencia que tienen hoy algunas multinacionales. Ese largo periodo de desconocimiento recíproco ha llegado a su fin y hoy las oportunidades de cooperación y colaboración entre organizaciones humanitarias y actores económicos son y serán cada vez mayores.

En la actualidad, las empresas y las organizaciones humanitarias se encuentran en una fase de transición algo incómoda. Las expectativas de la sociedad y las iniciativas de algunos Gobiernos obligan a las empresas no solo a no “hacer daño”, sino también a ir más lejos y aportar una contribución positiva a la sociedad que trascienda la creación de empleos, el pago de impuestos y la organización de actividades filantrópicas puntuales. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a trabajar en áreas con las que no están familiarizadas y a establecer contactos con colaboradores que conocen mal, como por ejemplo las organizaciones humanitarias. En general, la dirección y los empleados de las empresas, así como los de las organizaciones humanitarias, tienen todo tipo de prejuicios sobre la otra parte, lo cual no es muy propicio para el respeto y la confianza mutuos.

Para disipar la desconfianza, deben realizarse esfuerzos de ambos lados. Las empresas necesitan el conocimiento y las competencias que las organizaciones humanitarias han adquirido con el tiempo frente a los problemas humanitarios. También necesitan la facilidad de acceso y la buena reputación que suelen tener estas organizaciones, a fin de acceder a las comunidades locales y crear un entorno de trabajo que estas últimas puedan aprovechar y donde tengan voz y voto. Por su lado, las organizaciones humanitarias pueden beneficiarse de la red de competencias específicas de la que disponen las empresas y de la influencia que han adquirido en los planos financiero, operacional y político.

El acercamiento entre los dos mundos no será fácil, pues las diferencias que los separan son muchas (la más flagrante son los objetivos finales que subyacen a sus respectivas actividades). No obstante, también existen algunas semejanzas: en estos dos mundos, ciertas entidades disponen de marcos éticos estrictos y otras de marcos éticos muy flexibles; también en ambos lados existen colaboradores más fiables y menos fiables; y los dos mundos comparten el interés por el buen

funcionamiento del Estado de derecho y los anima la misma necesidad urgente de forjar, alimentar y reforzar su reputación.

De cualquier manera, el acercamiento es inevitable: la competencia por los recursos y los mercados lleva a las empresas de todas las áreas a estar presentes en todos lados, incluso en las regiones propensas o expuestas a conflictos. Paralelamente, la necesidad que tienen esas empresas de obtener una “licencia social para operar” (“*social license to operate*”) (es decir, obtener la aceptación de las comunidades locales en la zona donde ejercen sus actividades como complemento de la “licencia social para operar” que se les concede aplicando los acuerdos concertados con los poderes públicos) las lleva a contemplar la realización de inversiones sociales y actividades humanitarias o de desarrollo. Las dos tendencias son factores de acercamiento entre los actores humanitarios y los actores económicos.

Las diferencias y las semejanzas que existen entre el mundo de los negocios y el mundo humanitario obligan a las empresas y las organizaciones humanitarias a dar muestras de suma prudencia si desean cooperar. Así pues, las organizaciones humanitarias deberían analizar sistemáticamente la colaboración contemplada en lo relativo a riesgos y oportunidades. En lo que respecta a los riesgos, por lo general tienen que ver con el impacto negativo que puede tener en la reputación o la aceptación de la organización el hecho de estar asociada a actores económicos en determinados contextos. En cuanto a las oportunidades, por lo general se trata de mayores posibilidades —en términos cuantitativos o cualitativos— de prestar servicios humanitarios o de influir en el contenido de los mecanismos jurídicos no vinculantes que ayudarán a las empresas a ejercer sus actividades de modo tal de no hacer daño.

Preocupadas por mejorar su reputación y sus prácticas en los contextos difíciles en los que operan, las empresas buscan cada vez más relacionarse con los actores humanitarios y, cuando lo hacen, por lo general saben muy bien qué desean obtener de esa relación. Esta es una excelente oportunidad para las organizaciones humanitarias para tomar el toro por las astas: es su responsabilidad determinar qué es lo que necesitan y qué esperan de los actores económicos y convertir esa conclusión, siempre que sea posible, en el cimiento de su relación. De esa forma, tendrán más oportunidades de aprovechar el potencial existente en materia de sinergia y cooperación reforzada en beneficio de las comunidades a las que se ocupan de prestar protección y asistencia. Algunas organizaciones humanitarias ya se han vuelto muy dinámicas en la promoción del diálogo con los actores económicos, mientras que otras se han mantenido reactivas o directamente a la defensiva.

En la lógica de su práctica operacional, que consiste en interactuar con todos los actores influyentes, el CICR ha comenzado a dialogar y cooperar con algunos actores económicos. El presente artículo ha examinado los motivos, las prácticas y las perspectivas futuras de su relación con el sector privado. Medir los efectos de dicha relación es una tarea compleja, pero algunos indicadores pueden ayudar: como hemos mencionado, el CICR ha contribuido en varias iniciativas multipartitas que promueven el DIH y los principios humanitarios; ha participado en la elaboración de guías prácticas para ayudar a las empresas a ejercer sus

actividades de modo de “no hacer daño”; ha brindado asesoramiento puntual y ayuda a las empresas, en su sede como en el terreno, sobre los problemas de índole humanitaria que estas encontraban; ha sensibilizado a las fuerzas de seguridad públicas encargadas de mantener el orden, en las zonas donde las actividades de las empresas generaban tensiones sociales, acerca del uso adecuado de la fuerza; ha ofrecido sus servicios como intermediario neutral para facilitar la liberación de rehenes; ha aprovechado las competencias de las empresas para enfrentar diversos desafíos en materia de gestión; y se ha beneficiado de nuevos recursos financieros o en especies; para citar solo algunos ejemplos de una lista que no es en absoluto exhaustiva.

De modo que hace más de diez años que el CICR explora las potencialidades que conllevan el diálogo y la cooperación con los actores económicos. No obstante, aún no ha llegado al estadio de contar con una práctica consolidada. Por consiguiente, el CICR continuará explorando esta relación hasta estar totalmente satisfecho con los beneficios que puede aportarle y, al mismo tiempo, seguirá ocupándose de manera minuciosa de los eventuales inconvenientes de tal acercamiento. El esfuerzo vale la pena, ya que puede tener efectos extremadamente positivos para las personas a las que el CICR procura prestar protección y asistencia.