

# Caja de Herramientas

sobre diversidad, equidad  
e inclusión

## GUÍA PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN Y REINTEGRACIÓN

OFICINA CONSEJERÍA DISTRITAL DE PAZ, VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN.

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



## Introducción

La construcción de una paz sostenible requiere acciones concretas de todos los sectores de la sociedad, y el sector empresarial ocupa un lugar estratégico en este propósito. Al generar oportunidades laborales para personas en proceso de reintegración y reincorporación, las empresas no solo impulsan la estabilización económica, social y familiar de esta población, sino que también contribuyen a fortalecer la confianza en los territorios, dinamizar las economías locales y dar cumplimiento a compromisos de desarrollo como la Ruta Socioeconómica, liderada por la Oficina Consejería Distrital de Paz, Víctimas y Reconciliación.

La inclusión laboral dejó de ser únicamente un ejercicio de responsabilidad social: hoy es un factor clave de competitividad, capaz de enriquecer los equipos con diversidad, resiliencia y compromiso social. Esta guía ha sido diseñada para acompañar a los empresarios en la contratación de personas que han hecho parte de procesos de reintegración o reincorporación, brindando orientaciones prácticas para incluir este talento en sus organizaciones de manera exitosa y sostenible.

Está dirigida especialmente a empresarios y responsables de talento humano, brindándoles orientaciones para implementar, de manera efectiva, cada etapa del ciclo de vida laboral: desde la atracción y selección, hasta la permanencia y desarrollo del talento.

# Definiciones Clave

## Proceso de Reintegración:

Proceso al que acceden las personas acreditadas como desmovilizadas por el Comité Operativo para la Dejación de las Armas - CODA o la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, que se desmovilizaron después del 24 de enero de 2003. Dentro de los requisitos está no haber cometido delitos de lesa humanidad, violación al Derecho Internacional Humanitario, entre otros. En el proceso participan personas que fueron parte de las guerrillas Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), Ejército de Liberación Nacional (ELN), Ejército Popular de Liberación (EPL) y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

## Proceso de Reintegración de Justicia y Paz:

Las personas desmovilizadas postuladas a la Ley 975 de 2005, que recobren su libertad por la concesión de alguno de los beneficios de la Ley 1820 de 2016, podrán ingresar al proceso de reintegración que implementa la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), siempre y cuando hayan suscrito el Acta Formal de Compromiso ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), en los términos dispuestos en la Ley 1820 de 2016 y el Decreto Ley 277 de 2017.

## Proceso de Atención Diferencial:

El proceso de atención diferencial está dirigido a las personas que son certificadas por el Comité Interinstitucional de Sometimiento Individual a la Legalidad (CISIL). Estas personas provienen de los Grupos Armados Organizados (GAO), que bajo lo establecido en el Decreto 965 del 7 de julio del año 2020, toman la decisión de hacer un tránsito a la legalidad por medio de un proceso de sometimiento a la justicia.

## Proceso de Reincorporación:

Es un proceso integral, sostenible y transitorio orientado a generar capacidades a través del acceso a derechos, con el objetivo de que los exintegrantes de las FARC-EP se reincorporen a la sociedad. Este programa promueve el desarrollo y ejercicio de una ciudadanía democrática con garantías, creando condiciones institucionales que respondan a las necesidades e intereses de la población en su proceso de reincorporación, así como a sus familias y comunidades, consolidando la construcción de paz, con garantías de no repetición.

## Auto No. SAR-AI 067

Encumplimiento al ordenado por la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) mediante Auto No. SAR-AI 067 del 11 de noviembre de 2021 emitido por la Sección de Ausencia de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidad, el cual ordena a la ARN que realice las actuaciones a favor de las familias de los ex combatientes víctimas de homicidio.



## Barreras organizacionales y cómo mitigarlas

Uno de los mayores retos que enfrenta la inclusión laboral de esta población es la estigmatización, expresada en prejuicios de peligrosidad, dudas sobre formación académica, supuesta inestabilidad emocional y temores frente a la reacción de equipos de trabajo. Sin embargo, las empresas que implementan políticas inclusivas lograron demostrar que estos sesgos carecen de fundamento.

## Las medidas más efectivas que han adoptado los empleadores que ya trabajan con esta población son:

1. Formación y sensibilización interna: Capacitaciones empresariales sobre reconciliación y paz, que fortalecen la empatía y eliminan barreras de discriminación.
2. Lenguaje inclusivo: Sustitución de etiquetas estigmatizantes por expresiones neutrales evitando etiquetas como “excombatiente” o “desmovilizado”.
3. Trabajo en equipos diversos: Experiencias de cooperación directa que generan confianza y productividad.
4. Cultura del mérito: Evaluación basada en resultados, competencias y compromiso, no en el pasado.
5. Liderazgo ejemplar: Gerentes y directivos que respaldan públicamente la inclusión y promueven una visión de paz empresarial.

Estas prácticas se integran a la Ruta Socioeconómica que implementa la Oficina Consejería Distrital de Paz, Víctimas y Reconciliación, que sirve como marco articulador entre instituciones y sector privado, reduciendo la estigmatización estructural y abriendo espacios de empleabilidad digna.

# Los 6 Pasos del Ciclo de Vida del Trabajador con Ejemplos Prácticos

**1. Atracción del Talento Objetivo:** Diseñar estrategias de comunicación que promuevan ofertas laborales inclusivas y lleguen a personas en proceso de reintegración o reincorporación mediante el apoyo de la difusión a través de agencias como la Agencia para la Reincorporación - ARN y redes de la Dirección de Paz y Reconciliación de la Oficina Consejería Distrital de Paz, Víctimas y Reconciliación. permite ampliar el espectro de candidatos y garantizar procesos de selección equitativos.

Ejemplo: Crear vacantes con lenguaje inclusivo y neutral, difundidas a través de agencias como la ARN (Agencia para la Reincorporación y la Normalización)

**2. Reclutamiento y Selección Objetivo:** Implementar procesos de selección que reduzcan sesgos y valoren trayectorias de vida diversas.

Ejemplo: Valorar las competencias por habilidades blandas (resiliencia, liderazgo, trabajo en equipo), incluir entrevistas situacionales, y/o entrevistas con información oculta para mitigar sesgos inconscientes.

**3. Contratación Objetivo:** Garantizar condiciones contractuales dignas, claras y adaptadas al perfil del trabajador.

Ejemplo: Brindar acompañamiento al colaborador para la afiliación al sistema de seguridad social (en caso que lo requiera) y la comprensión de sus derechos y deberes, y políticas internas de trabajo, promoviendo la confianza y la formalización.

**4. Inducción y Onboarding Objetivo:** Facilitar el ingreso a la cultura organizacional mediante una acogida respetuosa e informada.

Ejemplo: Asignar una persona mentora que lo acompañe a resolver dudas sobre sus funciones, o dinámicas internas de trabajo, durante el primer mes, sensibilizar al equipo sobre inclusión y paz previo a la inclusión del nuevo talento, y adaptar el onboarding a las necesidades educativas o digitales del nuevo trabajador.

**5. Desarrollo y Permanencia Objetivo:** Brindar oportunidades de crecimiento y bienestar que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Ejemplo: Acceso a capacitaciones, planes de carrera, apoyos psicosociales y espacios de escucha activa sobre su experiencia laboral. Las empresas que apliquen estos mecanismos identifican niveles de rotación inferiores al promedio.

**6. Desvinculación Responsable Objetivo:** Garantizar una salida respetuosa, legal y acompañada, que no revictimice.

Ejemplo: Realizar entrevistas de salida confidenciales, entregar certificaciones laborales y referenciarlos a otras oportunidades laborales si es posible. Este enfoque evita revictimización y fortalece la reputación empresarial.

## Aliado Estratégico

### Oficina Consejería Distrital de Paz, Víctimas y Reconciliación.

- Ruta Socioeconómica a personas en proceso de reintegración o reincorporación.

#### Descripción del programa

La Ruta Socioeconómica para personas en proceso de reintegración o reincorporación contempla la articulación con aliados del ecosistema de empleo y el sector privado con el fin de promover la vinculación de empleo de las personas sujeto de atención. Dentro de las acciones que se desarrollan esta la sensibilización y estrategias antidiscriminación a las empresas, así como un acompañamiento hasta por dos meses a las empresas acompañadas en el marco de la ruta.

#### Ruta de acceso / Contacto:

Dirección de paz y reconciliación

Correo:

**[dirpazreconciliacion@alcaldiabogota.gov.co](mailto:dirpazreconciliacion@alcaldiabogota.gov.co)**

Requisitos: Empresas interesadas en la inclusión laboral de personas en proceso de reintegración o reincorporación.

#### Servicios que brinda:

- Socialización de perfiles
- Plan de acción y acompañamiento

#### Costo: No tiene costo.

Para mayor información puede consultar el portafolio de aliados, dispuesto en la caja de herramientas

**<https://desarrolloeconomico.gov.co/caja-de-herramientas-2/>**

## Bibliografía

Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2022). Informe de resultados de procesos de reincorporación.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Guía para la promoción de la inclusión laboral de poblaciones vulnerables. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

(2020). Lineamientos para la inclusión laboral de excombatientes en Colombia.

Consejería Presidencial para la Estabilización. (2021). Avances en la implementación del Acuerdo de Paz. Gobierno de Colombia.