

# Inclusión socioeconómica de población sensible al conflicto armado

Notas Estratégicas

45





**Inclusión  
socioeconómica  
de población  
sensible al  
conflicto armado**

Notas Estratégicas

**45**

# Inclusión socioeconómica de población sensible al conflicto armado

**Directora Ejecutiva**  
María Victoria Llorente

**Director del área de Construcción de Paz**  
Miguel Suárez

**Autores**  
Laura Sofía Herrera  
Felipe Zarama

**Edición y corrección de estilo**  
Elizabeth Reyes Le Paliscot

**Fotografías**  
Julian Ríos Monroy

**Diseño y diagramación**  
Ladoamable S.A.S.  
@ladoamable

**ISBN**  
978-628-7558-71-7

**Fundación Ideas para la Paz (FIP)**  
Calle 100 N° 8A -37 Torre C Of. 207. Bogotá.  
Tel: (57-601) 7470273  
[www.ideaspaz.org](http://www.ideaspaz.org) / e-mail: [fip@ideaspaz.org](mailto:fip@ideaspaz.org)

# Contenido

4

## INTRODUCCIÓN

6

## ¿A QUÉ SE REFIEREN LAS EMPRESAS CUANDO HABLAN DE INCLUSIÓN?

7

¿QUÉ ES LA INCLUSIÓN?

8

¿QUÉ NO ES LA INCLUSIÓN?

10

## LA INCLUSIÓN COMO DECISIÓN

12

EL COSTO DE OPORTUNIDAD DE NO INCLUIR

13

## FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE INCLUIR

14

LA RACIONALIDAD ECONÓMICA

14

EL CONTEXTO

15

LAS REGLAS DE JUEGO

16

CONFIANZA

17

## EL ESPECTRO DE LA INCLUSIÓN: ¿CÓMO INCLUYEN LAS EMPRESAS?

19

## LA INCLUSIÓN EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL: APRENDIZAJES CLAVE

21

## BIBLIOGRAFÍA

## Introducción

La inclusión no solo es un pilar fundamental de la paz, sino también una fuerza que la impulsa y la hace sostenible en el tiempo. Para el sector empresarial, representa además una de las formas más poderosas de contribuir activamente a la construcción de entornos más estables y prósperos.

Así lo sugiere una encuesta de la Fundación Ideas para la Paz (FIP)<sup>1</sup>, que indica que el 32,75% de las empresas en Colombia prefiere aportar a la construcción de paz a través de la inclusión de emprendimientos de poblaciones sensibles en la cadena de valor. Esta opción supera otras alternativas como invertir en el desarrollo territorial (25,25%), pagar impuestos y generar empleo (23,42%), o contratar excombatientes, víctimas del conflicto y exmiembros de la Fuerza Pública (18,42%)<sup>2</sup>.

Teniendo en cuenta esta tendencia, la FIP con el apoyo de la Embajada de Suecia, reunió en octubre de 2024, a representantes de siete experiencias destacadas de empresas y organizaciones que trabajan con el sector empresarial en prácticas de inclusión socioeconómica de migrantes, excombatientes, población pospenada de la Fuerza Pública y víctimas del conflicto.

El propósito del encuentro, realizado en la región de Urabá (Antioquia), fue compartir experiencias y lecciones aprendidas, y explorar oportunidades de inclusión económica, analizando los dilemas, retos y beneficios tanto para las empresas como para las personas que participan en procesos inclusivos.

Este documento presenta las reflexiones y conclusiones del Intercambio de Experiencias Empresariales<sup>3</sup> sobre inclusión. Comienza explorando cómo las empresas entienden la inclusión y luego la analiza como una apuesta estratégica, influenciada por factores como el contexto, las reglas de juego y los niveles de confianza. También plantea una reflexión sobre el costo de oportunidad de no incluir. Finalmente, expone el abanico de acciones que una empresa puede emprender para promover la inclusión, más allá de la contratación laboral (ver Mapa 1).

• • • • •

<sup>1</sup> Encuesta representativa a nivel nacional realizada por la Fundación Ideas para la Paz (FIP) en asocio con la Fundación Konrad Adenauer (KAS) en 2023, donde se recogen las percepciones de representantes de 1.200 empresas en siete ciudades (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cúcuta, Bucaramanga y Pereira) sobre la inclusión socioeconómica de tres poblaciones sensibles al conflicto (migrante, víctima y excombatiente).

<sup>2</sup> FIP, & KAS. (2023a). Encuesta de Percepciones Empresariales sobre la Construcción de paz y la Inclusión de Poblaciones Sensibles al Conflicto Armado [Documento interno de trabajo]. Fundación Ideas para la Paz (FIP), Fundación Konrad Adenauer (KAS).

<sup>3</sup> Los Intercambios de Experiencias Empresariales son espacios innovadores que la FIP ha desarrollado con el apoyo de la Embajada de Suecia y que buscan fomentar el aprendizaje entre pares, reconociendo tanto los desafíos que enfrentan las empresas en entornos complejos, como las oportunidades y buenas prácticas que pueden ser replicadas con éxito.

**El 32,75% de las empresas en Colombia prefiere aportar a la construcción de paz a través de la inclusión de emprendimientos de poblaciones sensibles en la cadena de valor, según una encuesta de la FIP**

MAPA 1

UBICACIÓN RESERVA NATURAL SURIKI



El Intercambio de Experiencias Empresariales se realizó en la Reserva Natural Suriki, en Turbo, Antioquia, un proyecto familiar de turismo sostenible que ha sido clave en la reclamación de tierras y recuperación de la reserva del mismo nombre.

Participantes del intercambio

NOMBRE	EMPRESA
ÁNGELA MONTOYA	Propietaria y gerente de Mazamorras de Urabá
DÁLIDA VILLA	Coordinadora de Alianza Soluciones
DIEGO PÉREZ	Gerente general de la Fundación Proin (Leonisa)
ENILDA JIMÉNEZ	Gerente de Surikí Nature
INGRID MERCEDES PULGARÍN	Coordinadora DEIP & Fundación Manpower Group, Manpower
MARCELA QUINTERO	Líder territorial de innovación social de la Fundación Carvajal (Compromiso Valle)
SEBASTIÁN GONZÁLEZ	Gerente Movimiento IN de la Fundación ANDI



**¿A QUÉ SE REFIEREN  
LAS EMPRESAS  
CUANDO HABLAN DE  
INCLUSIÓN?**

**01**

# 1. ¿A qué se refieren las empresas cuando hablan de inclusión?

Bajo el principio de corresponsabilidad, en la FIP entendemos que el sector empresarial es un aliado estratégico de los procesos de inclusión, ya que cuenta con conocimientos y capacidades para generar oportunidades laborales e impulsar procesos de crecimiento económico en economías afectadas por el conflicto armado y la violencia.

Para iniciar la conversación en el Intercambio de Experiencias Empresariales, mapeamos la inclusión desde la mirada empresarial con cuatro preguntas:



## 1.1. ¿Qué es la inclusión?

Las empresas definen la inclusión desde dos perspectivas: como una responsabilidad con el entorno y como una oportunidad para la actividad económica.

### Responsabilidad con el entorno

Manuel Carvajal Sinisterra, empresario colombiano, dijo una frase que sigue teniendo fuerza hoy: “no puede haber una empresa sana en un medio social enfermo”. Una de las participantes del intercambio la retomó, recordándonos que, a pesar del paso del tiempo, su mensaje sigue siendo profundamente relevante.

Las empresas adquieren una **responsabilidad con el entorno** donde operan que se deriva de su potencial **impacto en términos económicos, sociales y ambientales**. Por ello, la inclusión inicia cuando se hace una lectura apropiada del contexto *sectorial* (proveedores, clientes y otros) y del contexto *territorial* (comunidades locales, normas formales e informales de relacionamiento y otros)<sup>4</sup>. Esta lectura permite a las empresas no solo prevenir conflictos que puedan afectar su operación, sino también identificar oportunidades para fortalecer su relación con las comunidades cercanas.

En Colombia, muchas poblaciones enfrentan situaciones de vulnerabilidad debido al conflicto armado, lo que agrava las desigualdades, limita el acceso a oportunidades laborales y de movilidad social, y reduce las capacidades productivas de los territorios. Víctimas, excombatientes, comparecientes de la Fuerza Pública y, más recientemente, migrantes, son excluidos de los beneficios de la economía de mercado.

Así lo sugieren algunas cifras relevantes (ver Gráfica 1).

4 Alburquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local.

GRÁFICA 1

## VULNERABILIDADES DE POBLACIONES SENSIBLES AL CONFLICTO



## Oportunidad para la actividad económica

La inclusión se entiende como una estrategia en la que todos ganan: beneficia tanto a las empresas como a las personas que son incluidas. Se basa en el concepto valor compartido<sup>13</sup>, que plantea que una empresa puede mejorar su competitividad al mismo tiempo que contribuye al bienestar de las comunidades donde opera. En otras palabras, es posible generar valor social mientras se crea valor económico. Esto es fundamental, porque para que la inclusión sea sostenible en el tiempo, también debe ser rentable.

## 1.2. ¿Qué no es la inclusión?

No todas las iniciativas, aunque bien intencionadas, pueden considerarse acciones inclusivas que contribuyen de manera efectiva a la construcción de paz. Las propias empresas han identificado algunas

prácticas que no se enmarcan en una verdadera estrategia de inclusión:

•••••

- <sup>5</sup> A corte de 01 de agosto de 2024
- <sup>6</sup> CODHES. (2024). La persistencia del estado de cosas inconstitucional a veinte años de la Sentencia T-025 de 2004: IV Encuesta Nacional de Verificación sobre el Goce Efectivo de Derechos de la Población Desplazada (2023).
- <sup>7</sup> Migración Colombia. (2024). Migrantes venezolanos(as) en Colombia. Tableau Public. Información a corte de marzo de 2025
- <sup>8</sup> DANE. (2024). Encuesta pulso de la migración. Resultados 7° ronda. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- <sup>9</sup> ARN. (2025). ARN en cifras diciembre 2024. Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). A corte de 31 de marzo de 2025
- <sup>10</sup> ARN. (2023, Octubre 6). La ARN anuncia el lanzamiento de la Estrategia de Sostenibilidad de Proyectos Productivos: Un hito Significativo para la Paz en Colombia.
- <sup>11</sup> JEP. (2022). Comunicado 071 de 2022. JEP abre Caso 08 que investigará los crímenes cometidos por integrantes de la fuerza pública, otros agentes de Estado, en asocio con grupos paramilitares o terceros civiles. Jurisdicción Especial Para La Paz.
- <sup>12</sup> Derecho de petición OFI25-005859 enviado por ARN a la FIP el 26 de marzo de 2025.
- <sup>13</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. Harvard Business Review, 89, 31-49.

- **Generalizar acciones:** Las mismas estrategias no funcionan en todos los contextos ni con todas las poblaciones.
- **Actos de filantropía:** La inclusión debe generar valor para la empresa, ya que solo así las prácticas inclusivas podrán ser sostenibles a largo plazo.
- **Delegar acciones a la fundación empresarial o área de responsabilidad social:** Si la inclusión forma parte de la cultura organizacional, no puede limitarse a un solo proyecto o área, ni estar desligada de las estrategias generales de la empresa.

*Ejemplo práctico: Una empresa bananera puso en marcha un programa de empleo para jóvenes en el Urabá, pero la respuesta fue baja. Muchos no se mostraron interesados porque sus padres y abuelos tuvieron experiencias difíciles en ese sector y no lo ven como una opción rentable.*



**LA INCLUSIÓN  
COMO DECISIÓN**

02

## 2. La inclusión como decisión

La inclusión es una decisión estratégica de las empresas, que no está exenta de riesgo. Sin embargo, el riesgo no siempre es negativo, requiere análisis, planeación y asumir cierta incertidumbre para alcanzar beneficios a largo plazo. Esto puede explicar por qué la contratación es la última opción cuando se les pregunta a las empresas cómo aportan a la paz<sup>14</sup>.

Junto a las empresas participantes, construimos una pirámide que muestra cómo intervienen los niveles estratégico, táctico y operativo en las decisiones relacionadas con la inclusión (ver Gráfica 2).

Uno de los retos señalados por una de las participantes es que, en las organizaciones medianas y pequeñas, abordar la inclusión resulta más difícil, ya que su principal preocupación es garantizar la supervivencia. Por eso, suelen priorizar acciones que les aseguren estabilidad financiera. Además, muchas de estas empresas no cuentan con áreas de gestión humana que puedan liderar este tipo de procesos.

En la FIP creemos que todas las empresas pueden contribuir a la inclusión y la paz, aunque su capacidad varíe. De hecho, hay pequeñas empresas que ya desarrollan prácticas inclusivas:

*Ejemplo práctico: Surikí Nature es una empresa familiar dedicada al turismo de naturaleza y científico, que ha hecho de la sostenibilidad el eje central de su negocio. En la vereda La Pola, zona rural de Turbo (Antioquia), ha vinculado laboralmente a jóvenes que antes se dedicaban a la caza, aprovechando sus habilidades para ponerlas al servicio de la conservación. Esta decisión fue estratégica por varias razones: primero, porque nadie conocía mejor la reserva que ellos; segundo, porque no tenía sentido impulsar un proyecto de conservación conviviendo con una comunidad que dependía de la caza; y tercero, porque contratar personal externo resultaba más costoso.*

GRÁFICA 2

### NIVELES QUE INTERVIENEN EN DECISIONES RELACIONADAS CON LA INCLUSIÓN



<sup>14</sup> FIP, & KAS. (2023b). Entendiendo la mirada empresarial frente al empleo inclusivo de migrantes, excombatientes y víctimas del conflicto en Colombia. Fundación Ideas para la Paz – Fundación Konrad Adenauer.

## 2.1. El costo de oportunidad de no incluir

Las empresas que no adoptan prácticas de inclusión pueden enfrentar costos de oportunidad que afectan su sostenibilidad y competitividad. Para las empresas que participaron en el intercambio de experiencias, estos son algunos de los costos de no incluir:

TABLA 1

### ¿QUÉ LE PASA A UNA EMPRESA QUE NO INCLUYE?

#### LOS DATOS INDICAN QUE...

**NO CONECTA A TRAVÉS DE VALORES CON SUS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS Y EXTERNOS**

El 13,11% de las empresas considera que identificar candidatos con los valores organizacionales es un criterio clave en la contratación.

**NO RETIENE PERSONAL, PERDIENDO LA OPORTUNIDAD DE CONSTRUIR EQUIPOS DIVERSOS, LO QUE PUEDE INCREMENTAR LOS COSTOS ASOCIADOS A LA BÚSQUEDA Y CAPACITACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS**

El 36% de los empresarios ha contratado personal venezolano en los últimos dos años, de estos, el 88% lo haría nuevamente. El 13% ha contratado víctimas del conflicto y el 48% y 37% califican su desempeño como bueno y muy bueno, respectivamente.

**PIERDE LA OPORTUNIDAD DE SER RELEVANTE Y ATRACTIVA PARA LOS CONSUMIDORES**

El 10,64% de las empresas considera que la inclusión es un medio para acceder a un mercado laboral diversificado y competitivo, mientras que el 10,58% lo relaciona con llegar a un grupo más amplio de consumidores.

**ENFRENTA LIMITACIONES PARA ACCEDER A NUEVOS MERCADOS, ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS DE SUS GRUPOS DE INTERÉS**

El 7,79% de las empresas percibe que la inclusión mejora su reputación, mientras que el 7,01% cree que incorporar poblaciones sensibles al conflicto les proporciona nuevas capacidades para el desarrollo de la empresa, aumentando así su productividad.

A man in a cap and work clothes is carrying a large bundle of bananas. He is walking towards a vehicle, possibly a truck or a bus, which is parked on a dirt road. The background shows a rural landscape with trees and foliage. The entire image has a blue tint. A large blue semi-circle is overlaid on the right side of the image, containing the number '03'. The text 'FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE INCLUIR' is written in white, bold, uppercase letters across the middle of the image.

**FACTORES QUE  
INCIDEN EN LA  
DECISIÓN DE INCLUIR**

**03**

## 3. Factores que inciden en la decisión de incluir

### 3.1. La racionalidad económica

Es uno de los principales factores para evaluar las oportunidades y riesgos de incluir<sup>15</sup>. La posibilidad de generar valor compartido orienta a las empresas en la toma de decisiones sobre sus procesos de inclusión.

De acuerdo con las empresas participantes, la inclusión económica implica una disposición a hacer ajustes razonables para que las poblaciones sensibles al conflicto puedan acceder a empleo inclusivo. Dichos ajustes pueden incluir acciones como:

- **Mitigar posibles sesgos en los procesos de contratación.** Preguntar por el lugar de residencia de los candidatos puede sesgar una postulación. Por ejemplo, si alguien vive en un barrio considerado “*peligroso*”, podría ser injustamente asociado con estereotipos negativos, como la participación en actividades delictivas.
- **Flexibilizar algunos requisitos,** como la experiencia laboral, ya que las poblaciones afectadas por el conflicto no siempre han tenido la oportunidad de cumplirlos, al estar muchas veces excluidas del mercado laboral.
- **Flexibilizar horarios.** Las labores en la ruralidad no siguen necesariamente los horarios tradicionales de las ciudades. Asimismo, en entornos urbanos, ciertos cargos que requieren de turnos a altas horas de la noche o en la madrugada no son de fácil acceso para personas que viven en barrios de la periferia e inseguros.
- **Facilidades en movilidad.** Estos ajustes son comunes en zonas rurales, donde la infraes-

tructura vial es limitada. Algunas empresas han optado por invertir en soluciones que faciliten el desplazamiento de sus trabajadores, con el objetivo de mejorar la asistencia y aumentar la productividad.

La racionalidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para tomar decisiones de contratación. Dependiendo del sector, existen normativas que deben cumplirse estrictamente, ya que no se puede poner en riesgo la operación de la empresa.

### 3.2. El contexto

Los contextos están estrechamente ligados a las poblaciones que habitan los territorios cercanos a donde operan las empresas. Por eso, el entorno en el que se encuentra una empresa influye directamente en cómo se implementan sus estrategias de inclusión.

*Ejemplo práctico: En Cali y el Valle del Cauca hubo condiciones particulares que facilitaron la consolidación de Compromiso Valle y motivaron la participación de actores que, en otras circunstancias, no suelen involucrarse en los asuntos sociales de la región. “Es probable que, de no haber ocurrido el paro o estallido social y las consecuencias económicas y sociales que este generó, no se habría sentido con la misma urgencia la necesidad de responder a problemáticas que llevaban años sin ser atendidas”<sup>16</sup>.*

•••••

<sup>15</sup> FIP, & KAS. (2023b)

<sup>16</sup> FIP. (2023a). El potencial de las empresas para transformar los territorios. Fundación Ideas para la Paz. (p. 16)

Los contextos ofrecen oportunidades y desafíos. Un ejemplo de desafío se presenta cuando el mercado laboral enfrenta un desajuste (falla de mercado): las empresas no encuentran el talento que necesitan y la oferta de trabajo no se alinea con la demanda de habilidades.

Por su parte, un ejemplo de oportunidad es cuando los contextos llevan a la inclusión de manera orgánica. Así le ocurrió a la Reserva Natural de Surikí, cuyo contexto hacía de la inclusión de los jóvenes de la vereda contigua a la reserva una decisión estratégica, como se describió anteriormente.

### 3.3. Las reglas de juego

Este punto se refiere a las estructuras normativas e institucionales que pueden facilitar o dificultar los procesos de inclusión. Según mediciones de la FIP, el 16% de las empresas encuestadas cree que contribuir a la paz es una obligación legal, cuando en realidad no existe ningún mandato jurídico<sup>17</sup> en ese sentido. Esto revela una falta de claridad sobre el marco normativo.

En temas de inclusión, las barreras relacionadas con las reglas de juego pueden agruparse en dos tipos: las asociadas al contexto sectorial y normativo que rige a la empresa, y las que tienen que ver con las características y condiciones de las propias poblaciones.

Durante el intercambio de experiencias, las empresas participantes señalaron que se han enfrentado a asuntos regulatorios, como las disposiciones sanitarias y fitosanitarias de ciertos sectores, que desincentivan la inclusión laboral de población sensible al conflicto.

*Ejemplo práctico: Una empresa de venta de alimentos al por menor, ubicada en el Urabá antioqueño, nació con el propósito de emplear a mujeres y familias víctimas del conflicto armado. Aunque muchos de sus trabajadores no contaban al inicio con las certificaciones requeridas para manipular alimentos, la empresa asumió la formación técnica necesaria para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, fue sancionada por contratar personal que no tenía dichas certificaciones al momento de ingresar.*

En el caso de excombatientes, pospensionados y comparecientes, los antecedentes judiciales son una barrera importante, tanto por las normas vigentes como por los prejuicios que persisten. Por su parte, para la población migrante, el principal obstáculo es su situación migratoria. Sin embargo, desde la FIP hemos visto que superar esa barrera no siempre garantiza una mayor inclusión socioeconómica. Por ejemplo, entre 2021 y 2023, el reconocimiento del Permiso de Protección Temporal (PPT) por parte de los empresarios aumentó del 7% al 35%, pero el número de empresas que contrataron migrantes solo creció del 28% al 36%<sup>18</sup>. Esto sugiere que hay otros factores y barreras como la dificultad para certificar experiencia laboral o convalidar títulos.

• • • • •

<sup>17</sup> FIP, & KAS. (2023a). Encuesta de Percepciones Empresariales sobre la Construcción de paz y la Inclusión de Poblaciones Sensibles al Conflicto Armado [Documento interno de trabajo]. Fundación Ideas para la Paz (FIP), Fundación Konrad Adenauer (KAS).

<sup>18</sup> FIP, & KAS. (2023b). Entendiendo la mirada empresarial frente al empleo inclusivo de migrantes, excombatientes y víctimas del conflicto en Colombia. Fundación Ideas para la Paz – Fundación Konrad Adenauer.

### 3.4. Confianza

Si bien cada población afectada por el conflicto tiene particularidades relacionadas con su historia y el impacto de la violencia, desde la FIP hemos identificado un factor común entre todas: las barreras de confianza (ver Gráfica 3).

La confianza y la aceptación de los grupos de interés, incluidas las comunidades que viven en las zonas donde opera la empresa, son fundamentales para lograr un desarrollo sostenible y cumplir sus

objetivos. Sin ellas, las empresas pueden enfrentar obstáculos para obtener la licencia social para operar, lo que puede traducirse en retrasos en los proyectos, mayores costos operativos y un impacto negativo en su reputación.

*Ejemplo práctico: La Fundación Proín ha vinculado a comparecientes de la Fuerza Pública con resultados destacados en términos de productividad. Resaltan, en particular, la disciplina de esta población como un aporte valioso.*

GRÁFICA 3

#### BARRERAS DE RELACIONAMIENTO PARA LA INCLUSIÓN SOCIOECONÓMICA

##### Encuesta de Percepciones Empresariales sobre Inclusión<sup>19</sup>



#### Las víctimas del conflicto son la población con mayor confianza relativa

Aunque también enfrentan barreras, tienen mejores niveles de aceptación en comparación con otros grupos. **Un 44% de los empresarios reporta algo de confianza en su contratación.**



#### Desconfianza hacia los migrantes venezolanos

Entre 2021 y 2023 no solo la desconfianza ha aumentado hacia esta población, sino que **el porcentaje de empresas que confía plenamente en ella bajó de 10% al 5%.**



#### Excombatientes son el grupo con menor nivel de confianza

Cerca del **68%** de las empresas desconfía (**24% de empresarios expresan ninguna confianza y 44% poca confianza**).

#### También hay sesgos sobre estas poblaciones:

- Las empresas encuestadas creen que las **víctimas del conflicto son menos productivas** que el resto de los trabajadores<sup>20</sup>.
- El **72,5% de personas** estaría dispuesta a comprar productos de excombatientes. Sin embargo, el **44,6% no los emplearía o trabajaría con ellos** (PNUD, 2024).
- Según el DANE (2024), los principales lugares donde la **población venezolana siente discriminación son los espacios públicos (47,8%), buscando trabajo (40%) y en sus lugares de trabajo (27,1%).**

•••••

<sup>19</sup> FIP, & KAS. (2023c). ¿Qué piensan las empresas de la inclusión de migrantes, excombatientes y víctimas?

<sup>20</sup> FIP, & KAS. (2023b).



**EL ESPECTRO  
DE LA INCLUSIÓN:  
¿CÓMO INCLUYEN  
LAS EMPRESAS?**

**04**

## 4. El espectro de la inclusión: ¿Cómo incluyen las empresas?

Contratar a personas afectadas por el conflicto armado es, para muchas empresas, la forma más común de promover la inclusión económica. Para las que participaron en el intercambio de experiencias, esta práctica es una oportunidad para brindar medios de vida y para que las personas se sientan valoradas y dignificadas. Sin embargo, no es la única manera de incluir.

Las empresas pueden aportar a la inclusión de poblaciones afectadas por el conflicto de muchas maneras, integrándolas en las dinámicas económicas y sociales. A esto lo llamamos el espectro de la inclusión. Estas acciones no solo fortalecen el tejido social, sino que también generan ventajas competitivas y aportan a la sostenibilidad de la empresa.

Este es el espectro de la inclusión construido en el intercambio:

- **Empleo inclusivo:** La contratación directa de personas afectadas por el conflicto puede ayudar a reducir la rotación de personal y aumenta la lealtad hacia la organización. Un entorno inclusivo también fortalece el compromiso de los empleados y mejora el clima laboral.
- **Compras inclusivas:** Las empresas orientan sus compras operativas hacia proyectos productivos liderados por población vulnerable. Esto no solo impulsa el desarrollo económico de estas comunidades, sino que también les permite diversificar su base de proveedores.
- **Encadenamientos inclusivos:** Este modelo se enfoca en fortalecer proveedores dentro de la cadena de valor de las empresas. Las alianzas que se generan crean una relación gana-gana: mejoran la calidad de vida de quienes participan y garantizan a las empresas el acceso a insumos o servicios de calidad.
- **Distribución inclusiva:** Las empresas fortalecen proyectos productivos que se convierten en canales de comercialización para sus propios productos o servicios.
- **Rutas de acompañamiento y mentoría:** Iniciativas como las asesorías empresariales y la transferencia de conocimientos, fortalecen las capacidades y autonomía de poblaciones sensibles al conflicto.
- **Programas de capacitación técnica y en habilidades para el trabajo:** Las empresas pueden liderar o apoyar programas enfocados en el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas, preparando a las personas para enfrentarse con éxito a las demandas del mercado laboral.
- **Productos inclusivos:** Es una figura reciente, en el que las empresas ofrecen bienes o servicios con un propósito inclusivo.

*Ejemplo práctico: Los seguros paramétricos no cubren directamente un siniestro, sino un parámetro externo relacionado con el bien asegurado. Esta modalidad permite primas más bajas y amplía el acceso a seguros para poblaciones que suelen quedar por fuera de los esquemas tradicionales. Pueden ser adquiridos por entidades gubernamentales u organizaciones para beneficiar a grupos específicos. Aunque presentan ciertos riesgos, son una alternativa útil para proteger a quienes normalmente no tendrían cobertura<sup>21</sup>.*



**LA INCLUSIÓN EN LA  
PRÁCTICA EMPRESARIAL:  
APRENDIZAJES CLAVE**

**05**

## 5. La inclusión en la práctica empresarial: aprendizajes clave

Del intercambio de experiencias podemos destacar los siguientes mensajes:

### 01.

#### La inclusión es una decisión estratégica.

Más allá de ser un acto altruista, el sector empresarial ve las acciones, políticas y estrategias relacionadas con la inclusión como una oportunidad que genera valor compartido. Es una apuesta que implica riesgos pero que también tiene retornos tangibles e intangibles.

### 02.

#### La inclusión es una forma clave de aportar a la construcción de paz.

Las empresas participantes reconocen que su capacidad para generar empleo puede ponerse al servicio del desarrollo territorial. Esta tendencia se refleja en otra medición de la FIP, realizada con nuestra herramienta Empaz: en 35 aplicaciones hechas por empresas, la dimensión de desarrollo socioeconómico inclusivo alcanzó una valoración de cumplimiento del 66%. En particular, dentro de la dimensión inclusiva, el indicador mejor valorado es la creación de entornos inclusivos, con un 80%<sup>22</sup>.

### 03.

#### Más inclusivas más sostenibles.

Incorporar prácticas inclusivas no solo fortalece el tejido social, también constituye un factor clave para la sostenibilidad empresarial a largo plazo al generar confianza, estabilidad y relaciones positivas con las comunidades.

### 04.

#### El contexto es un factor determinante.

Tanto las condiciones del entorno local como las particularidades del sector empresarial influyen significativamente en la implementación de prácticas inclusivas.

### 05.

#### Las reglas de juego sectoriales suman y restan.

En algunos casos, la regulación de ciertos sectores puede actuar como una barrera y chocar con la realidad en lo local.

### 06.

#### Las poblaciones afectadas por el conflicto comparten barreras de confianza, aunque su impacto varía según el grupo.

Reconocer estas desigualdades permite a las empresas diseñar estrategias diferenciadas y ajustadas a las necesidades específicas de estas poblaciones, facilitando así una inclusión efectiva.

### 07.

#### Hacer ajustes razonables para garantizar la inclusión.

Es necesario que las empresas estén dispuestas a flexibilizar sus prácticas y adaptarse a las necesidades de empleados, proveedores, distribuidores y consumidores. Este enfoque muestra que tienen la capacidad de ampliar sus límites y encontrar nuevas formas de lograr resultados inclusivos y sostenibles.

•••••

<sup>22</sup> Para conocer más resultados del análisis del Empaz, puede remitirse a: <https://multimedia.ideaspaz.org/infografias/pildora-paz-02.html>



**BIBLIOGRAFÍA**

**06**

## 6. Bibliografía

- Albuquerque, F. (2004).** El Enfoque del Desarrollo Económico Local. [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_del\\_0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf)
- ARN. (2023, Octubre 6).** La ARN anuncia el lanzamiento de la Estrategia de Sostenibilidad de Proyectos Productivos: un hito significativo para la paz en Colombia. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2023/la-ARN-anuncia-el-lanzamiento-de-la-estrategia-de-sostenibilidad-de-proyectos-productivos-un-hito-significativo-para-la-paz.aspx>
- ARN. (2025).** ARN en cifras diciembre 2024. Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). [https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN\\_en\\_Cifras\\_corte\\_dic\\_2024.pdf](https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN_en_Cifras_corte_dic_2024.pdf)
- CODHES. (2024).** La persistencia del estado de cosas inconstitucional a 20 años de la Sentencia T-025 de 2004: IV Encuesta Nacional de Verificación sobre el Goce Efectivo de Derechos de la Población Desplazada (2023). El Reto ante la tragedia humanitaria del desplazamiento forzado (Vol. 22). Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CODHES). Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). [https://ddhhcolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/04/3134\\_-20240320\\_-wb.pdf](https://ddhhcolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/04/3134_-20240320_-wb.pdf)
- DANE. (2024).** Encuesta pulso de la migración. Resultados 7ª ronda. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/encuesta-pulso-de-la-migracion-epm>
- Díaz Cáceres, N., & Andrés Castaño, C. (2013).** El Valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-82-100. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=93609078&site=eds-live>
- El Nuevo Siglo. (2016, Septiembre 21).** 92% de soldados pertenece a los estratos uno, dos y tres. <https://www.elnuevosiglo.com.co/92-de-soldados-pertenece-los-estratos-uno-dos-y-tres>
- Fasecolda. (2023).** Revista de la Federación de aseguradores colombianos. [https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/issue/view/48/fasecolda\\_190](https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/issue/view/48/fasecolda_190)
- FIP. (2023a).** El potencial de las empresas para transformar los territorios. Fundación Ideas para la Paz. [https://storage.ideaspaz.org/documents/fip\\_potencial\\_empresas\\_transformar\\_territorios.pdf](https://storage.ideaspaz.org/documents/fip_potencial_empresas_transformar_territorios.pdf)
- FIP. (2023b).** VeámoNos: Visiones empresariales de la inclusión. Fundación Ideas para la Paz (FIP); a Fundación Konrad Adenauer (KAS). <https://storage.ideaspaz.org/documents/veamonos-visiones-empresariales-de-la-inclusion.pdf>

- FIP, & KAS. (2023a).** Encuesta de Percepciones Empresariales sobre la Construcción de paz y la Inclusión de Poblaciones Sensibles al Conflicto Armado [Documento interno de trabajo]. Fundación Ideas para la Paz (FIP), Fundación Konrad Adenauer (KAS).
- FIP, & KAS. (2023b).** Entendiendo la mirada empresarial frente al empleo inclusivo de migrantes, excombatientes y víctimas del conflicto en Colombia. Fundación Ideas para la Paz - Fundación Konrad Adenauer. <https://storage.ideaspaz.org/documents/re-tos-del-empleo-inclusivo.pdf>
- FIP, & KAS. (2023c).** ¿Qué piensan las empresas de la inclusión de migrantes, excombatientes y víctimas? <https://multimedia.ideaspaz.org/especiales/tableros-percepcion-migracion/index.html>
- JEP. (2022).** Comunicado 071 de 2022. JEP abre Caso 08 que investigará los crímenes cometidos por integrantes de la fuerza pública, otros agentes de Estado, en asocio con grupos paramilitares o terceros civiles. Jurisdicción Especial Para La Paz. <https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Paginas/JEP-abre-Caso-08-investigara-crime-nes-cometidos-fuerza-publica-otros-agentes-de-Estado.aspx#:text=La%20Sala%20de%20Reconocimiento%20de%20la>
- Migración Colombia. (2024).** Migrantes venezolanos(os) en Colombia. Tableau Public. <https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/Migrantesvenezolano-senColombia-Junio2024/MigrantesvenezolanosenColombia>
- PNUD. (2024).** Informe 2024. Escuchar la Paz: Entre contrastes y anhelos de Paz y Desarrollo Humano. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/informe-2024-escuchar-la-paz-contrastes-anhelos-paz-desarrollo-humano>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).** La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. Harvard Business Review, 89, 31–49. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166833473>



## Fundación Ideas para la Paz

Calle 100 N° 8A -37 Torre C Of. 207. Bogotá.

Tel: +57 316 472 9985

[www.ideaspaz.org](http://www.ideaspaz.org) / e-mail: [fip@ideaspaz.org](mailto:fip@ideaspaz.org)



@IdeasPaz



/IdeasPaz



@IdeasPaz



@ideaspaz