

5

CAPÍTULO

LAS EMPRESAS Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA EN LA LITERATURA²⁰

Cristian Bedoya Dorado²¹

Melissa Charfuelán Aguirre²²

Narrativas de la paz: una voz desde las organizaciones empresariales

La llegada del Siglo XX se caracteriza, entre muchos factores, por el reconocimiento de una aspiración social en diversos países: la paz. Este reconocimiento se empieza a materializar con el Premio Nobel de la Paz desde su creación en 1901, con el cual han sido exaltadas diversas personas y organizaciones

20 El presente capítulo es derivado del proyecto de investigación denominado “*Prácticas Socialmente Responsables de las Organizaciones del Valle del Cauca y su aporte en la construcción de una Paz estable y duradera*”, P.I.PG201703, financiado por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica y adscrito al Grupo de Investigación GIICO de la Facultad de Ciencias Empresariales.

21 Magíster en Psicología y Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Docente Tiempo Completo de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica. Grupo de Investigación GIICO. E-mail: cbedoya@unicatolica.edu.co

22 Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Ingeniera Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia. Docente Tiempo Completo de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica. Grupo de Investigación GIICO. E-mail: mcharfuelan@unicatolica.edu.co

gracias a sus esfuerzos en materia de paz. Los diversos esfuerzos han puesto de manifiesto algunas problemáticas asociadas a los conflictos, las guerras, la violencia, la pobreza, entre otros más, al tiempo que han construido una variedad de narrativas sobre cómo se construye la paz.

Las narrativas de la paz, si bien se han venido entretejiendo, principalmente, desde los gobiernos, organismos internacionales y algunos líderes sociales, existen otros esfuerzos que provienen de las organizaciones empresariales, las cuales operan en contextos específicos y develan una serie de prácticas de construcción de la paz que en ocasiones soportan a los otros actores. Estas prácticas han sido documentadas a través de informes de gestión, y publicadas en textos académicos, en donde la academia ha intentado teorizar y conceptualizar el modo en que las organizaciones empresariales aportan a la construcción de la paz.

En las últimas décadas se ha producido un incremento en las investigaciones que exploran esas conexiones entre las prácticas empresariales y la construcción de paz (Forrer & Katsos, 2015), como consecuencia, algunas organizaciones han adoptado los conceptos emergentes de dichas investigaciones y recomendando a las empresas lo que deberían hacer para promover la paz (e.g. el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Instituto de la Paz de los Estados Unidos, el Instituto Economía y Paz, y el Centro para la Justicia Global de la Haya). Si bien estas organizaciones han servido como guía para la aplicación de prácticas empresariales orientadas a la paz, la literatura sugiere que existen diversas estrategias que circulan desde la adopción de estándares internacionales, hasta las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las cuales tienen efectos positivos sobre la resolución de conflictos y construcción de paz.

De acuerdo con la Escuela de Cultura de Paz de la Universidad Autónoma de Barcelona²³, la construcción de paz²⁴, es el conjunto de medidas, planteamientos y etapas necesarias que se orientan a transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles, las cuales se pueden poner en marcha antes, durante o después de un conflicto armado, y en el que participan actores públicos y privados, internacionales, nacionales, regionales y locales²⁵

23 Ver en <http://escolapau.uab.cat/index.php>

24 *Peacebuilding* en la terminología de Naciones Unidas.

25 Para Grasa y Mateos (2014) en la construcción de la paz es necesario que se involucren todos los

(Fundación Ideas para la Paz & Cámara de Comercio de Bogotá, 2015; Grasa & Mateos, 2014). Pese a que la Paz y el problema de la violencia y sus manifestaciones se han posicionado como un asunto exclusivo de los gobiernos, o un objetivo del quehacer de organizaciones del Tercer Sector, esta idea de la construcción de paz posibilita que otros actores se involucren en ella, como es el caso de las organizaciones empresariales (Grasa & Mateos, 2014).

El origen de la noción de construcción de paz se da en el marco de la culminación de la Guerra Fría y de las Naciones Unidas. La aparición de diversos conflictos entre 1989 y 1992 hizo que la Organización de Naciones Unidas desplegara siete misiones²⁶ que cambiaron las operaciones de paz, en el que se contemplaron acciones como el desarme, la desmovilización, la reinserción de combatientes, la custodia o destrucción de armas, el acuartelamiento/acantonamiento de combatientes, la repatriación de refugiados, la formación y asesoramiento de personal de seguridad, la preparación y verificación de elecciones, la protección de los derechos humanos y el apoyo a procesos formales e informales de participación política. Para entonces, la construcción de paz se asociaba con la culminación de la violencia armada, por lo cual las diversas acciones eran inmediatas y del corto plazo (Grasa & Mateos, 2014).

Esta definición se fue ampliando, hasta el punto de abordar las causas de los conflictos armados, discutir sobre las crisis humanitarias a gran escala, e insistir en la necesidad de que las operaciones de paz sean relativamente largas en el tiempo y con múltiples actores. Como consecuencia, la idea de la construcción de la paz se fundamenta como una respuesta sistémica y coordinada, la cual se articula con la academia para la investigación de la paz y las organizaciones del tercer sector orientadas a la resolución y transformación de conflictos (Grasa & Mateos, 2014).

La literatura sobre prácticas empresariales y paz, sugiere que existen cinco orientaciones principales para la construcción de la paz desde las empresas: 1) el fomento del desarrollo económico; 2) la adopción de principios de evaluación externa; 3) la contribución a la construcción de un sentido de comunidad; 4) el involucramiento con estrategias de cooperación y diplomacia; y

actores de la vida social, que son las administraciones e instituciones de diferente nivel (nacionales, departamentales, locales), academia y universidad, sociedad civil y actores comunitarios diversos (incluyendo pueblos originarios y afrodescendientes), empresarios, etc. Su grado de influencia y decisión depende de lo previsto por el sistema político-institucional, pero también de la capacidad de acción colectiva y de las diversas dinámicas sociales.

26 A Namibia, Angola, El Salvador, Camboya, Bosnia-Herzegovina, Somalia y Mozambique.

5) la participación de prácticas y evaluaciones de riesgo de conflicto (Oetzel & Breslauer, 2015; Oetzel, Getz, & Ladek, 2007; Oetzel, Westermann-behaylo, Koerber, Timothy, & Rivera, 2010). Además, estas actividades se pueden distinguir según el nivel de acción requerido: cuando se desempeñan roles indirectos, y cuando se desempeña un papel proactivo en la consolidación de la paz (Mckenna, 2014).

Uno de los ejes vertebrales que se identifica en la literatura de prácticas empresariales y paz, es el del papel de la RSE y el Valor Compartido, que posicionan la paz como un asunto de la sociedad que debe ser atendido, a través de la reducción de problemáticas como la pobreza, la violencia, la corrupción, el desempleo, etc. (Bond, 2014; Debbie Haski-Leventhal, 2014; Hayhurst & Szto, 2016; Mckenna, 2014).

Si bien la noción de construcción de paz involucra a las organizaciones empresariales, mediante sus diferentes prácticas, ¿de qué manera lo desarrollan?, ¿cuáles son las estrategias y/o prácticas que realizan para esa construcción de paz?, ¿cuáles son los objetivos de estas estrategias y/o prácticas? Para responder a estas y otras preguntas, en este capítulo se presenta una revisión sistemática de la literatura, en la que se examinan las prácticas, actividades, estrategias o enfoques de gestión que realizan las empresas para construir paz y resolver conflictos. Para ello, se construyó una base datos con artículos académicos provenientes de los catálogos digitales Scopus, Web of Science, y SciELO. Se reconoce que identificar este tipo de elementos es de gran importancia, no solo porque propicia un ejercicio de reflexión teórica sobre la noción de construcción de paz desde la literatura académica y el quehacer administrativo, sino que, además, resalta que el contexto colombiano constituye un escenario de postconflicto y que las organizaciones empresariales han sido llamadas a involucrarse en la “Construcción de una Paz estable y duradera”²⁷ (Gobierno Nacional de Colombia - Las Farc-EP, 2016).

Este capítulo está estructurado en tres partes: primero, se presenta el diseño metodológico, el cual se inserta en un enfoque cualitativo y de análisis documental. Seguido, se discuten los hallazgos siguiendo las categorías de análisis propuestas en el diseño metodológico. Finalmente, se presentan las conclusiones y futuras líneas de investigación.

27 Este llamado se presenta con la firma del Acuerdo Final para la terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera en Colombia en el 2016.

Revisando la paz desde las empresas: propuesta metodológica

La pesquisa se abordó desde una apuesta cualitativa (Guba & Lincoln, 1994), en la cual se empleó como método la revisión sistemática de la literatura relacionada con la construcción de paz desde las empresas. Para esta revisión y su análisis se llevaron a cabo cuatro etapas: primero, se construyó una base de datos con artículos provenientes de los catálogos digitales Web of Science (WoS), Scopus, SciELO, y Redalyc, que estuvieran publicados desde 1992²⁸ hasta el 2018 y que cumplieron con los criterios de la ecuación de búsqueda tanto en español como en inglés:

“Paz” OR “construcción de paz” OR “postconflicto” AND “empresas” OR “negocios” OR “sector privado” OR “compañías” OR “industrias”; “peace” OR “peacebuilding” OR “postconflict” OR “business” OR “private sector” OR “companies” OR “industries”.

Se encontraron un total de 105 artículos, de los cuales se tuvieron en cuenta 82 que cumplían con los criterios de búsqueda. Estos fueron organizados por autor, año, área de conocimiento del *Journal*, nombre del *Journal*, tipo de artículo, idioma de publicación, país de afiliación del autor, región geográfica de la investigación, temas y relaciones exploradas, y acciones, prácticas o programas para crear la plantilla de análisis. De este modo, como segunda etapa, se realizó una plantilla para organizar de modo sistemático la información de los artículos.

Tercero, se realizó un análisis de contenido de cada uno de los artículos, teniendo en cuenta la plantilla para extraer información conceptual y algunas cifras descriptivas de las publicaciones, considerando como eje central la relación entre prácticas empresariales y la paz.

Finalmente, los resultados fueron interpretados y los hallazgos más significativos sintetizados, y se discuten a partir de las categorías propuestas en la plantilla.

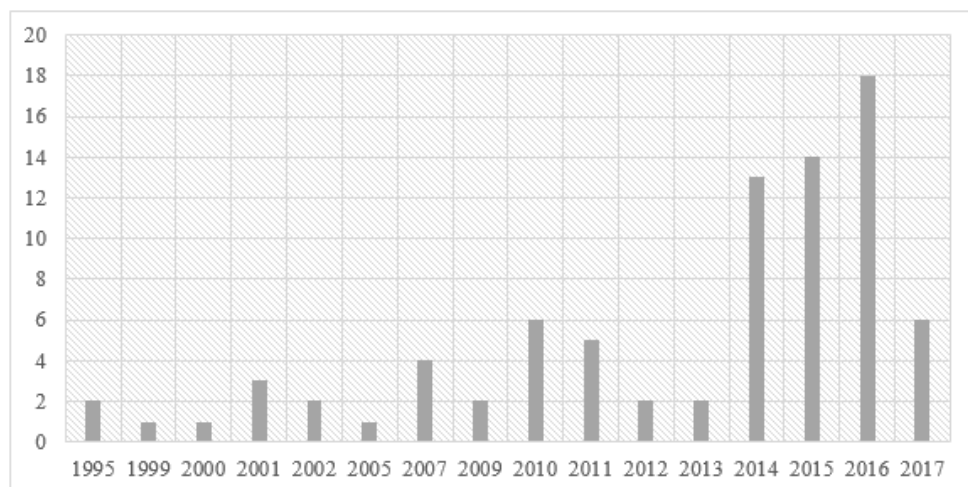
28 En este año se publicó el reporte *Una Agenda para la Paz* por la Secretaría General de las Naciones Unidas, en donde se introduce el concepto de Construcción de Paz o *Peacebuilding*.

Construyendo paz de las empresas: algunos hallazgos

Comportamiento de las publicaciones sobre empresas y construcción de paz

Como se presenta en la siguiente figura, los últimos años del periodo examinado concentran la mayor proporción de artículos publicados, principalmente el 2016. Para el análisis se organizaron el número de artículos publicados en cuatro periodos de años: 1995-2000, 2001-2006, 2007-2012, y 2013-2017, lo que permitió identificar un crecimiento en el número de publicaciones según cada periodo, en donde el último contiene el 65 % del total de artículos.

Figura 2. *Artículos sobre empresas y construcción de paz publicados entre 1995 y 2017*



Fuente: elaboración propia (2018).

Revistas en donde se publicaron los artículos

En la siguiente tabla se presentan las revistas en donde se publicaron los artículos de la base de datos y la cantidad de estos. Como se puede observar, la mayoría de los artículos se publicaron en la revista *Business, Peace and Sustainable Development*. Cuando se examinan las áreas de conocimiento de las revistas, se encuentra que el 43,9 % de los artículos fueron publicados en revistas de Negocios y Administración, el 21,9 % en revistas de Ciencias Políticas, y 31,1 % en revistas de Ciencias Sociales (Ver Tabla 2). Lo que sitúa el tema de la construcción de paz y empresas, como un tema interdisciplinar y que trasciende del interés administrativo y organizacional.

Tabla 1. Revistas y frecuencias de los artículos

Nombre del Journal	Cantidad
The Columbia Journal of World Business	1
Academy of Management	1
Academy of Management Perspectives	2
African Security Review	1
American Business Law Journal	2
Business Ethics: A European Review	1
Business Horizons	8
Business, Peace and Sustainable Development	13
Colombia Internacional	1
Community Development Journal	1
Comparative Studies in Society and history	1
Comunicación cultura y Política: Revista de Ciencias sociales	1
Cuadernos de Administración	1
Development Dialogue	1
Economic Affairs	1
Ensayos	2
FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	1
Global Change, Peace & Security	1
International Journal of Public Leadership	1
International Journal of Security and Development	1
International Peacekeeping	1
International Review of the Red Cross	1
Irish Political Studies	1
Journal of Business Ethics	8
Journal of conflict resolution	1
Journal of Conflict Transformation & Security	1
Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy	1
Journal of International Affairs	1
Journal of Latin American Studies	1
Journal of Macromarketing	1

Journal of Peacebuilding & Development	2
Journal of Small Business & Entrepreneurship	4
Journal of Sport and Social Issues	2
Journal of Transnational Law	1
Middle East Report	1
Panorama	1
Peacebuilding	1
Policy Studies	1
Review of African Political Economy	1
Revista de Ciencias sociales y humanidades	1
Soccer & Society	1
SSRN	1
Survival	1
The American Journal of International Law	1
The Extractive Industries and Society	2
University of Pennsylvania Journal of International Law	1
World Political Science Review	1

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 2. Plantilla para sistematización de la revisión de la literatura

Periodo de años de publicación	1995-2000 N=4 (5 %)	2001-2006 N=6 (7 %)	2007-2012 N=19 (23 %)	2013-2017 N=53 (65 %)
<i>Área de conocimiento de Journal</i>				
Ciencias Sociales	1 (25)	0	3 (16)	24 (45)
Ciencias Políticas	0	5 (83)	2 (10)	11 (21)
Negocios y Administración	3 (75)	1 (17)	14 (74)	18 (34)
<i>Tipo de artículo</i>				
Empírico	0	0	6 (32)	17 (32)
Revisión	1 (25)	2 (33)	2 (10)	16 (30)
Reflexión	3 (75)	4 (67)	11 (58)	20 (38)
<i>Idioma</i>				
Español	0	1 (17)	0	7 (13)
Inglés	4 (100)	5 (83)	19 (100)	46 (87)

<i>Afiliación del autor</i>				
Asia	0	0	1 (5)	0
África y Medio Oriente	0	1 (17)	2 (11)	1 (2)
Australia	0	0	0	5 (9)
Europa	1 (25)	1 (17)	6 (32)	26 (49)
Norte América	3 (75)	3 (50)	9 (47)	13 (25)
Sur América	0	1 (17)	1 (5)	8 (15)
<i>Región Geográfica de investigación^a</i>				
Asia	0	1 (17)	2 (10)	7 (23)
África y Medio Oriente	4 (100)	4 (67)	10 (50)	12 (37)
Australia	0	0	0	0
Europa	0	0	1 (5)	1 (3)
Norte América	0	0	1 (5)	0
Sur América	0	1 (17)	6 (30)	12 (37)
<i>Temas y relaciones exploradas</i>				
Empresas y promoción de Paz	3 (75)	6 (100)	18 (95)	37 (70)
Dimensión Ética de las Empresas	1 (25)	0	0	4 (8)
Reducción de problemas sociales	0	0	1 (5)	4 (8)
Empresas y Paz en la Literatura	0	0	0	8 (14)
<i>Acciones, prácticas o programas^b</i>				
Generación de empleos	1 (25)		5 (19)	12 (14)
Estrategias de cooperación y adopción de estándares internacionales	1 (25)	1 (7)	4 (15)	9 (11)
Lucha contra la violencia	1 (25)	0	0	1 (1)
Modelos de Ética Empresarial	1 (25)	1 (7)	1 (4)	7 (8)
Desarrollo Económico	0	1 (7)	7 (27)	11 (13)
RSE y Valor Compartido	0	1 (7)	5 (19)	24 (29)
Filantropía	0	2 (13)	1 (4)	2 (2)
Proyectos Pedagógicos	0	8 (52)	1 (4)	4 (5)
Estrategias de Reconciliación	0	1 (7)	0	0
Negociación de la Paz	0	0	1 (4)	3 (4)
Proyectos de Emprendimiento	0	0	1 (4)	4 (5)
Promoción de los Derechos Humanos	0	0	0	1 (1)
Apoyo a las Políticas Sociales	0	0	0	4 (5)
Creación de Cultura de Paz y Lucha contra la corrupción	0	0	0	2 (2)

Nota. Valores= número de artículos; Valores entre paréntesis= % del total de artículos por años.

^a Las frecuencias y porcentajes correspondientes a este título no hacen alusión al total de artículos, sino al total de países que aparecen como casos de estudio o trabajo empírico de los artículos, en algunos de estos artículos se investigan más de un país, y en otros, no se hace mención de países.

^b Las frecuencias y porcentajes corresponden al total de acciones, prácticas y programas evidenciados en los artículos, las cuales pueden ser más de una en algunos de los artículos.

Fuente: elaboración propia (2018).

Tipo de artículos publicados

De acuerdo con los resultados de la Tabla 2, los artículos publicados sobre paz y empresas son principalmente de reflexión (46,6 %), seguido de artículos empíricos (28 %), y de revisión (25,6 %). Desde el año de 1995 se evidencia que la publicación de artículos de estos temas se ha concentrado en los artículos de tipo de reflexión y revisión, y desde el año de 2017 se empiezan a publicar artículos de tipo empírico. Adicionalmente, se encontró que la mayoría de los artículos fueron publicados en idioma inglés (90,2 %) y el resto en español (9,8 %). Los artículos publicados en español se producen principalmente en el último periodo de 2013-2017.

Las publicaciones fueron realizadas por autores que provienen principalmente de la región de Europa (41,5 %), de países como Reino Unido, Países Bajos y Suecia. Luego se encuentran las publicaciones de autores que provienen de Norte América (34,1 %), y de Sur América (12,2 %), principalmente Colombia. Estas publicaciones de autores con afiliación colombiana se registran en su mayoría en el periodo de 2013-2017, y su comportamiento ha sido creciente desde el 2001. Para el caso de regiones como Asia, África y Medio Oriente y Australia, se registra baja participación de publicaciones con un 1,2 %, 4,9 % y 6,1 %, respectivamente.

Las publicaciones examinadas durante el periodo de 1995 al 2017, han situado como contexto diferentes países y regiones a nivel mundial. De acuerdo con los resultados de la Tabla 2., la región más investigada ha sido la de África y Medio Oriente con 30 (48,3 %) artículos de un total de 62 artículos que involucran países o regiones para el ejercicio empírico o la reflexión. Entre los países se destacan Afganistán, Angola, Bosnia, Irak, Israel, Kimberley, Kosovo, Líbano, Nigeria, Nueva Guinea, Pakistán, Rwanda, Somalia, y Sudáfrica. Seguido, se destaca la región de Sur América con un total de 19 (30,6 %) de artículos en donde se destacan países como Brasil, Colombia, el Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, y Panamá.

Para el caso de Asia (16,1 %), las investigaciones han resaltado los conflictos y casos de Filipinas, Indonesia, Japón, y Nepal. En Europa (3,2 %) aparece el caso de Irlanda, y Norteamérica (1,6 %) el de Estados Unidos.

Temas de investigación de los artículos

Los resultados señalan que los principales temas y relaciones exploradas en los artículos son Empresas y Promoción de Paz (78 %), seguido de Empresas y Paz en la Literatura (9,7 %), y por último, Dimensión Ética de las Empresas (6,1 %), y Reducción de problemas sociales (6,1 %). A continuación, se presenta la descripción de cada uno de estos temas.

Las investigaciones centradas en Empresas y promoción de paz sugieren que desde apuestas directas e indirectas, las empresas pueden orientar su quehacer en asuntos relativos con los propósitos de la paz. Para ello, se resalta la importancia de reconocer si han estimulado la generación de los conflictos o algunos problemas derivados, ser autocríticos, y evaluar los escenarios en donde operan. Desde estas investigaciones se reflexiona sobre aspectos como las acciones, prácticas, iniciativas o programas, que promueven la paz y la no repetición de conflictos.

Los temas asociados a Empresas y Paz en la literatura abarcan artículos de revisión, en donde son sistematizadas las experiencias de este tipo de organizaciones en sus contextos locales y nacionales, resaltando las nociones teóricas que permiten teorizar el tema de la construcción de paz y la superación de conflictos. Entre estas nociones, la literatura discute la de “*Peacebuilding*”, como aquel conjunto de acciones para identificar y apoyar el fortalecimiento de la paz, de modo que no se incurra en contextos de conflicto (ONU, 1992). Si bien esta noción ha sido impulsada desde la Organización de Naciones Unidas, las experiencias de escenarios de postconflicto han dado nuevos matices en donde aparecen otras generalidades como los procesos de establecimiento de paz (*peacemaking*) y mantenimiento de paz (*peacemaking*). Ello ha derivado en argumentos en donde autores consideran que la construcción de paz desde las empresas es vital para soportar las estructuras de paz y apoyar las apuestas que desde lo público o desde el tercer sector se llevan a cabo.

Con relación a la dimensión ética, la literatura sugiere que el tema de la paz es una responsabilidad que las empresas deben asumir, debido a que estas son actores que hacer parte de las sociedades y la consolidación de la paz las puede beneficiar. Desde ese punto de vista, se menciona la importancia de adoptar estándares internacionales como los derechos humanos y derechos de trabajo, estrategias como las de la sostenibilidad, el Pacto Global y los objetivos de desarrollos sostenible, entre otros.

Finalmente, la reducción de problemas sociales se orienta al llamado a las empresas a la generación de empleos y de apuestas de emprendimiento que permitan generar desarrollo económico y superar la pobreza como garantías de paz. Así mismo, es reconocido que las empresas pueden promover prácticas para la cultura de paz y reconciliación en los contextos donde operan.

Acciones, prácticas o programas de las empresas

Como resultado del análisis de contenido, se encontraron un total de 129 acciones, prácticas o programas que realizan las empresas para la construcción de paz. De acuerdo con los resultados de la Tabla 2, la mayoría de estas se enmarcan en la Responsabilidad Social Empresarial y el valor compartido (23,2%). Adicional a ello, otras se encuentran encaminadas al desarrollo económico (14,7%), la generación de empleos (14%), las estrategias de cooperación y adopción de estándares internacionales (11,6%), los proyectos pedagógicos (10,1%), y los modelos de Ética Empresarial (7,8%). Las demás acciones, prácticas o programas se encuentran en la Tabla 2, las cuales tuvieron frecuencias inferiores a 10.

Construcción de paz y empresas: situando las problemáticas de la violencia

La revisión en la literatura sitúa a las organizaciones empresariales como un actor fundamental en los procesos de construcción de paz y reducción de conflictos. El contexto de los países y las regiones del mundo ha servido como laboratorio social, primero, para identificar las problemáticas que condicionan una ausencia de paz, y segundo, para definir lo que se entiende por paz y tercero, para determinar el modo en que las empresas contribuyen a través de diferentes actividades a la construcción de paz.

De acuerdo con lo anterior, se encontraron algunas problemáticas relacionadas con la construcción de paz como son la corrupción (Bennett, 2002; Boudreaux, 2007; Fort & Schipani, 2001; Oetzel et al., 2010; Westermann-Behaylo, 2010), la cultura de la violencia (Hagerty, 2013; Jamali & Mirshak, 2010; Limbs & Fort, 2000; Oetzel et al., 2010; Westermann-Behaylo, 2010), la destrucción del medio ambiente (Hönke, 2014; Mckenna, 2014, 2016), la pobreza y los estados de vulnerabilidad (Chowdhury, 2011; Kanashiro & Starik, 2016; Penh, 2009), la violación de derechos humanos (Ledbetter, 2016; van Dorp, 2017),

la violencia (Bond, 2014; Buitrago, Bustamante, Castañeda, & Ramírez, 2015; Charney, 1999; Fort & Schipani, 2007; Hagerty, 2013; Haski-Leventhal, 2014; Kanashiro & Starik, 2016; Ledbetter, 2016; Maconachie, 2016; McNulty, 2014; Oetzel & Breslauer, 2015; Tarway-Twalla, 2011), las guerras civiles (Ghimire & Raj Upreti, 2012, 2014; Maconachie, 2016; Oetzel et al., 2010; Ramnarain, 2015; Westermann-Behaylo, 2010; Yoosuf & Premaratne, 2017), las revoluciones políticas (Sredl, Shultz, & Brečić, 2017), los conflictos de fronteras y entre naciones (Ben-Porat, 2005; De-San-Eugenio, Ginesta, & Xifra, 2017; Desai, 2011; Golan-Nadir & Cohen, 2016; Hayward & Magennis, 2014; Khan & Ahmed, 2014; Luna, 1995; Nugent, 2014), los conflictos internos (Abramov, 2010; Anugwom, 2011; Barrios, 2016; Bennett, 2002; Billon, 2001; Boudreaux, 2007; Buitrago et al., 2015; Chowdhury, 2011; Desai, 2011; Gerson, 2001; Hayward & Magennis, 2014; Hönke, 2014; Idemudia, 2017; Jiménez Peña, 2014; Katsos & Forrer, 2014; Melin, 2016; Rettberg, 2002; Rodríguez & Gamboa Suarez, 2017; Wilson, 2015), los genocidios (Abramov, 2010; Melin, 2016; Tobias & Boudreaux, 2011), los regímenes y guerras políticas (Luna, 1995), entre otros más.

Las anteriores problemáticas se han evidenciado en los contextos bélicos de diferentes regiones del mundo, tanto en el pasado como en el presente, como es el caso en medio oriente con el conflicto árabe-israelí (Ben-Porat, 2005; De-San-Eugenio et al., 2017; Desai, 2011; Golan-Nadir & Cohen, 2016; Jamali & Mirshak, 2010; Khan & Ahmed, 2014; Ledbetter, 2016; Luna, 1995; Nugent, 2014; Retzky, 1995; Webb & Richelieu, 2016), en África, las guerras de Rwanda, Somalia, Nigeria y Angola (Anugwom, 2011; Billon, 2001; Boudreaux, 2007; Gerson, 2001; Idemudia, 2017; Limbs & Fort, 2000; Maconachie, 2016; Oetzel et al., 2007; Tobias & Boudreaux, 2011), en Asia, la Guerra Civil de Nepal (Ghimire & Raj Upreti, 2012, 2014; Ramnarain, 2015), en Europa, el conflicto armado de Irlanda del Norte (Hayward & Magennis, 2014), y en Sur América, los conflictos internos de Colombia y México (Bennett, 2002; Buitrago et al., 2015; González, 2016; Hagerty, 2013; Jiménez Peña, 2014; Miklian & Rettberg, 2017; Rettberg, 2002, 2007; Rodríguez & Gamboa Suarez, 2017; Sepúlveda Romero, Moreno Martínez, Tovar Mesa, Franco Villada, & Villarraga Tole, 2015).

Las organizaciones empresariales han participado en estos escenarios de conflictos bélicos, lo que ha derivado algunas aproximaciones a la noción de construcción de paz. Entre estas nociones se encuentra la de las empresas como promotoras de paz. Para ello, gran parte de la literatura académica sugiere que las empresas promueven la paz a través de diversas actividades como el

desarrollo económico, la generación de empleos, las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, proyectos pedagógicos, adopción de estándares internacionales como el Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y otras prácticas que se presentan en la Tabla 2. Esta promoción se orienta principalmente hacia el desarrollo y bienestar de las sociedades como una garantía para la paz.

También, la literatura sugiere una dimensión ética de las empresas que hacen que estas asuman un rol dentro del ejercicio de construcción de paz. Algunas investigaciones encuentran que las empresas participan en procesos de negociación de conflictos, en procesos de reparación de víctimas, y en actividades hacia poblaciones reinsertadas. Para ello se llevan a cabo ciertas actividades tales como Proyectos de Emprendimiento (Anugwom, 2011; Desai, 2011; Katsos & Forrer, 2014; Tobias & Boudreaux, 2011), apoyo a las políticas sociales (Barrios, 2016; Idemudia, 2017; Miklian & Rettberg, 2017; Nugent, 2014), negociación de la paz (Ghimire & Raj Upreti, 2014; Rettberg, 2007; Rodríguez & Gamboa Suarez, 2017), la creación de estrategias de reconciliación (Ben-Porat, 2005; Boudreaux, 2007; Charney, 1999; Nugent, 2014), y creación de una cultura para la paz y lucha contra la corrupción (Bennett, 2002; Boudreaux, 2007; Fort & Schipani, 2001; Maconachie, 2016; Oetzel & Breslauer, 2015; Oetzel et al., 2010; Westermann-Behaylo, 2010).

En este ejercicio de construcción de paz, la literatura sugiere que las empresas, además, buscan reducir los problemas sociales de los contextos bélicos y mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades. Esta idea se asocia a su vez con la de la promoción de la paz, la cual se materializa desde las apuestas de RSE y las prácticas de filantropía. Algunas de las investigaciones encuentran que las principales consecuencias de los conflictos y las guerras se ven reflejados en las condiciones de vulnerabilidad de las comunidades, que acentúan problemas como la pobreza, la violencia, el desempleo, la violación de derechos humanos (Abramov, 2010; Bennett, 2002; Charney, 1999; Kanas-hiro & Starik, 2016; Maconachie, 2016; Penh, 2009; Ramnarain, 2015; Tobias & Boudreaux, 2011; Yoosuf & Premaratne, 2017), etc., por lo cual las empresas deben iniciar por este escenario para conseguir la paz.

Si bien en la literatura se encuentran algunas investigaciones que se preocupan por la destrucción del medio ambiente como consecuencia de las guerras o conflictos (Mckenna, 2014, 2016), esta es escasa y poco visibilizada por el predominio de la dimensión social y económica en la que se centran las prácticas de construcción de paz.

Finalmente, se encuentra que la literatura se ha concentrado también en examinar publicaciones que presentan nociones de construcción de paz y casos de organizaciones empresariales para proponer un marco comprensivo de este fenómeno. Ello se evidencia en un 26% de los artículos encontrados los cuales son de tipo revisión.

Conclusiones

El objetivo del presente capítulo fue el de realizar una revisión en la literatura académica sobre la construcción de paz desde las organizaciones empresariales. Para ello, el ejercicio se centró en un total de 82 artículos que permitieron develar diversas estrategias y programas, así como un reconocimiento de que estas organizaciones asumen un rol fundamental en los procesos de construcción de paz.

Con relación a las publicaciones encontradas, puede concluirse que el estudio del aporte del sector privado o de las organizaciones empresariales a la construcción de la paz, es un tema que despierta gran interés en la comunidad académica, lo cual contribuye por una parte a visibilizar la apuesta de cooperación del sector empresarial con la sociedad y, por otro, permite evidenciar la responsabilidad y el compromiso al que están llamadas estas organizaciones para la construcción de la paz, desde la gestión de sus operaciones y con programas específicos como los de responsabilidad social.

Por otro lado, la literatura pone en evidencia que el sector empresarial es un actor que juega un rol importante en el sostenimiento de las iniciativas de paz y reconciliación en zonas de conflicto (guerras civiles, conflictos sociales, políticos, culturales, guerrillas). A través de políticas de gestión, programas, estrategias o prácticas de responsabilidad social, la empresa privada puede contribuir al desarrollo de escenarios de reconciliación; sin embargo, de acuerdo con los estudios revisados, el papel corporativo en ocasiones es cuestionable y difuso.

Algunos autores señalan que las motivaciones subyacentes en la participación del sector privado en escenarios de conflicto y posconflicto obedecen a intenciones instrumentales, es decir, actúan para resolver problemas relacionados con sus operaciones de negocio esperando obtener ganancias y crecimiento, por tanto, apoyan el cambio social siempre y cuando los beneficie. Otras investigaciones muestran que la empresa, incluso, es un actor generador de conflicto, como en el caso de algunas multinacionales de industrias extractivas.

Pese a lo anterior, no se puede desconocer que el sector privado es un agente importante en la construcción y sostenimiento de la paz, pues el campo de acción de las estrategias de gestión y programas específicos de paz abarca dimensiones económicas, sociales y ambientales. Por lo tanto, las iniciativas que generan empleo, el acercamiento con la comunidad, la incorporación de políticas éticas y buenas prácticas, la transparencia (acciones de gestión), así como las acciones filantrópicas, los programas de protección de derechos humanos, programas de educación para la paz, la inclusión de población vulnerable o de víctimas, la participación como mediadores en negociaciones (programas específicos), aportan sustancialmente a alcanzar y mantener la paz.

Cabe señalar que, de acuerdo con los artículos revisados, las prácticas o programas de responsabilidad social actúan frecuentemente como catalizadores de las acciones para la construcción de paz por parte de las empresas. En ese sentido, se puede inferir que la gran mayoría de prácticas se concentran en las dimensiones económica y social de la RSC. Se observaron pocas investigaciones que muestren mecanismos de acción del eje medioambiental, un asunto que ha venido ganando gran relevancia en los procesos de paz, pues los conflictos armados dan lugar a diversas coyunturas. Durante el conflicto, se presentan, por ejemplo, la deforestación, la explotación de cultivos ilegales, el derrame de hidrocarburos; en el posconflicto, los retos ambientales circulan alrededor de la desprotección de algunas áreas geográficas que, en cierta medida, han sido custodiadas por la guerra, la recuperación de los ecosistemas, la protección de líderes ambientales, la protección y el buen uso de los recursos naturales.

Como en los demás aspectos, el sector privado puede hacer grandes aportes en la esfera medioambiental de la agenda de paz que valen la pena tratarse con mayor profundidad, por tanto, se propone en futuras investigaciones indagar en los mecanismos, programas y prácticas empresariales alrededor de esta dimensión.

Es menester reconocer que el contexto colombiano constituye un escenario de postconflicto, en el cual las empresas pueden aportar desde diferentes estrategias o programas como se encuentra en la literatura. Los hallazgos de esta revisión permiten ofrecer una ruta o un aporte para que las empresas colombianas reconozcan que son un actor de construcción de paz, y que el modo de desarrollar este ejercicio puede estar orientado hacia diversos actores como las víctimas, los desmovilizados, la población civil, los niños y jóvenes, las mujeres, y el medio ambiente, y desde diversos frentes como desde la RSE, la

adopción de estándares internacionales, la ética empresarial y hasta los programas filantrópicos.

Para futuras investigaciones es de gran importancia conocer cuáles son esas prácticas registradas en la literatura para la construcción de paz de las empresas colombianas. Así mismo, la formulación de propuestas o estrategias para que más empresas asuman el rol de constructor de paz y aporten al logro del acuerdo de la paz en Colombia (Gobierno Nacional de Colombia, Farc-EP, 2016).

Referencias

- Abramov, I. (2010). Building peace in fragile states - building trust is essential for effective public-private partnerships. *Journal of Business Ethics*, 89, 481–494. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0402-8>
- Anugwom, E. E. (2011). “Wetin We for Do?” Women Entrepreneurs and the Niger Delta Conflict. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(2), 243–252. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593536>
- Barrios, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano. *Ensayos*, 45–56.
- Ben-Porat, G. (2005). Business and peace: The rise and fall of the new Middle East. *World Political Science Review*, 1(1), 39–52.
- Bennett, J. (2002). Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict. *Journal of International Affairs*, 55(2), 393–410. <https://doi.org/10.2307/24358177>
- Billon, P. L. (2001). Thriving on war : The Angolan conflict & private business. *Review of African Political Economy*, (60), 629–652. <https://doi.org/10.1080/03056240108704571>
- Bond, C. J. (2014). Business, Peace and Mining: A Literature Review. *Business, Peace and Sustainable Development*, 4, 59–83. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2014.no.00005>
- Boudreaux, K. (2007). The business of reconciliation: Entrepreneurship and commercial activity in post-conflict Rwanda. *Economic Affairs*, 27(2), 6–13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.2007.00724.x>
- Buitrago, N., Bustamante, A., Castañeda, S., & Ramírez, S. (2015). Retos de las organizaciones privadas en el postconflicto colombiano. *Revista Ensayos*, 8, 228–239.

- Charney, C. (1999). Civil Society, Political Violence, and Democratic Transitions: Business and the Peace Process in South Africa, 1990 to 1994. *Comparative Study of Society and History*, 41(1), 182–206. <https://doi.org/10.1017/S0010417599001917>
- Chowdhury, M. J. A. (2011). The Determinants of Entrepreneurship in a Conflict Region: Evidence from the Chittagong Hill Tracts in Bangladesh. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(2), 265–281. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593538>
- De-San-Eugenio, J., Ginesta, X., & Xifra, J. (2017). Peace, sports diplomacy and corporate social responsibility: a case study of Football Club Barcelona Peace Tour 2013. *Soccer and Society*, 18(7), 836–848. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1067796>
- Desai, S. (2011). A Tale of Entrepreneurship in Two Iraqi Cities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(2), 283–292. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593539>
- Forrer, J. J., & Katsos, J. E. (2015). Business and Peace in the Buffer Condition. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 438–450. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0130>
- Fort, T. L., & Schipani, C. A. (2001). The Role of the Corporation in Fostering Sustainable Peace. *Journal of Transnational Law*, (422), 1–61. <https://doi.org/10.2139/ssrn.303316>
- Fort, T. L., & Schipani, C. A. (2007). An action plan for the role of business in fostering peace. *American Business Law Journal*, 44(2), 359–377. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2007.00040.x>
- Fundación Ideas para la Paz, & Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *El sector empresarial y la construcción de paz*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz; Cámara de Comercio de Bogotá.
- Gerson, A. (2001). Peace Building: The Private Sector's Role. *The American Journal of International Law*, 95(1), 102–119.
- Ghimire, S., & Raj Upreti, B. (2012). Corporate Engagement for Conflict Transformation: Conceptualising the Business-Peace Interface. *Journal of Conflict Transformation & Security*, 2(1), 77–100.
- Ghimire, S., & Raj Upreti, B. (2014). Peace by corporate means: How mature is the private sector for peacebuilding in Nepal? *Journal of Peacebuilding and Development*, 9(2), 90–96. <https://doi.org/10.1080/15423166.2014.947894>
- Gobierno Nacional de Colombia -FARC-EP. (2016). Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. Colombia.

- Golan-Nadir, N., & Cohen, N. (2016). The role of individual agents in promoting peace processes: business people and policy entrepreneurship in the Israeli–Palestinian conflict. *Policy Studies*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1161181>
- González, J. A. (2016). Empresa privada: principal socio en el posconflicto y la construcción de paz. *Panorama*, 10(18), 84–92.
- Grasa, R., & Mateos, O. (2014). *Guía para trabajar en la construcción de la paz. qué es y qué supone la construcción de la paz*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá; Instituto Catalán Internacional para la Paz.
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hagerty, T. (2013). The Butcher, the Baker, the Brewer and the Peacebuilder. Opportunities, Strategies and Metrics for the Role of Business in Building Peace. *Business, Peace and Sustainable Development*, 1, 69–78.
- Haski-Leventhal, D. (2014). Business and peace: Motivations and benefits. *Business, Peace and Sustainable Development*, 2014(2), 3–5. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2014.ja.00002>
- Haski-Leventhal, D. (2014). From CSR and CSV to Business and Peace. *Business, Peace and Sustainable Development*, (4), 3–6. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2014.no.00002>
- Hayhurst, L. M. C., & Szto, C. (2016). Corporatizing Activism Through Sport-Focused Social Justice? Investigating Nike’s Corporate Responsibility Initiatives in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport and Social Issues*, 40(6), 522–544. <https://doi.org/10.1177/0193723516655579>
- Hayward, K., & Magennis, E. (2014). The business of building peace: Private sector cooperation across the Irish border. *Irish Political Studies*, 29(1), 154–175. <https://doi.org/10.1080/07907184.2013.875896>
- Hönke, J. (2014). Business for peace? The ambiguous role of “ethical” mining companies. *Peacebuilding*, 2(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/21647259.2014.910383>
- Idemudia, U. (2017). Business and peace in the Niger Delta: what we know and what we need to know. *African Security Review*, 26(1), 41–61. <https://doi.org/10.1080/10246029.2016.1264439>
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2010). Business-conflict linkages: Revisiting MNCs, CSR, and conflict. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 443–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0232-8>

- Jiménez Peña, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 67–96.
- Kanashiro, P., & Starik, M. (2016). Business efforts, opportunities, and limits addressing the poor: A Brazilian case study. *Business Horizons*, 59(5), 471–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.011>
- Katsos, J. E., & Forrer, J. (2014). Business practices and peace in post-conflict zones: Lessons from Cyprus. *Business Ethics*, 23(2), 154–168. <https://doi.org/10.1111/beer.12044>
- Khan, S. A., & Ahmed, V. (2014). Peaceful Economies: Assessing the Role of the Private Sector in Conflict Prevention in Pakistan. *International Journal of Security & Development*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.5334/sta.dv>
- Ledbetter, B. (2016). Business leadership for peace. *International Journal of Public Leadership*, 12(3), 239–251. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2016-0016>
- Limbs, E. C., & Fort, T. L. (2000). Nigerian Business Practices and Their Interface with Virtue Ethics. *Journal of Business Ethics*, 26, 169–179.
- Luna, R. (1995). Remapping Israel and Palestinian tourism. *Middle East Report*, (196), 16–19.
- Maconachie, R. (2016). The extractive industries, mineral sector reform and post-conflict reconstruction in developing countries. *The Extractive Industries and Society*, 3, 313–315. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2016.03.004>
- McKenna, K. (2014). Business and Peace. *Business, Peace and Sustainable*, 2, 28–55.
- McKenna, K. (2016). Land of the Unexpected Natural Resource Conflict and Peace Building in Papua New Guinea. *Business, Peace and Sustainable Development*, 7, 32–49. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2016.ju.00004>
- McNulty, R. E. (2014). The Global Compact's Inaugural Business for Peace Annual Event. *Business*, 5, 63–74.
- Melin, M. M. (2016). Business, peace, and world politics: The role of third parties in conflict resolution. *Business Horizons*, 59(5), 493–501. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.013>
- Miklian, J., & Rettberg, A. (2017). From War-Torn to Peace-Torn? Mapping Business Strategies in Transition from Conflict to Peace in Colombia. *SSRN Electronic Journal*, 1–25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2925244>
- Nugent, J. B. (2014). Some Lessons of the Qualifying Industrial Zones (QIZ) experience in the middle east for business-initiated programmes promoting both development and peace. *Business, Peace and Sustainable Development*, (3), 99–114. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2014.ju.00006>

- Oetzel, J., & Breslauer, M. (2015). The Business and Economics of Peace: Moving the Agenda Forward. *Business, Peace and Sustainable*, (6), 3–8. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2015.de.00002>
- Oetzel, J., Getz, K. a., & Ladek, S. (2007). The role of multinational enterprises in responding to violent conflict: A conceptual model and framework for research. *American Business Law Journal*, 44(2), 331–358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2007.00039.x>
- Oetzel, J., Westermann-behaylo, M., Koerber, C., Timothy, L., & Rivera, J. (2010). Business and Peace : Sketching the Terrain. *Journal of Business Ethics*, 89, 351–373.
- Penh, B. (2009). New convergences in poverty reduction, conflict, and state fragility: What business should know. *Journal of Business Ethics*, 89, 515–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0404-6>
- Ramnarain, S. (2015). Interrogating women's peace work: Community-based peacebuilding, gender, and savings' co-operatives in post-conflict Nepal. *Community Development Journal*, 50(4), 677–692. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsu065>
- Rettberg, A. (2002). Administrando la adversidad: respuestas empresariales al conflicto Colombiano. *Colombia Internacional*, (55), 37–54.
- Rettberg, A. (2007). The private sector and peace in El Salvador, Guatemala, and Colombia. *Journal of Latin American Studies*, 39, 463–494.
- Retzky, A. (1995). Peace in the Middle East: What does it really mean for Israeli business? *The Columbia Journal of World Business*, 30(3), 26–32.
- Rodríguez, A. L., & Gamboa Suarez, R. (2017). Gestión del Post-conflicto como estrategia de la Responsabilidad Social en las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(1), 35–44.
- Sepúlveda Romero, M. E., Moreno Martínez, E. P., Tovar Mesa, J. E., Franco Villada, J. A., & Villarraga Tole, C. L. (2015). Responsabilidad social de las Py-MEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada. *Revista de Ciencias Sociales*, 6(1), 45–62.
- Sredl, K. C., Shultz, C. J., & Brečić, R. (2017). The Arizona Market: a Marketing Systems Perspective on Pre- and Post-War Developments in Bosnia, with Implications for Sustainable Peace and Prosperity. *Journal of Macromarketing*, 37(3), 300–316. <https://doi.org/10.1177/0276146717712359>
- Tarway-Twalla, A. K. (2011). The contribution of grassroots businesses to post-conflict development in Liberia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1), 58–67. <https://doi.org/10.1108/17506201111119608>

- Tobias, J. M., & Boudreaux, K. C. (2011). Entrepreneurship and Conflict Reduction in the Post-Genocide Rwandan Coffee Industry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(2), 217–242. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593535>
- van Dorp, M. (2017). Should companies be involved in peacemaking, or mind their own business? *Global Change, Peace and Security*, 29(1), 95–102. <https://doi.org/10.1080/14781158.2016.1256278>
- Webb, A., & Richelieu, A. (2016). Sport for Development and Peace in Action: Building Facts for Funding. *Journal of Sport and Social Issues*, 1–25. <https://doi.org/10.1177/0193723516632574>
- Westermann-Behaylo, M. (2010). Institutionalizing peace through commerce: Engagement or divestment in South African and Sudan. *Journal of Business Ethics*, 89, 417–434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0398-0>
- Wilson, S. A. (2015). Corporate social responsibility and power relations: Impediments to community development in post-war Sierra Leone diamond and rutile mining areas. *Extractive Industries and Society*, 2(4), 704–713. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.09.002>
- Yoosuf, A., & Premaratne, S. P. (2017). Building Sustainable Peace through Business Linkages among Micro-Entrepreneurs: Case Studies of Micro-Enterprises in the North of Sri Lanka. *Journal of Peacebuilding and Development*, 12(1), 34–48. <https://doi.org/10.1080/15423166.2017.1281754>