



Resumen ejecutivo

► Estudio de caso: análisis de las trayectorias laborales de víctimas del conflicto armado en Colombia que acceden al Servicio Público de Empleo 2021 - 2023

Diciembre de 2024

► Puntos principales

- Durante ocho meses, entre diciembre de 2023 y julio de 2024, se realizó en Bogotá y municipios cercanos un Estudio de Caso, con el propósito de analizar las trayectorias laborales de 200 víctimas del conflicto armado, especialmente mujeres, que utilizaron los servicios de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (Unidad del SPE)¹. También incluyó una muestra de empleadores y prestadores de servicios de empleo² para víctimas.
- Los resultados revelaron tres tipos principales de barreras al empleo: individuales, organizacionales y del entorno. A nivel individual, la falta de experiencia laboral formal y el bajo nivel educativo limitan las oportunidades de las víctimas. Las barreras organizacionales incluyen la estigmatización, la discriminación en los procesos de selección y la falta de políticas inclusivas. En cuanto al entorno, la ubicación geográfica y el desconocimiento de los servicios de apoyo, como los de la Unidad del SPE, dificultan el acceso al empleo. Las mujeres enfrentan barreras adicionales relacionadas con la desigualdad de género, como responsabilidades de cuidado, estereotipos laborales y la falta de acceso a servicios de cuidado infantil.

¹ Este estudio fue posible gracias al compromiso y la colaboración de diversas personas y organizaciones. El liderazgo técnico desde la OIT estuvo a cargo de Alejandra María Cárdenas, coordinadora nacional de proyectos y punto focal de servicios de empleo de la oficina para los Países Andinos en Colombia, con la colaboración externa de Alejandra Prieto. Así mismo, se agradece las contribuciones técnicas de Blanca Patiño, Carolina Pava y Tulio Cravo, funcionarios de la OIT; y de Italo Cardona, director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, por su permanente apoyo.

La OIT también expresa su profundo agradecimiento al equipo del Servicio Público de Empleo, especialmente a Paula Herrera Idárraga, directora general; a las subdirectoras de promoción, Laura Lozano y Diana Hernández, respectivamente, así como a los líderes territoriales Carolina Riaño, Rubén Duarte e Iván Rodríguez; y a las víctimas del conflicto, empleadores y prestadores, por su colaboración y disposición al compartir sus experiencias y datos esenciales para el desarrollo de este estudio.

Igualmente, la OIT agradece a la Corporación Volver a la Gente, que lideró su elaboración bajo la dirección de Paola Jiménez Escamilla, directora general y asesora metodológica en enfoques de género y diferencial; con la colaboración de Mariela del Castillo, coordinadora del estudio de caso, María Carolina Herrera, Henry Alberto Guarín, Javier Jacobo Rodríguez y Ginna Lorena González.

² Los prestadores de SPE son personas jurídicas de derecho público o privado, autorizadas por la autoridad competente y que integran una red⁴, para prestar servicios de gestión y colocación. La prestación del servicio puede ser de manera presencial, virtual o ambas. Estos prestadores autorizados pueden ser entidades públicas, privadas tanto nacionales como extranjeras; y se les garantizará la libre competencia e igualdad de tratamiento para la prestación del servicio. Ejemplo: Agencias de empleo de las alcaldías y/o gobernaciones; Agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar; Bolsas de Empleo de las Universidades; Agencias de empleo privadas, entre otros.

- ▶ El estudio también identificó diferencias entre la «Ruta Básica» y la «Estrategia de Inclusión Laboral para Víctimas». Muchas víctimas desconocen la Estrategia y no perciben grandes diferencias entre ambas modalidades de atención, aunque quienes participan en la Ruta Básica reportan mayores dificultades para mantener el empleo. Las empresas valoran la Estrategia por su enfoque personalizado, pero carecen de talleres de sensibilización. Los prestadores autorizados destacan los beneficios psicosociales y el acceso a empleo formal, pero también muestran bajo conocimiento de la Estrategia.
- ▶ Entre las recomendaciones, se plantea el desarrollo de políticas públicas de inclusión laboral con enfoque de género e interseccionalidad de barreras, y el fortalecimiento de alianzas estratégicas para consolidar un ecosistema de empleabilidad coordinado por la Unidad del SPE, que facilite el acceso a servicios y a la mitigación de las barreras.

▶ 1. Introducción

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene como misión promover oportunidades para que mujeres y hombres accedan a un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La OIT defiende que los trabajadores no deben ser discriminados por su género, nacionalidad, edad, condición física, etnia u otros factores que puedan generar exclusión, en línea con lo establecido en la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205).

En colaboración con la Unidad del SPE, la OIT firmó un Convenio de Cooperación para desarrollar un diagnóstico que aporte metodologías e información necesarias para diseñar e implementar políticas públicas de empleo, con un enfoque especial en las víctimas del conflicto armado.

Como parte de este esfuerzo, se llevó a cabo un Estudio de Caso para identificar las trayectorias laborales de 200 víctimas del conflicto armado que han sido beneficiarias de la **Ruta de Empleo del SPE**, con especial atención a las mujeres. Los resultados servirán para validar los mecanismos existentes y proponer mejoras en los servicios y procesos relacionados con la gestión y colocación de empleo.

El estudio también incluyó la participación de empresas que emplean a víctimas y a prestadores de servicios del SPE que implementan estas rutas, con el objetivo de recopilar información clave de los tres actores involucrados en el proceso de inclusión laboral de la población víctima. Para analizar estas trayectorias, se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, explorando temas como formación, empleo, desempleo, inactividad y transiciones laborales.

En este contexto, el Estudio se enfocó en identificar las trayectorias laborales de personas víctimas del conflicto armado que fueron atendidas por la Unidad del SPE entre 2021 y 2022, analizando su situación al menos dos años después de haber recibido los servicios de gestión de empleo.

Se evaluaron dos tipos de servicios brindados por la Unidad del SPE y sus prestadores autorizados: la **Ruta Básica**, que ofrece servicios generales de gestión y colocación de empleo, y la **Estrategia de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado**, (en adelante la Estrategia), que proporciona servicios especializados orientados a mitigar barreras y promover la inserción laboral de las víctimas. Ambas iniciativas tienen como objetivo mejorar las oportunidades de empleo y contribuir a superar la vulnerabilidad de esta población, en línea con los propósitos de la Unidad del SPE y la OIT de promover empleo formal, digno y decente.

Para responder a las particularidades de la población objetivo, el estudio se diseñó e implementó con los enfoques diferencial, de género, de acción sin daño e interseccional, para asegurar que las necesidades específicas de las víctimas del conflicto armado fueran atendidas. El enfoque de género, en particular, se centró en entender las diferencias y desafíos específicos que enfrentan las mujeres víctimas en su proceso de inclusión laboral.

▶ 2. Generalidades del estudio de caso

En el siguiente cuadro se describen el objetivo del estudio de caso, las metas de cumplimiento, cobertura geográfica, duración y principales etapas implementadas en la investigación:

▶ Cuadro 1.
Generalidades del estudio de caso

Objetivo	Cobertura geográfica	Metas de cumplimiento
Identificar las trayectorias laborales de 200 víctimas del conflicto armado, con especial atención a las mujeres, tras acceder a la Ruta de Empleo de la Unidad del SPE. También se analizaron los canales, procesos de atención y la calidad percibida. Se incluyó una muestra de empresas empleadoras y prestadores de la Unidad del SPE que implementaron los servicios de gestión de empleo, tanto a través de la Ruta Básica como de la Estrategia de Inclusión Laboral.	Se desarrolló en Bogotá y municipios aledaños, donde residía la población víctima del conflicto que recibió los servicios de la Unidad del SPE (diferenciando la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral a Víctimas del Conflicto).	• Realizar un sondeo a 200 víctimas del conflicto que participaron en la Ruta de Empleo establecida por el SPE, como parte del estudio en la ciudad de Bogotá. • Sondear una muestra de 12 empresas o empleadores de población víctima del conflicto en Bogotá y municipios aledaños. • Sondear una muestra de al menos 7 prestadores del SPE, independientemente de si implementan o no la Ruta de Empleo para víctimas del conflicto, en la ciudad de Bogotá.
Etapas del estudio / Duración		Actores directos en la investigación
El estudio se desarrolló en seis etapas:		• 200 personas víctimas del conflicto armado que accedieron a los servicios del SPE (50 % atendidas por la Ruta Básica y el 50 % restante por la Estrategia de Inclusión Laboral). • 12 empresas o empleadores de personas víctimas del conflicto armado. • 7 prestadores del SPE, que incluyen Cajas de Compensación Familiar, Agencias Privadas de Empleo y Agencias Públicas de Empleo.
1. Etapa 1. Diseño de metodología: diciembre de 2023 a enero de 2024		
2. Etapa 2. Alistamiento: febrero a marzo de 2024		
3. Etapa 3. Recolección de información cuantitativa y cualitativa: marzo a mayo de 2024		
4. Etapa 4. Compilación de resultados: sistematización y análisis de la información recolectada: abril a junio de 2024		
5. Etapa 5. Seguimiento/monitoreo: febrero a julio de 2024		
6. Etapa 6. Cierre: elaboración y entrega de informe final de resultados: junio a julio de 2024		

Fuente: elaboración propia.

▶ 3. Metodología

En la investigación se utilizó un enfoque **cuanti-cualitativo**, y se enfatizó en las opiniones, experiencias y vivencias de los participantes del estudio. Para ello, se emplearon instrumentos aprobados por la OIT y la Unidad del SPE, como encuestas, entrevistas y grupos focales, con el fin de cumplir el objetivo.

La sistematización de la información se realizó mediante un software para datos cuantitativos (**Power BI**) y cualitativos (**Atlas Ti**). Dado el perfil de la población objetivo, la metodología adoptó un **enfoque diferencial, de género e interseccional**, asegurando que se consideraran las particularidades y necesidades de las víctimas del conflicto, especialmente de las mujeres participantes.

El alcance de la metodología incluyó un análisis detallado de los **procesos de atención**, la **calidad percibida** de los servicios, el impacto en la búsqueda de empleo y el seguimiento de las **trayectorias laborales** de los participantes. Para reconocer dichas trayectorias, se evaluó tanto cualitativa como cuantitativamente el acceso al empleo, el desarrollo laboral, la ocupación actual y las trayectorias profesionales de las víctimas del conflicto.

La metodología se desarrolló en cuatro partes, que se describen a continuación:

Parte 1. Sondeo a víctimas del conflicto armado

- **Encuesta:** se aplicó a 200 víctimas del conflicto para recolectar datos sobre sus trayectorias laborales y percepciones sobre los servicios del SPE (100 atendidas por la Ruta Básica y 100 por la Estrategia).
- **Entrevistas semiestructuradas:** a 10 víctimas para profundizar en sus experiencias individuales.
- **Grupos focales:** se realizaron tres grupos focales (ocho personas en cada uno), segmentadas por género y estrategia del SPE.

Parte 2. Sondeo a empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado

- **Encuesta:** a 12 representantes de empresas para conocer su percepción sobre la pertinencia y efectividad de los servicios del SPE en la contratación de víctimas.
- **Entrevistas semiestructuradas:** a 10 empresas para obtener información cualitativa sobre su experiencia con la inclusión laboral de víctimas.

Parte 3. Sondeo a prestadores del SPE

- **Entrevistas semiestructuradas:** a siete prestadores del SPE, enfocadas en entender su perspectiva sobre la atención a las víctimas y en recoger información sobre los procesos de atención y desafíos en la implementación de los servicios.

Parte 4. Sistematización y análisis de la información recolectada.

- Mediante el **Power BI** para los datos cuantitativos y **Atlas Ti** para los cualitativos, lo que permitió identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en los servicios brindados.
- El proceso de implementación se desarrolló de manera **paralela** para las víctimas, los empleadores y los prestadores, aunque la estrategia metodológica se aplicó en **cascada** y en **orden** para cada instrumento destinado a las tres poblaciones objetivo.

► 4. Caracterización de las tres poblaciones objetivo del estudio

Previo al sondeo a las tres poblaciones participantes, se llevó a cabo una **caracterización** de la población víctima del conflicto armado remitida por la Unidad del SPE. Esta caracterización incluyó a personas víctimas atendidas durante los años 2021 y 2022 en el marco de los servicios de gestión de empleo. De este grupo, **617 personas** formaron parte de la **Estrategia**, mientras que **434 personas** fueron atendidas por la **Ruta Básica** a través de algún prestador de la Unidad del SPE, **para un total de 1 050 personas caracterizadas**.

Adicionalmente, se realizó una breve caracterización de una muestra de **18 empresas empleadoras** de población víctima del conflicto, así como de **82 prestadores del SPE** autorizados en Bogotá, también remitidos por la Unidad del SPE.

La siguiente tabla presenta un resumen de la caracterización realizada para las tres (3) poblaciones objetivo del estudio, identificando las principales variables:

Población Objetivo	Variables	Resultados de la caracterización
Víctimas del conflicto armado 1 051 personas caracterizadas	1. Grupo etario	Para el año 2021 y 2022, la franja etaria de participación predominante en la Estrategia fue de 18 a 29 años, el 60 % y 68 %, respectivamente. Esto sugiere que los esfuerzos de inclusión laboral de la Unidad del SPE están particularmente dirigidos a apoyar una fase temprana de la vida laboral. En la Ruta Básica, la mayoría de la población se concentra en el rango de edad de 30 a 40 años, y abarca el 43 % del total.
	2. Género	En los registros del año 2021 se muestra que el 52,6 % de la población son mujeres, mientras el 47,4 % hombres; y que para el 2022, la proporción de mujeres aumentó

Población Objetivo	Variables	Resultados de la caracterización
Víctimas del conflicto armado 1 051 personas caracterizadas		ligeramente a 55,7 %; en el marco de la Estrategia. En lo que respecta a la población atendida por la Ruta Básica, según la base de datos remitida por la Unidad del SPE, se observa que los registros muestran que el 51,6 % de la población son mujeres, mientras el 48,4 % hombres. Al igual que en la Estrategia se evidencia que las personas mayoritariamente atendidas son mujeres.
	3. Reconocimiento étnico	Respecto a la Estrategia en 2021, el 98,1 % de las personas indica no pertenecer a una etnia específica, mientras que el 0,6 % se identifica como afrocolombiano y un 1,3 % como indígena. Para el 2022, el 95 % menciona que no pertenece a una etnia específica. En cuanto a la Ruta Básica, el 94 % no pertenece a una etnia, el 2,6 % se identifica como afrocolombiano, el 2 % como indígena, el 0,4 % como raizal y el 0,2 % al grupo étnico Rom.
	4. Jefatura de hogar	Respecto a la Estrategia en 2021, el 98,1 % de las personas indica no pertenecer a una etnia específica, mientras que el 0,6 % se identifica como afrocolombiano y un 1,3 % como indígena. Para el 2022, el 95 % menciona que no pertenece a una etnia específica. En cuanto a la Ruta Básica, el 94 % no pertenece a una etnia, el 2,6 % se identifica como afrocolombiano, el 2 % como indígena, el 0,4 % como raizal y el 0,2 % al grupo étnico Rom.
	5. Nivel educativo	En relación con el nivel educativo, predomina la educación media, con un 287 de las personas registradas en este nivel, que corresponde al 48 %, según los datos entregados por la «Estrategia». Para la «Ruta Básica», la mayoría de la población tiene educación media, representando el 51,2 %.
	6. Discapacidad	No se encontró registro sobre personas con discapacidad para los dos años analizados en la Estrategia. Sin embargo, en la información suministrada en la Ruta Básica, el 0,7 % (3 personas) presenta discapacidad y el 99,3 % no refiere tener ninguna discapacidad.
	7. Aspiración salarial	Al analizar el rango o aspiración salarial de las personas registradas en la Estrategia, se destaca una frecuencia alta en el rango de 1 a 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). En 2021 con el 54 % y en 2022 con el 39 %. Para el rango salarial en la Ruta Básica se evidencia una mayor frecuencia en la de 1 a 2 SMMLV con el 52 %, seguido por 1 SMMLV con el 31 % y salario a convenir con el 19 %.
	8. Lugar de residencia	Para 2021 y 2022, se identificó que el 86,3 % y el 98 % de los participantes se encontraban en el departamento de Cundinamarca, mientras que el restante residía, para ambos años, en la ciudad de Bogotá. Los datos encontrados en la Ruta Básica, muestran que el 74 % de la población reside en Bogotá, y el restante se distribuye en municipios de Cundinamarca cercanos a la capital.
Empresas empleadoras de población víctima del conflicto 18 empresas caracterizadas	1. Tipo de empresa	La totalidad de empresas son de carácter privado y según su tamaño, el 50 % corresponde a grandes empresas, el 33 % representa a las MiPymes, y las PYMES constituyen el 17 % restante.
	2. Sector económico	Las empresas provienen de diversos sectores económicos, la mayoría del sector de alimentos, en segundo lugar, del sector de servicios generales y, en tercer lugar, del sector de telecomunicaciones
Prestadores autorizados de la Unidad del SPE 82 prestadores caracterizados	3. Clase de prestador del SPE	Se identificaron 7 clases de prestadores autorizados por la Unidad del SPE para servicios de gestión y colocación de empleo en Bogotá: • Agencias de gestión y colocación de empleo de cajas de compensación familiar: 4 agencias. • Agencias privadas lucrativas de gestión y colocación de empleo: 33 prestadores. • Agencias privadas no lucrativas de gestión y colocación de empleo: 8 prestadores. • Agencias públicas de empleo de ente territorial: 2 prestadores. • agencia pública de empleo del SENA: se enfoca en poblaciones vulnerables. • Bolsas de empleo de instituciones de educación superior: 31 prestadores. • Otras bolsas de empleo: 3 prestadores para grupos específicos de oferentes.
	4. Tipo de prestador	Prestadores privados: 91,5 % Prestadores públicos: 8,5 %

Fuente: elaboración propia.

Las 200 personas que participaron en el estudio fueron seleccionadas a partir del universo muestral de 1 051 víctimas del conflicto, proporcionado en tres bases de datos por la Unidad del SPE a la OIT. Las personas seleccionadas comparten con el universo muestral las principales características sociodemográficas y laborales descritas en la tabla anterior.

▶ 5. Principales hallazgos

El análisis de las trayectorias laborales cobra importancia como centro del estudio, al revelar, en un periodo de tiempo determinado (2021 - 2023), características y comportamientos en la búsqueda de empleo según la edad, formación y género, barreras de acceso, periodos de empleo y desempleo de la población víctima del conflicto que hizo parte del sondeo, entre otras variables de análisis. Lo anterior, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y acciones de mejora del impacto de los servicios de la Unidad del SPE y de sus prestadores.

En lo que sigue se presentan los principales hallazgos, identificados a partir de **cinco categorías (variables): trayectorias laborales, barreras de acceso al empleo, desigualdades de género, participación en la Estrategia y percepciones de los canales y aspectos a mejorar en los servicios brindados por la Unidad del SPE**, donde se destacan los puntos en común y las divergencias en las percepciones de las tres poblaciones sondeadas.

Categoría	Principales hallazgos
	La población víctima del conflicto armado que participó en el sondeo presenta una experiencia laboral diversa, que varía desde la falta de experiencia hasta más de 25 años. La mayoría posee de 1 a 3 años de experiencia certificada. Actualmente, el 46,5 % está empleada, 31 % se encuentra desempleada y la mayoría pertenece a los estratos 1 y 2. De las 200 personas encuestadas, el 63 % busca empleo, lo que indica una alta demanda laboral. En 2021, la mayoría reportó varios meses sin empleo; en 2022, el 35 % no estuvo desempleada, y en 2023 la cifra disminuyó ligeramente. Los principales motivos de desempleo de las víctimas incluyen la falta de ofertas acordes al perfil, no ser seleccionadas y dificultades para conciliar horarios laborales y familiares. En lo que respecta a la permanencia, el 68 % del total de víctimas encuestadas no percibió obstáculos significativos, aunque el 11 % mencionó problemas relacionados con las condiciones laborales y horarios. En la Estrategia, el 59,1 % no percibió obstáculos, y en la Ruta Básica, el 61,4 % tampoco reportó la ausencia de obstáculos, destacando desafíos similares en ambos grupos. Los motivos para no continuar en el empleo en la Estrategia incluyen inconvenientes personales, finalización del contrato y responsabilidades familiares, mientras que en la Ruta Básica mencionan compromisos educativos y falta de relación con su proyecto de vida.
1. Trayectorias laborales	La contratación ha beneficiado a una buena parte de la población: el 37 % alcanzó estabilidad económica, el 25 % cubrió sus necesidades, el 20 % mejoró su calidad de vida, el 10 % desarrolló habilidades y el 8 % incrementó su nivel educativo. El sondeo a 12 empresas (3 microempresas, 6 grandes y 3 medianas) reveló que el 75 % de ellas considera que las víctimas del conflicto tienen las mismas posibilidades de selección que otros candidatos y que enfrentan desafíos como estigmas sociales, prejuicios y problemas de ubicación. El 83,3 % opina que su desempeño es similar al de otras poblaciones, y valoran su compromiso, aunque algunas empresas mencionan la falta de formación técnica como una desventaja. Respecto a la permanencia laboral, el 42 % de las empresas estima que las víctimas del conflicto permanecen entre 1 y 3 años en sus puestos; el 33 % señala que menos de un año, y el 17 % alrededor de 6 meses, mientras que solo un 8 % indica una permanencia de 3 a 5 años. Las responsabilidades de cuidado y las dificultades económicas son los principales factores que afectan la permanencia, especialmente para las mujeres. Los programas de empleo son percibidos como positivos por su impacto en la reconstrucción de vidas y la mejora de condiciones económicas. Los empleadores valoran la resiliencia y superación personal de las víctimas, con el 58,33 % satisfecho con el desempeño, y solo un 8,33 % reportando inconformidad.

Categoría	Principales hallazgos
2. Barreras de acceso al empleo	Principales barreras individuales de la población víctima sondeada: la falta de experiencia laboral formal y el bajo nivel educativo son obstáculos significativos. Muchas de las víctimas que participaron en el estudio no han completado la educación secundaria ni cuentan con formación técnica, lo que limita sus oportunidades en el mercado laboral. El 44 % de las víctimas participantes de la Estrategia no ha finalizado sus estudios secundarios y solo un 20 % ha cursado estudios técnicos. En la Ruta Básica apenas el 42 % logró terminar el bachillerato y un 29 % finalizó estudios técnicos. Por su parte, las empresas buscan perfiles cualificados y con experiencia, lo que deja a las víctimas en una situación de desventaja frente a otros candidatos en los procesos de selección. La mayoría de las víctimas proviene de sectores informales de la economía, por lo que carecen de experiencia laboral certificada. Más del 58 % de la población de la Estrategia y aproximadamente el 44 % de la Ruta Básica tienen más de 18 meses de experiencia laboral no certificada. Las empresas perciben estas carencias por lo que dudan de sus habilidades y formación. Y, aunque exigen perfiles cualificados, ofrecen salarios bajos y contratos precarios, lo que crea un limbo laboral para esta población. Los prestadores mencionan que la pérdida de documentos importantes y el acceso limitado a formación técnica se presentan como consecuencia del desplazamiento forzado. Respecto a las principales barreras organizacionales: ▶ Las víctimas participantes en el estudio consideran que los procesos de selección de las empresas son inflexibles y con requisitos difíciles de cumplir. Además, algunas personas encuestadas indican que enfrentan estigmatización y discriminación, y consideran que la edad es un factor determinante a la hora de conseguir empleo. Un 6 % de las víctimas reporta haber sido discriminada por su condición socioeconómica, un 5 % por ser mujer, un 4 % por su etnia, y un 3 % por ser víctima del conflicto armado o por su orientación sexual o identidad de género. Estos datos reflejan que, aunque la discriminación no es prevalente en la mayoría de los casos, existe un porcentaje significativo de víctimas participantes del estudio que experimentaron exclusión en el ámbito laboral. ▶ Las empresas reconocen la falta de políticas inclusivas y de espacios de sensibilización y capacitación interna respecto a la contratación de víctimas, lo que contribuye a la resistencia y a la estigmatización hacia esta población. ▶ Los prestadores señalan que muchos procesos de contratación son inflexibles, lo que dificulta la inclusión de estas personas, así como la falta de políticas que promuevan la contratación de personas en condiciones de vulnerabilidad, incluidas las víctimas del conflicto armado. Principales barreras del entorno: ▶ La mayoría de las víctimas encuestadas (45,5 %) vive en áreas rurales o en la periferia de las ciudades, lo que complica su acceso a empleos urbanos debido a las dificultades y a los costos del transporte. Muchas de ellas (42 %) desconocen los servicios de apoyo disponibles, como los ofrecidos por el SPE, y tienden a buscar empleo de manera tradicional. ▶ Algunas de las empresas sondeadas consideran que las barreras geográficas, como la distancia y el tiempo de traslado al lugar de trabajo, afectan la productividad y la retención de la población víctima en el empleo. ▶ Los prestadores mencionan la falta de redes de apoyo en áreas urbanas, lo que dificulta la adaptación y permanencia en un entorno laboral formal.
3. Desigualdades de género	Las víctimas entrevistadas y participantes en los grupos focales identifican varias barreras de género que dificultan su acceso al empleo y su participación en la vida laboral. Entre ellas destacan: ▶ Responsabilidades de cuidado: las mujeres enfrentan mayores desigualdades debido a las cargas familiares, como el cuidado de hijos y de familiares dependientes, que limitan su acceso a trabajos con horarios estrictos o largos. ▶ Estereotipos de género: existen creencias y prejuicios que restringen el acceso de las mujeres a ciertos trabajos considerados «masculinos». ▶ Baja vinculación a servicios de cuidado infantil: el 98% de las encuestadas no ha participado en el Sistema Distrital del Cuidado, lo que sugiere la existencia de barreras de acceso o falta de información sobre el servicio.

Categoría	Principales hallazgos
3. Desigualdades de género	▶ Mayor oferta laboral para hombres: se percibe que los hombres tienen más oportunidades laborales, especialmente en sectores como la seguridad, aunque ha aumentado la participación femenina en sectores no tradicionales. ▶ Mantenimiento de roles tradicionales de género: ecasi la mitad de la población todavía cree en la existencia de roles de género específicos y tradicionales. ▶ Falta de flexibilidad empresarial: la ausencia de políticas de flexibilidad laboral, como horarios ajustables y permisos, afecta especialmente a las mujeres, quienes suelen asumir más responsabilidades familiares.
	Las empresas sondeadas también identifican varias desigualdades de género que dificultan la obtención de empleo de las mujeres víctimas del conflicto: ▶ Falta de flexibilidad laboral: reconocen que la ausencia de políticas de género y acciones afirmativas, como la posibilidad de manejar ciertos horarios, afecta especialmente a las mujeres, quienes asumen en mayor medida las responsabilidades familiares. ▶ Responsabilidades de cuidado: muchas mujeres víctimas del conflicto, especialmente madres cabeza de familia, tienen la responsabilidad del cuidado, lo que les impide trabajar a tiempo completo o en horarios rígidos. ▶ Falta de acceso a servicios de cuidado infantil: situación que obliga a muchas madres solteras a abandonar sus empleos o a buscar alternativas laborales más compatibles con el cuidado de sus hijos. ▶ Falta de enfoque de género en las empresas: para implementar un enfoque de género adecuado, las empresas deben generar políticas y medidas que tengan en cuenta las necesidades de ambos géneros. ▶ Esteriotipos de género: persiste la creencia de que ciertos trabajos, especialmente los que requieren fuerza física, son más apropiados para los hombres. Según los prestadores entrevistados, las principales barreras de género que enfrentan las mujeres para acceder a un empleo formal son: ▶ Falta de capacitación en enfoque de género: es necesario implementar programas de formación para víctimas y empresas con enfoque de género, para reducir las brechas y desigualdades en los procesos de selección y contratación. ▶ Sesgos de género en organizaciones y empresas: estos sesgos limitan las oportunidades para las mujeres, especialmente en roles estratégicos y técnicos, como en construcción y transporte, porque se subestiman sus habilidades y competencias. ▶ Roles tradicionales de género y machismo estructural: se continúa asociando a las mujeres principalmente con labores de cuidado (de adultos mayores, personas con discapacidad y niños), por lo que son percibidas como menos comprometidas con otros trabajos debido a sus responsabilidades familiares.
4. Percepciones de la participación en la Ruta Básica o por medio de la Estrategia de la Unidad del SPE	Las víctimas manifestaron percepciones mixtas sobre su participación en la Ruta Básica y la Estrategia. Los principales hallazgos incluyen: ▶ Desconocimiento de la Estrategia: un porcentaje significativo de víctimas no está familiarizado con la Estrategia ni con el funcionamiento de la Unidad del SPE. No se perciben grandes diferencias entre los resultados de las dos modalidades, ya que una gran parte de los participantes (84,31 % en la Estrategia y 87,76 % en la Ruta Básica) no consiguió empleo a través de la Unidad del SPE. ▶ Baja efectividad en la gestión de empleo: muchas víctimas encontraron empleo por cuenta propia o mediante otras plataformas, lo que resalta la necesidad de mejorar el apoyo de la Unidad del SPE, especialmente para víctimas y poblaciones vulnerables. ▶ Dificultades para acceder a empleo formal: el 18,5 % de los participantes de la Ruta Básica considera que su condición de víctimas del conflicto ha dificultado el acceso a un empleo formal, mientras que solo el 15 % en la Estrategia lo percibe así. ▶ Barreras identificadas: los problemas de perfil laboral y formación fueron las barreras más mencionadas por las víctimas, y son más significativas en la Ruta Básica (59 % y 24 %, respectivamente) que en la Estrategia (46 % y 22 %). ▶ Condiciones laborales y satisfacción: los participantes de la Ruta Básica muestran mayor insatisfacción con las condiciones laborales, mientras que los de la Estrategia tienden a tener una percepción más positiva de su situación laboral.
	continúa

Categoría	Principales hallazgos
	▶ Experiencia laboral: más del 58 % de las víctimas participantes en la Estrategia tienen experiencia laboral no certificada superior a 18 meses, lo que indica un alto nivel de informalidad. Esto contrasta con los participantes de la Ruta Básica. ▶ Percepción de efectividad de cursos y talleres: en la Ruta Básica, el 84 % considera que los cursos y talleres mejoraron sus posibilidades de empleo, frente al 50 % en la Estrategia. ▶ Participación en talleres de habilidades blandas: la participación fue baja en general (14 %), pero los participantes de la Ruta Básica mostraron mayor satisfacción con la claridad y pertinencia de la información. ▶ Servicios recibidos y satisfacción general: los servicios más destacados fueron la reelaboración de hojas de vida y el acompañamiento psicosocial. La satisfacción general con los servicios fue alta, pero los participantes de la Ruta Básica se mostraron más satisfechos. ▶ Permanencia en el empleo: ambos grupos enfrentan problemas de retención laboral, pero la Ruta Básica presenta una mayor proporción de participantes que no han logrado mantenerse en sus puestos de trabajo.

Por su parte **las empresas** sondeadas identificaron los siguientes puntos principales:

4. Percepciones de la participación en la Ruta Básica o por medio de la Estrategia de la Unidad del SPE

- ▶ **Bajo conocimiento de la Estrategia:** muchas empresas no conocían la existencia de la Estrategia de Inclusión Laboral.
- ▶ **Baja participación en talleres de sensibilización:** el 75 % de las empresas no recibió talleres de sensibilización para la contratación de víctimas del conflicto, especialmente en la Ruta Básica.
- ▶ **Enfoque en cantidad vs. calidad:** en la Ruta Básica, las empresas sienten que se prioriza la cantidad de personas convocadas sobre la concientización y el apoyo necesario. La Estrategia, en cambio, tiene un enfoque más personalizado y enfocado en la calidad del apoyo a los candidatos.
- ▶ **Percepción de igualdad en procesos de selección:** en la Estrategia, las empresas destacan que las víctimas del conflicto tienen un desempeño comparable al de otros candidatos, lo que fomenta la igualdad. El 83,33 % de las empresas considera que el desempeño de las víctimas es similar al de otras poblaciones.
- ▶ **Acompañamiento y seguimiento:** consideran que el acompañamiento de la Unidad del SPE en la Estrategia ha sido importante para prolongar la permanencia en el empleo, algo que en la Ruta Básica es menos consistente.
- ▶ **Acompañamiento psicosocial:** opinan que la Estrategia aborda las barreras psicosociales, como la autoestima y la confianza, lo que facilita la integración de las víctimas en el entorno laboral. Esto no ocurre de manera suficiente en la Ruta Básica.
- ▶ **Apoyo económico y formación:** manifiestan que la Estrategia ofrece apoyo económico (auxilios de transporte) y formación en habilidades blandas y competencias específicas, lo que aumenta las posibilidades de permanencia y crecimiento laboral de las personas en el empleo. Estos recursos no están tan evidentes en la Ruta Básica.

Los **prestadores entrevistados** tienen diversas percepciones sobre la Ruta Básica y la Estrategia, así:

- ▶ **Bajo conocimiento de la Estrategia:** El 57 % de los prestadores no conocía la Estrategia, y el 42 % la identificaba bajo otros nombres (ejemplo, programa de la OEI).
- ▶ **Impacto del acompañamiento psicosocial:** consideran que los participantes de la Estrategia muestran un fortalecimiento psicosocial que mejora su autoestima, seguridad y capacidad de trabajo en equipo, lo que facilita su adaptación y permanencia en el entorno laboral.
- ▶ **Vinculación y estabilidad laboral:** opinan que participaron en la Estrategia tienen mejor vinculación y estabilidad laboral, así como mayores avances en conocimientos y mejores condiciones de vida, gracias a auxilios de transporte y formación en habilidades blandas y competencias específicas.
- ▶ **Alianzas estratégicas y sensibilización:** los prestadores consideran clave la sensibilización empresarial y las alianzas estratégicas para promover la inclusión laboral de las víctimas. El involucramiento de instituciones públicas y privadas puede ampliar el alcance de la Estrategia.
- ▶ **Apoyo y seguimiento continuo:** opinan que el seguimiento continuo es esencial para mitigar barreras y garantizar una integración exitosa en el empleo. Esto se presenta de manera clara en la Estrategia.
- ▶ **Acceso a ofertas laborales formales:** consideran que los participantes en la Estrategia tienen mejor acceso a ofertas laborales formales y apoyo en la búsqueda y adaptación a nuevas oportunidades, algo que es más limitado en la Ruta Básica.

Categoría	Principales hallazgos
	La población víctima del conflicto armado encuestada identifica lo siguiente frente a percepciones y aspectos a mejorar con respecto a los servicios brindados por la Unidad del SPE: ▶ Contacto tras conseguir empleo: el 65,5 % de las víctimas no mantuvo contacto con el SPE después de obtener empleo. La movilidad constante de la población víctima dificulta el seguimiento y la reactivación de procesos en nuevas localidades. ▶ Claridad y pertinencia de la información: el 67 % de los participantes en la Estrategia percibieron la información como clara y pertinente. Por su parte en la Ruta Básica, el 94 % de los encuestados estuvo satisfecho con la información recibida. ▶ Satisfacción con los servicios de seguimiento: el 51,47 % de las víctimas mostró un alto nivel de satisfacción con el seguimiento. En la Estrategia, el 59,09 % tuvo una valoración positiva, mientras que en la Ruta Básica la cifra fue mayor (76,19 %). ▶ Calidad del trato y asesoría: la asesoría recibió una valoración alta, un 43 % calificó con 4 y un 38 % con 5. Sin embargo, se destaca la necesidad de humanizar el servicio para mejorar el compromiso y atención de los funcionarios. Los participantes sugirieron que las ofertas de empleo deberían ser mejor comunicadas y adaptadas a las necesidades individuales de los candidatos, y recomendaron una comunicación más directa. ▶ Cumplimiento de expectativas laborales: la mayoría de las víctimas consideró que sus expectativas laborales se cumplieron. ▶ Preferencia por métodos tradicionales: muchas víctimas no confían en los sistemas formales de búsqueda de empleo y prefieren dejar su hoja de vida personalmente, ya que manifiestan no conocer y/o desconfiar de los servicios que presta la Unidad del SPE.
5. Percepciones, canales y aspectos a mejorar en los servicios brindados por la Unidad del SPE	Las empresas identifican los siguientes puntos clave sobre la percepción, canales y aspectos a mejorar en los servicios brindados por la Unidad del SPE: ▶ Comunicación con empresas: consideran fundamental ser informadas sobre los beneficios de contratar a víctimas del conflicto, y desmitificar la idea de que estas contrataciones presentan problemas o riesgos. Sugieren que se ofrezcan incentivos económicos o tributarios a las empresas que promuevan la colocación de población víctima del conflicto armado. ▶ Preselección y capacitación: las empresas plantean que es esencial implementar o mejorar los procesos de preselección y formación en habilidades blandas y duras para aumentar la empleabilidad y adaptación de las víctimas. Además, se debe evitar la revictimización y garantizar la confidencialidad, con un equipo capacitado para entender las necesidades de las víctimas. ▶ Actualización de bases de datos: consideran que deben recibir bases de datos actualizadas sobre la población víctima para facilitar un contacto más ágil con quienes potencialmente se empleen. ▶ Mejorar ofertas laborales: manifiestan que se debe mejorar la descripción de ofertas laborales para que las personas candidatas puedan evaluar si se ajustan a sus aspiraciones y establecer un sistema de retroalimentación entre empresas y prestadores del SPE, para optimizar los procesos de selección y evitar citaciones innecesarias. ▶ Acceso a servicios en zonas rurales: consideran que es crucial mejorar el acceso a servicios de la Unidad del SPE en zonas rurales, mediante estrategias como oficinas móviles que acerquen los servicios a las comunidades más alejadas. ▶ Sensibilización y formación: el 75 % de las empresas no recibió talleres de sensibilización de la Unidad del SPE, aunque las que sí los recibieron vieron un aumento en su disposición a contratar víctimas del conflicto. ▶ Desafíos y oportunidades: plantean que el desconocimiento sobre los servicios del SPE es una barrera que impide el acceso a oportunidades laborales de la población víctima del conflicto armado. Por otra parte, los prestadores entrevistados plantearon lo siguiente: ▶ Brindar servicios de mitigación de barreras: es esencial superar las barreras que dificultan el acceso al empleo de las víctimas del conflicto armado. Este tipo de servicios son claves para mejorar las oportunidades de empleabilidad de la población. ▶ Alianzas estratégicas y comunicación: opinan que las alianzas con otras entidades y una comunicación efectiva son fundamentales para caracterizar los perfiles laborales, difundir información y garantizar que empleadores y personas empleadas estén bien informadas.

Categoría	Principales hallazgos
5. Percepciones, canales y aspectos a mejorar en los servicios brindados por la Unidad del SPE	▶ Sensibilización empresarial: los prestadores consideran que es crucial sensibilizar a las empresas sobre la contratación de víctimas del conflicto para romper barreras y estigmas, fomentando un ambiente inclusivo. ▶ Apoyo económico y formación: consideran que el apoyo económico (como auxilios de transporte) y la formación proporcionada, junto con el acompañamiento psicosocial, son aspectos destacados de la Estrategia. ▶ Impacto positivo: el 42 % de los prestadores considera que la Estrategia ha tenido un impacto positivo, favoreciendo la estabilidad laboral, el crecimiento profesional y mejorando las condiciones de vida de quienes participaron en ella. ▶ Desafíos en el reconocimiento: opinan que, a pesar de sus beneficios, la Estrategia no ha sido reconocida como se esperaba. Solo el 33 % de los prestadores conocían su nombre oficial, mientras que el 66 % la reconocían bajo el nombre de la OEI. ▶ Desconocimiento de la red interinstitucional: manifiestan que el desconocimiento de la red de servicios y programas ha limitado el acceso de la población a los apoyos disponibles, debido a la falta de información o divulgación adecuada.

Fuente: elaboración propia.

▶ 6. Conclusiones

A partir de la sistematización de las variables de análisis, los principales hallazgos identificados, y los puntos en común entre las perspectivas de la población víctima, los empleadores y los prestadores del SPE sondeados, a continuación, se presentan las conclusiones más relevantes del Estudio de caso:

6.1. Sobre trayectorias laborales

Las víctimas del conflicto armado han enfrentado desafíos que trascienden los daños físicos y emocionales, y profundas dificultades en sus trayectorias laborales. El análisis de los datos revela un panorama complejo, en el que se entrelazan obstáculos estructurales y oportunidades de inclusión y desarrollo.

Uno de los problemas más significativos es el desempleo y la inestabilidad laboral, con un 31 por ciento de las víctimas en situación de desempleo, atribuido a factores como la falta de ofertas adecuadas, barreras educativas y la escasa flexibilidad de las empresas. Muchas víctimas han alcanzado solo la secundaria, lo que limita su acceso a trabajos formales que requieren mayores calificaciones.

Sin embargo, el empleo formal ha mejorado la calidad de vida de muchas víctimas del conflicto, brindándoles estabilidad económica y un renovado sentido de propósito. A pesar de esto, las condiciones laborales, como la dificultad para conciliar la vida personal y laboral, así como horarios y ubicaciones poco favorables, continúan siendo barreras para mantener el empleo a largo plazo.

Aun cuando las víctimas han demostrado resiliencia y capacidad de adaptación en el entorno laboral, lo cual es una fortaleza importante que debe ser reconocida y aprovechada, persisten barreras estructurales, como la falta de formación y la rigidez de las políticas laborales, por lo que es necesario promover un entorno laboral más inclusivo y flexible que permita la inserción y permanencia de las víctimas en el mercado laboral.

En resumen, la inclusión laboral de las víctimas del conflicto es clave para su reparación integral y para el fortalecimiento de sus proyectos de vida. El acceso a trabajo decente no solo contribuye a su bienestar, también establece bases para la paz a través del empleo digno. Es fundamental que tanto el sector público como el privado se propongan como meta crear condiciones laborales más inclusivas, lo que beneficiará no solo a las víctimas, sino a la sociedad en su conjunto.

6.2. Sobre barreras de acceso al empleo

Las barreras de empleabilidad que enfrenta la población víctima del conflicto armado resultan de una interacción compleja entre factores individuales, organizacionales y contextuales que limitan sus posibilidades de acceder a un empleo digno y decente.

Dentro de las barreras individuales más significativas está la falta de experiencia laboral formal. La mayoría de las víctimas carecen de una trayectoria laboral formal que respalde sus habilidades, debido a que han estado históricamente involucradas en actividades rurales o en la economía informal, lo que genera desconfianza en los empleadores. Esta desventaja es aún más profunda cuando se combina con el bajo nivel educativo de gran parte de ellas, pues muchas de las cuales no han podido finalizar la educación secundaria o acceder a formación técnica debido a los desplazamientos forzados y las interrupciones en su vida cotidiana. Este déficit se traduce en una notable desventaja competitiva, ya que el mercado laboral actual exige cualificaciones y conocimientos técnicos que a estas personas en muchos casos no les es posible demostrar.

A nivel organizacional, aunque las empresas reconocen que las víctimas del conflicto tienen el potencial para ocupar puestos de trabajo, la falta de políticas inclusivas y la resistencia al cambio, así como los prejuicios y estigmas de algunas empresas, son barreras críticas que perpetúan la exclusión. A pesar de que la mayoría de las empresas empleadoras asegura estar dispuesta a contratar a personas con esta historia, la desinformación, la falta de sensibilización y de capacitación interna y los sesgos conscientes o inconscientes, también juegan un papel importante en esta falta de apertura, y generan barreras invisibles que impiden una inclusión real.

En muchos casos, los procesos de selección en el mercado laboral son estrictos y exigen experiencias previas o habilidades técnicas específicas que los postulantes de este grupo poblacional no pueden cumplir.

El entorno en el que las víctimas viven también impone **barreras significativas**. Muchos de las personas afectadas residen en zonas rurales o periféricas, lo que dificulta su acceso a empleos en áreas urbanas. Los costos y las dificultades de transporte, así como la falta de redes de apoyo en las ciudades, limitan enormemente sus oportunidades laborales. Además, la falta de acceso a información sobre los servicios de apoyo existentes, como los que ofrece el SPE, contribuye al desconocimiento y a la falta de aprovechamiento de los recursos que podrían facilitar la inserción laboral.

En el análisis de estas barreras, es posible observar que las dificultades no son solo una cuestión de falta de experiencia o educación, sino también de la existencia de prejuicios sociales y de políticas empresariales restrictivas. Superar estas barreras requiere de un esfuerzo coordinado entre el sector privado, el gobierno y las víctimas para crear condiciones más equitativas y de accesibilidad al mercado laboral.

6.3. Sobre las barreras de género que enfrentan las mujeres víctimas del conflicto armado

Las víctimas del conflicto armado han enfrentado desafíos que trascienden los daños físicos y emocionales, y la búsqueda de empleo para las mujeres, especialmente aquellas que han sido víctimas del conflicto armado, se ve profundamente influenciada por los roles tradicionales y las desigualdades de género que perpetúan sus desventajas en el mercado laboral.

Uno de los mayores obstáculos que enfrentan es la carga desproporcionada de **responsabilidades de cuidado**. Tradicionalmente, se considera que las mujeres son las principales cuidadoras de hijos e hijas, de la tercera edad y de las personas con discapacidad en el ámbito familiar y social. Esta carga se agrava cuando las mujeres se convierten en cabeza de familia, como es el caso de muchas víctimas del conflicto armado, quienes, además de tener que sostener económicamente a sus hogares, deben continuar con sus responsabilidades de cuidado, lo que limita sus posibilidades de acceso a trabajos formales. La falta de servicios adecuados de cuidado infantil es un factor clave que las obliga a abandonar el mercado laboral o a buscar empleos que no requieren un compromiso de tiempo completo. Por lo tanto, la integración de servicios de cuidado infantil con los servicios de empleo se considera una solución crucial para reducir las desigualdades de género y mejorar las oportunidades laborales de las mujeres.

Otra barrera significativa son los **estereotipos de género y los sesgos** en el empleo, los cuales limitan el acceso de las mujeres a ciertos sectores y tipos de trabajo. Existe la percepción social o el perjuicio de que los trabajos que requieren fuerza física o habilidades técnicas son más adecuados para los hombres. Esta distinción entre trabajos «feminizados» (donde predominan las mujeres) y «masculinizados» (donde predominan los hombres y se perciben como «inadecuados» para las mujeres) genera barreras significativas para las mujeres víctimas del conflicto armado y contribuye a la segregación ocupacional y a la desigualdad salarial, manteniendo a las mujeres en trabajos de menor remuneración y oportunidades limitadas de desarrollo laboral.

Para las mujeres víctimas del conflicto armado, esta barrera se amplifica, ya que, además de enfrentar los estereotipos, sufren las secuelas de la violencia y el desplazamiento.

Los trabajos feminizados, como el servicio doméstico, la educación infantil y el cuidado, están tradicionalmente asociados al rol de género femenino. Las mujeres que acceden a estos empleos a menudo quedan atrapadas en sectores de bajos salarios, lo que perpetúa su pobreza y limita su capacidad para mejorar su calidad de vida, dado que hay escasas oportunidades de ascenso o aumento salarial. Además, muchas mujeres enfrentan en estos roles una carga laboral desproporcionada y reciben poco o ningún reconocimiento por su esfuerzo. Para las mujeres víctimas del conflicto, esta situación es más complicada, ya que también deben asumir responsabilidades de cuidado en contextos difíciles.

La **falta de flexibilidad laboral** es otro factor crucial que dificulta la inclusión de las mujeres en el mercado de trabajo. Está relacionado con políticas laborales rígidas, que no permiten ajustar los horarios o dar permisos para atender responsabilidades familiares, lo que desincentiva a las mujeres a aceptar trabajos o a permanecer en ellos. Si bien, muchas empresas no han adoptado políticas flexibles, la implementación de estas puede ser clave para permitir que las mujeres, especialmente las víctimas del conflicto, encuentren un equilibrio entre sus responsabilidades familiares y sus aspiraciones laborales. Los estudios muestran que las mujeres son más propensas a abandonar el empleo cuando no se les ofrece flexibilidad, lo que perpetúa su situación de vulnerabilidad económica y social.

La **falta de sensibilización y formación con enfoque de género, diferencial e interseccional** también contribuye a la perpetuación de las desigualdades en el acceso al empleo. Muchas empresas no priorizan la inclusión de mujeres víctimas en sus procesos de selección y contratación. La ausencia de un enfoque interseccional impide que se comprendan las múltiples barreras que enfrentan estas mujeres, quienes no solo son víctimas del conflicto, también enfrentan desigualdades por razones de género, edad, etnia o discapacidad. La inclusión de políticas de sensibilización en las empresas puede ser un paso importante para modificar los prejuicios y mejorar la contratación de mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

En conclusión, las mujeres víctimas del conflicto armado enfrentan una serie de barreras que no solo están relacionadas con su género, sino también con las secuelas de la violencia y la pérdida de redes de apoyo. Para superar estas barreras, es necesario implementar políticas laborales inclusivas que promuevan la igualdad de género y la flexibilidad laboral, así como estrategias de sensibilización y formación en enfoque de género y diferencial. El cambio debe ser sistémico, involucrando al Estado, a las entidades públicas y privadas, a las empresas y organizaciones sociales para garantizar la participación plena y equitativa de las mujeres en el mercado laboral. Solo de esta manera se podrá avanzar hacia una verdadera igualdad de oportunidades para la consecución de empleos formales, dignos y decentes de todas las personas, independientemente de su género o condición.

6.4. Sobre la interseccionalidad de las barreras de acceso al empleo

De acuerdo con los hallazgos del estudio se identifica que las personas víctimas del conflicto armado enfrentan una compleja red de desigualdades que dificulta su acceso a empleos dignos y decentes. Abordar esta problemática desde una única perspectiva, como el género o la clase social, no es suficiente. Se requiere de un enfoque interseccional que considere las diversas formas de opresión y exclusión que inciden en sus vidas, esencial para entender las profundas barreras que obstaculizan su inclusión laboral. La interseccionalidad es una herramienta muy relevante porque las personas que han sido afectadas por el conflicto armado, no solo enfrentan discriminación por ser víctimas, sino también por pertenecer a comunidades étnicas marginadas y vulnerables (como indígenas o afrodescendientes), o vivir en condiciones de pobreza extrema, o ser mujeres cabeza de hogar como reveló la información recopilada en el estudio.

El conflicto armado ha dejado profundas huellas en la vida de las personas, quienes a menudo han sido forzadas a abandonar sus hogares, perdiendo no solo su estabilidad emocional y física, sino también sus medios de subsistencia. Una de las primeras dificultades que enfrentan las víctimas es la pérdida de redes sociales y comunitarias. Al llegar a nuevos entornos urbanos, hombres y mujeres desplazadas se encuentran en territorios desconocidos, sin contactos laborales, lo que complica enormemente su capacidad para acceder a un empleo.

Otro obstáculo significativo, es el bajo nivel educativo de muchas de estas personas, quienes provienen de áreas rurales donde el acceso a la educación ha sido históricamente limitado. El conflicto armado ha agravado esta situación, y ha reducido aún más sus oportunidades de formación. Esta falta de educación formal disminuye sus posibilidades de conseguir empleo digno y decente en el sector formal, empujándolas hacia la informalidad y a trabajos mal pagados y precarios.

Por otro lado, es clave tener en cuenta que, hombres y mujeres afrodescendientes e indígenas, quienes han sido históricamente marginalizados, enfrentan una fuerte discriminación por su identidad cultural. El racismo estructural limita aún más sus posibilidades de acceder a empleos formales, sumando una capa adicional de exclusión a la que ya enfrentan como víctimas del conflicto.

Otro factor que intensifica la vulnerabilidad, especialmente de las mujeres, ha sido explicado en el punto anterior, es la «feminización» de ciertos tipos de trabajo, empleos considerados tradicionalmente femeninos, que suelen estar mal remunerados, carentes de seguridad social y altamente precarizados, históricamente desvalorizados, tanto económica como socialmente. Esta carga de trabajo no remunerado limita el tiempo y la energía que pueden dedicar a buscar empleo o capacitaciones que puedan reducir las brechas existentes. Por otro lado, la falta de infraestructura o de programas que ofrezcan servicios de cuidado infantil en sus nuevas comunidades hace aún más difícil que estas mujeres puedan acceder a empleos formales. Para las mujeres víctimas del conflicto, estos problemas se amplifican constantemente.

La interseccionalidad de barreras revela como las múltiples capas de discriminación que enfrentan hombres y mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia hacen que su acceso al empleo sea particularmente difícil. Al analizar cómo interactúan factores como el género, la etnicidad, la clase social y el desplazamiento forzado, es posible obtener una visión más completa de sus necesidades y diseñar políticas más eficaces y equitativas. Sin este enfoque, las soluciones a sus problemas laborales serán incompletas y no abordarán plenamente la magnitud de su exclusión.

6.5. Sobre diferencias en la atención entre la Ruta Básica y la Estrategia

Desde las **percepciones de las personas víctimas del conflicto** sondeadas, uno de los principales hallazgos del estudio está relacionado con la falta de diferenciación sustancial entre las dos modalidades de atención (Ruta Básica y Estrategia). Los resultados indican que un porcentaje elevado de participantes no consiguió empleo a través de ninguna de las dos rutas, lo que sugiere que ambos enfoques presentan limitaciones en la conexión entre los demandantes de empleo y las ofertas disponibles. Sin embargo, quienes participaron en la Estrategia de Inclusión Laboral reportaron una mejor percepción sobre la efectividad de la formación y el acompañamiento recibido, lo que podría indicar un enfoque más personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada víctima. Por su parte, la Ruta Básica, aunque efectiva en términos de comunicación y claridad, presenta más barreras en el acceso al empleo formal.

Desde la perspectiva empresarial, se observa que la Ruta Básica tiende a enfocarse en la cantidad de personas convocadas, lo que puede resultar en una integración menos efectiva de las víctimas en el mercado laboral. Las empresas señalan que este enfoque puede llevar a una menor calidad en la selección de candidatos, lo que a su vez afecta su percepción sobre la preparación de los mismos. Al contrario, la Estrategia proporciona un acompañamiento más integral y personalizado, lo que incluye la preparación en habilidades técnicas y socioemocionales. Este enfoque ha permitido que las empresas consideren el desempeño de las víctimas en los procesos de selección como comparable al de otras poblaciones, lo que sugiere una mejoría en la percepción de la calidad de las personas candidatas. Sin embargo, la falta de sensibilización y formación de las empresas empleadoras sobre la inclusión de personas víctimas del conflicto sigue siendo un obstáculo. El estudio revela que la mayoría de las empresas que participaron en la Ruta

Básica no recibieron talleres o charlas de sensibilización, lo que refleja una carencia de preparación para abordar personas con experiencias traumáticas, lo que a su vez afecta su disposición a integrarlas en el entorno laboral.

Los prestadores del SPE también han identificado diferencias clave en la implementación de ambas modalidades. En la Ruta Básica se reportó baja participación en talleres de sensibilización, es decir, un 75 por ciento de las empresas encuestadas indicaron que no recibieron capacitación sobre la colocación de víctimas del conflicto. Esto contrasta con la Estrategia, que busca un enfoque más personalizado y un seguimiento más cercano durante el proceso de vinculación. Uno de los puntos más críticos del análisis es la falta de sensibilización y formación en la Ruta Básica. Aunque la comunicación de esta modalidad es clara, la falta de preparación para integrar a personas con el perfil y las necesidades de las víctimas del conflicto limita su efectividad. En cambio, la Estrategia, al estar más orientada a la personalización y el desarrollo de competencias socioemocionales, ha logrado generar una mayor disposición entre las empresas para contratar a estas personas. La formación empresarial en torno a la inclusión no solo mejora la percepción sobre las personas candidatas, sino que también contribuye a la creación de ambientes laborales más inclusivos y adaptados.

En conclusión, la comparación entre la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral pone de manifiesto las ventajas de un enfoque integral y personalizado en la inclusión laboral de las víctimas del conflicto armado. Desde la perspectiva principalmente de las empresas y los prestadores sondeados, la Estrategia ofrece un acompañamiento más completo, que no solo se limita a la capacitación técnica, también aborda las barreras psicosociales que enfrentan estas personas. Las empresas reportan una mayor disposición a contratar cuando reciben capacitación y sensibilización adecuadas.

6.6. Sobre aspectos identificados en los servicios brindados por la Unidad del SPE a través de sus prestadores autorizados

El estudio reveló que varias áreas deben ser mejoradas por parte de la Unidad del SPE, para optimizar por parte de la red de prestadores la inclusión laboral de las víctimas del conflicto. Entre los principales hallazgos, se destacan los siguientes:

- ▶ **Actualización y accesibilidad de bases de datos:** se identificó que contar con bases de datos actualizadas y accesibles de la población víctima del conflicto armado, facilita el contacto efectivo entre empresas y posibles empleados, y promueve una mejor intermediación laboral.
- ▶ **Descripción de ofertas laborales:** un hallazgo relevante fue la percepción de los participantes sobre la falta de claridad de las ofertas laborales y el bajo ajuste a sus expectativas. Esta situación constituye un desafío importante para garantizar una adecuada inserción laboral de las víctimas.
- ▶ **Mitigación de barreras y sensibilización empresarial:** los resultados del estudio evidencian que las víctimas del conflicto armado enfrentan múltiples barreras individuales y organizacionales para acceder al mercado laboral. Esta situación pone de manifiesto la importancia de promover la inclusión laboral a través la sensibilización de las empresas.
- ▶ **Calidad de la atención y asesoría:** se identificó que la humanización de la atención es fundamental para fortalecer la relación con las víctimas y mejorar su satisfacción con el servicio, porque favorece su proceso de reinserción laboral.
- ▶ **Seguimiento post colocación y continuidad del servicio:** un alto porcentaje de víctimas no mantiene contacto con el SPE después de conseguir empleo, lo que sugiere la necesidad de establecer un sistema de seguimiento para apoyar su reintegración y bienestar.
- ▶ **Acceso en zonas rurales o remotas:** el sondeo mostró que un alto porcentaje de víctimas no tuvo acceso a los servicios de la Unidad del SPE en sus lugares de origen o sus alrededores, lo que denota la necesidad urgente de movilizar estrategias de proximidad para garantizar que las víctimas en áreas de difícil acceso puedan beneficiarse de los servicios del SPE.
- ▶ **Comunicación y retroalimentación:** se identificó que existe un potencial de mejora en la comunicación existente entre empresas, víctimas y prestadores de servicios para optimizar los procesos de selección y ofrecer oportunidades laborales ajustadas a las necesidades de todos los actores.

- **Valoración de la inclusión laboral:** existe consenso general sobre la importancia de la inclusión de las víctimas en el mercado laboral, lo que impulsa el desarrollo de políticas y programas inclusivos.
- **Formación en habilidades blandas y competencias específicas:** las víctimas valoran positivamente la formación para mejorar su empleabilidad. Sin embargo, manifiestan que es necesario que esta formación esté alineada con las demandas del mercado laboral.
- **Percepción de la eficacia de los servicios:** aunque los servicios son generalmente bien valorados, persisten actitudes de desconfianza hacia los sistemas formales de búsqueda de empleo.

En resumen, las mejoras en los procesos de la Unidad del SPE y en los servicios brindados por la red de prestadores son fundamentales para garantizar la inclusión laboral de las víctimas del conflicto. La actualización de bases de datos, la mejora en la calidad de las ofertas laborales, la sensibilización empresarial, la humanización del servicio, el seguimiento posempleo, el acceso a servicios en zonas rurales y la comunicación efectiva son áreas clave que deben ser abordadas.

► 7. Recomendaciones

Dada la magnitud de información recolectada y analizada, y los resultados obtenidos, el documento presenta recomendaciones de dos tipos: estratégicas y operativas. Las estratégicas se centran en la visión y objetivos a largo plazo, mientras que las operativas se enfocan en mejorar el proceso de diseño de instrumentos y levantamiento de información.

7.1. Recomendaciones estratégicas

7.1.1. Desarrollar políticas públicas de inclusión laboral con enfoque de género e interseccionalidad

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Ministerio del Trabajo, Unidad del SPE, prestadores autorizados, empresas	Largo plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- Fortalecer el diseño e implementación de políticas que promuevan el acceso a empleos dignos y decentes para las víctimas del conflicto, integrando enfoques de género, diferencial e interseccional.
- Sensibilizar a las empresas para que valoren el potencial de este grupo poblacional y adapten sus procesos de selección y contratación.
- Fomentar en las empresas la creación e implementación de políticas de equidad de género y flexibilidad laboral, lo que facilitaría la inclusión de mujeres víctimas, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables.
- Capacitar a los prestadores autorizados de la Unidad del SPE para que incluyan estos enfoques en su atención y ofrezcan un enfoque diferencial y especializado, así como un trato respetuoso e igualitario a la población.

7.1.2. Fortalecer alianzas estratégicas para consolidar el ecosistema de empleabilidad

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Ministerio del Trabajo, SNARIV, Unidad del SPE	Largo plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

Se recomienda a la Unidad del SPE:

- Fortalecer la coordinación con entidades públicas y privadas y con los distintos actores que conforman el ecosistema de empleabilidad. Esto facilitará el acceso de las víctimas a los servicios disponibles y reducirá las barreras que enfrentan en el mercado laboral.

- ▶ Liderar y alentar la red de prestadores a realizar jornadas de actualización respecto de la oferta de servicios institucionalizados, con el fin de que cuenten con herramientas suficientes para informar a las personas buscadoras de empleo, sobre la oferta institucional disponible. De ahí la importancia de la articulación con entidades del Estado, el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) y otros actores del ecosistema de empleabilidad.

7.1.3. Fortalecer institucionalmente a la Unidad del SPE y su red de prestadores

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, prestadores autorizados (públicos y privados), empresas	Largo plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Se observa que las empresas no cuentan con suficiente información sobre las víctimas que participan en procesos de selección, lo que limita su inclusión laboral.
- ▶ Es necesario fortalecer la comunicación entre prestadores, empleadores y las personas buscadoras de empleo, mejorar los canales de retroalimentación y fortalecer la red de prestadores. Esto optimizaría la efectividad de los servicios del SPE y su capacidad para cumplir con sus objetivos.

7.1.4. Fortalecer el enfoque territorial y la presencia nacional del SPE

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, prestadores autorizados.	Largo plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Fortalecer la presencia territorial de la Unidad del SPE mediante sus prestadores autorizados, con el fin de mejorar la gestión de empleo en zonas apartadas de las ciudades capitales, para facilitar el acceso a oportunidades laborales. De esta manera, se contribuiría a superar barreras geográficas, se facilitarían los procesos de empleabilidad y se reducirían los problemas de certificación laboral identificados en la investigación.
- ▶ Fortalecer las alianzas entre la Unidad del SPE con entes territoriales como alcaldías, gobernaciones, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y las Cajas de Compensación Familiar.

7.2. Recomendaciones operativas

7.2.1. Incorporar el enfoque de género y diversidad

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, prestadores autorizados, empresas	Mediano plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Sensibilizar y capacitar a empresas, prestadores, entidades públicas y privadas, sobre el enfoque de género diferencial e interseccional, con el fin de abordar estereotipos, sesgos y promover la inclusión de la población víctima del conflicto armado y otros grupos vulnerables a través de acciones afirmativas.
- ▶ Realizar campañas de concienciación y transformación cultural que cuestionen los estereotipos de género profundamente establecidos en el entorno laboral, de modo que sea posible contribuir a equilibrar la vida laboral con la personal y familiar, y promover la corresponsabilidad.
- ▶ El uso de herramientas técnicas como videos y audios para sensibilizar sobre estos temas, apoyados en la legislación y la OIT y la creación de políticas de género que se implementen de manera efectiva.

7.2.1. Fomentar la equidad de género en el empleo y contrarrestar la precarización de las responsabilidades del cuidado

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Ministerio del Trabajo, SNARIV, Unidad del SPE, prestadores autorizados, empresas	Mediano plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Crear e implementar políticas internas en las empresas que fomenten modalidades de trabajo flexibles, como horarios ajustables y trabajo remoto. Estas medidas permitirán a quienes tienen responsabilidades de cuidado, especialmente a mujeres, equilibrar sus tareas familiares con su vida laboral.
- ▶ Garantizar acceso a servicios de cuidado infantil y de larga duración, que faciliten a la mujer su participación en el mercado laboral.
- ▶ Aumentar el acceso a servicios de cuidado de calidad y asequibles, y asegurar que las trabajadoras puedan beneficiarse de ellos sin comprometer su situación económica. Esto implica fortalecer iniciativas como las «Manzanas del Cuidado» en Bogotá, ampliar su cobertura y promoción para que más mujeres conozcan y utilicen estos servicios.
- ▶ Desarrollar programas desde el sector público que apoyen a las personas cuidadoras, reconozcan su labor y les proporcionen recursos para mejorar sus condiciones laborales.
- ▶ Implementar políticas activas que ofrezcan formación y oportunidades laborales específicas para aquellas personas víctimas del conflicto que asumen responsabilidades de cuidado.
- ▶ Desarrollar estrategias de comunicación que transformen la percepción cultural sobre el cuidado.

La implementación de estas recomendaciones contribuirá a crear un entorno laboral más equitativo, que no solo apoye a las mujeres víctimas del conflicto armado, sino que también reconozca y valore el trabajo de cuidado como esencial para el desarrollo social y económico del país.

7.2.3. Consolidar y actualizar las bases de datos

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, UARIV ³ , prestadores autorizados.	Mediano plazo	Media	Si es necesario el uso de recursos

Se recomienda a la Unidad del SPE:

- ▶ Mejorar los canales de comunicación entre la red de prestadores, posibles empresas empleadoras y personas víctimas del conflicto buscadoras de empleo.
- ▶ Contar con información actualizada sobre las personas víctimas del conflicto, incluyendo sus habilidades y experiencias (bases de datos depuradas, actualizadas y confiables). Para ello la Unidad del SPE, requerirá de apoyo permanente de la UARIV. Esta recomendación permitiría agilizar los procesos de selección y colocación, y disminuiría las barreras en la búsqueda de empleo de la población víctima.

7.2.4. Fortalecer los programas de formación dirigidos al mejoramiento de las habilidades y capacidades de la población víctima del conflicto armado

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, prestadores autorizados, Cajas de Compensación, SENA y UARIV	Mediano plazo	Media	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Fortalecimiento y desarrollo de programas de formación que aborden las necesidades específicas de las mujeres y de las personas víctimas del conflicto, habilidades técnicas en oficios y digitales, que incluyan la finalización de la primaria o bachillerato, que son esenciales para mejorar su empleabilidad.

3 Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV).

- ▶ Ampliar los programas formativos, impulsar cursos cortos a través de videos, podcast y/o audios que incluyan la actualización digital para aquellos grupos poblacionales que no están familiarizados con la búsqueda de trabajo en plataformas y diferentes sistemas de información dirigidos a la búsqueda de empleo.
- ▶ Reforzar otros temas de interés con la población víctima del conflicto (y en general con población vulnerable), por ejemplo, explicación didáctica y pedagógica sobre qué es el Mecanismo de Protección al Cesante y la legislación laboral y las ventajas de un empleo digno y decente vs la informalidad; temas clave para las personas víctimas que desconocen la normatividad laboral y los beneficios de trabajo formal.

7.2.5. Apoyar el proceso de certificación por competencias y saberes previos de la población víctima del conflicto armado

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, UARIV, SENA	Mediano plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

Reforzar con las entidades competentes, en particular con el SENA, el proceso de certificación en competencias laborales de las personas víctimas del conflicto armado cuya trayectoria laboral ha sido en áreas de la economía informal, trabajo por cuenta propia o emprendimientos. Esto permitiría una mejor valoración de sus habilidades y mayores oportunidades de empleo formal.

7.2.6. Brindar acompañamiento psicosocial y mitigación de barreras

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, UARIV, prestadores autorizados, Cajas de Compensación, SENA.	Mediano plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Avanzar en el diseño e implementación de procesos de acompañamiento psicosocial continuo y transversal, con los prestadores de la Unidad del SPE y con las empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado.
- ▶ Lo anterior se podría lograr reforzando el enfoque diferencial y de género en la «Estrategia de Inclusión Laboral a Víctimas del Conflicto Armado», al igual que los servicios especializados y complementarios que algunos prestadores brindan, con el fin de fortalecer el acompañamiento psicosocial como eje transversal y los servicios de mitigación de barreras, según las particularidades de la población (por ejemplo auxilios de transporte de primer mes de colocación, paquetes alimentarios, mudas de ropa para procesos de selección, entre otros).

7.2.7. Realizar mayor y mejor divulgación de la Estrategia de Inclusión Laboral

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, UARIV, prestadores autorizados.	Mediano plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Fortalecer y divulgar de manera pedagógica la Estrategia de Inclusión Laboral, mejorar los canales de comunicación y realizar un seguimiento más detallado durante cada fase del proceso de empleo.
- ▶ Recibir retroalimentación de las empresas hacia los prestadores en caso de que las personas postulantes no sean seleccionadas. Esto permitiría a los prestadores y a las víctimas del conflicto, identificar áreas de mejora y aumentar las posibilidades de encontrar un empleo digno y decente.

7.2.8. Fomentar espacios de diálogo entre los actores involucrados en el SPE

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, UARIV, Prestadores autorizados	Mediano plazo	Medio	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Crear y liderar espacios de retroalimentación entre prestadores, empresas y personas víctimas del conflicto, para mejorar la efectividad del proceso de selección y aumentar las oportunidades de empleo digno y decente que fortalezca los proyectos de vida de las víctimas del conflicto armado.
- ▶ Fomentar a través de su inclusión laboral oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida e impulsando la construcción de paz del país.

7.2.9. Realizar investigaciones sobre la situación laboral

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE	Largo plazo	Medio	Si es necesario el uso de recursos

- ▶ Ampliar las investigaciones sobre el mercado laboral, las brechas de género y las barreras de empleabilidad.
- ▶ Recopilar casos ejemplares de empresas que contratan a personas víctimas del conflicto, para sensibilizar a otros empleadores y promover la creación e implementación de políticas de inclusión, de género y de responsabilidad social empresarial.



**Organización
Internacional
del Trabajo**



**Servicio Público
de Empleo**



Oficina de la OIT para los Países Andinos
Edificio Torre Andina
Calle 84A # 12-18, Oficina 504
secretariaosra@ilo.org
Bogotá, Colombia
<https://www.ilo.org/es/colombia>

© International Labour Organization 2024