



Organización
Internacional
del Trabajo



Servicio Público
de Empleo

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

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



Esta es una obra de acceso abierto distribuida bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, conforme a los términos de la licencia mencionada. La OIT debe ser claramente reconocida como titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el logo de la OIT en sus obras.

Atribución de la titularidad - La obra debe citarse como sigue: *[OIT. 2024 Rompiendo barreras: análisis y estrategias para la inclusión laboral de víctimas del conflicto armado en Colombia]*.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

Esta licencia CC no se aplica a los materiales protegidos por derechos de autor incluidos en esta publicación que no son pertenecientes a la OIT. Si el material se atribuye a una tercera parte, la parte que utilice dicho material será la única responsable de obtener las autorizaciones necesarias por parte del titular de los derechos

Todo litigio que resulte de la presente licencia o en relación con ésta, que no pueda ser resuelto de manera amistosa será sometido a arbitramento de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por cualquier laudo arbitral resultante de dicho arbitraje el cual constituirá la resolución definitiva de dicho litigio.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

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

ISBN 9789220416426 (impreso)
ISBN 9789220416433 (pdf web)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web:

www.ilo.org/publns.

Advertencia

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

▶ Tabla de contenido

▶ Agradecimientos.	13
▶ 1. Introducción.	14
▶ 2. Generalidades del estudio de caso	18
Objetivo del documento.	19
Metas de cumplimiento	19
Cobertura	19
Etapas del estudio de caso	19
Enfoques transversales	20
Enfoque de género	20
Enfoque interseccional	20
Enfoque diferencial	20
Enfoque de acción sin daño	21
Metodología.	21
▶ 3. Sondeo a víctimas del conflicto armado	23
3.1 Sondeo a empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado.	25
3.2 Sondeo a prestadores autorizados de la Unidad del SPE	26
3.3 Sistematización y análisis de la información	26
▶ 4. Caracterización de las poblaciones sondeadas.	27
4.1 Víctimas del conflicto armado remitidas por la Unidad del SPE	28
▶ Grupo etario	28
▶ Género	29
▶ Reconocimiento étnico	30
▶ Jefatura de hogar	30
▶ Nivel educativo	31
▶ Discapacidad.	31
▶ Aspiración salarial.	32
▶ Lugar de residencia.	32
4.2 Empresas empleadoras de personas víctimas del conflicto armado	33
▶ Tipos de empresas identificadas en la caracterización	33

▶ Tamaño de empresas	33
▶ Sector económico	34
▶ Empresas participantes en el estudio de caso	34
4.3 Prestadores seleccionados para el estudio de caso	35
▶ 5. Número de personas alcanzadas sondeadas.	36
5.1 Número de personas víctimas del conflicto sondeadas	37
5.2 Número de empresas empleadoras de población víctima del conflicto sondeadas.	38
5.3 Número de prestadores de la Unidad del SPE sondeados.	38
▶ 6. Principales resultados cuantitativos y cualitativos	39
6.1. Sondeo a población víctima del conflicto armado	40
6.2 Sondeo a empresas empleadoras de víctimas del conflicto armado	62
6.3 Sondeo a prestadores autorizados de la Unidad del SPE	74
▶ 7. Análisis comparativo de los principales resultados / hallazgos del estudio de caso.	83
7.1 Roles y desigualdades de género en la búsqueda de empleo de las mujeres víctimas del conflicto	86
7.2 Percepciones de la participación en la Ruta Básica o por medio de la Estrategia de la Unidad del SPE	87
7.3 Percepciones, canales y aspectos a mejorar en los servicios brindados por la Unidad del SPE	90
▶ 8. Buenas prácticas y lecciones aprendidas	92
8.1 Buenas prácticas	93
8.2 Lecciones aprendidas.	93
▶ 9. Conclusiones	96
9.1 Sobre las trayectorias laborales de las víctimas del conflicto armado	97
9.2 Sobre las barreras de empleabilidad que enfrentan las víctimas	99
9.3 Sobre las barreras de género que enfrentan las mujeres víctimas del conflicto.	100
9.4 Sobre la interseccionalidad de barreras de acceso al empleo	103
9.5 Sobre diferencias en la atención entre ruta básica y estrategia de inclusión laboral.	104
9.6 Sobre mejoras en los servicios brindados por la red de prestadores de la Unidad del SPE a través de sus prestadores autorizados	107

► 10. Recomendaciones	109
Recomendaciones estratégicas	110
Desarrollar políticas públicas de inclusión laboral e incorporar los enfoques de género e interseccional en la operatividad de la Unidad del SPE.	110
Fortalecer las alianzas estratégicas de la Unidad del SPE con entidades públicas y privadas para consolidar el ecosistema de empleabilidad, hacia la colocación efectiva y disminución de barreras de la población víctima del conflicto armado	111
Fortalecimiento institucional	112
Fortalecer el enfoque territorial y contar con mayor presencia de la Unidad del SPE a nivel nacional	112
10.2 Recomendaciones operativas	112
Desarrollar herramientas técnicas para la incorporación del enfoque de género, diferencial e interseccional con prestadores autorizados y empresas empleadoras de población víctima del conflicto	113
Fomentar la equidad de género en el empleo y contrarrestar la precarización de las responsabilidades del cuidado	113
Consolidación y actualización de bases de datos de población víctima del conflicto armado	114
Fortalecer programas de formación dirigidos al mejoramiento de las habilidades y capacidades de la población víctima del conflicto armado.	114
Apoyar el proceso de certificación por competencias y saberes previos de la población víctima del conflicto armado	115
Articulación institucional, acompañamiento psicosocial y mitigación de barreras para el empleo	115
Fortalecimiento y mayor divulgación de la Estrategia de Inclusión Laboral. Seguimiento de los servicios de la Unidad del SPE desde el inicio hasta después de la colocación de la población víctima del conflicto armado	116
Fomentar espacios de diálogo entre los actores involucrados en el Servicio Público de Empleo.	117
Mejorar y ampliar investigaciones sobre la situación laboral de las personas víctimas del conflicto armado	117
► Bibliografía	118

▶ Cuadros

▶ Cuadro 1.	Principales diferencias entre la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE.	16
▶ Cuadro 2.	Metodología-instrumentos para el sondeo a víctimas del conflicto	24
▶ Cuadro 3.	Metodología-instrumentos para el sondeo a empresas empleadoras	25
▶ Cuadro 4.	Metodología-instrumentos para el sondeo a prestadores de la Unidad del SPE.	26
▶ Cuadro 5.	Bases de datos de población víctima del conflicto armado	28
▶ Cuadro 6.	Empresas participantes del estudio.	34
▶ Cuadro 7.	Compilado de personas víctimas del conflicto sondeadas	37
▶ Cuadro 8.	Compilado de empresas empleadoras sondeadas	38
▶ Cuadro 9.	Compilado de prestadores del SPE sondeados	38
▶ Cuadro 10.	Permanencia en el empleo (Estrategia vs Ruta básica)	47
▶ Cuadro 11.	Motivos para no continuar en el empleo	47
▶ Cuadro 12.	Estigmatización (Estrategia vs Ruta Básica)	51
▶ Cuadro 13.	Principales características de las trayectorias laborales	84
▶ Cuadro 14.	Principales barreras para la búsqueda de empleo	85
▶ Cuadro 15.	Desigualdades de genero	86
▶ Cuadro 16.	Percepción de la participación en servicios de la Unidad del SPE.....	87
▶ Cuadro 17.	Percepciones, canales y aspectos a mejorar	90
▶ Cuadro 18.	Buenas prácticas de la población sondeada	93
▶ Cuadro 19.	Lecciones aprendidas de la población sondeada	93

▶ Gráficos

▶ Gráfico 1.	Etapas del estudio de caso	.19
▶ Gráfico 2.	Partes del estudio de caso	.21
▶ Gráfico 3.	Esquema metodológico del Estudio de caso	.22
▶ Gráfico 4.	Grupo etario	.29
▶ Gráfico 5.	Género.	.29
▶ Gráfico 6.	Grupo étnico	.30
▶ Gráfico 7.	Jefatura de hogar	.30
▶ Gráfico 8.	Nivel educativo.	.31
▶ Gráfico 9.	Discapacidad	.31
▶ Gráfico 10.	Aspiración laboral de la estrategia para la Inclusión Laboral de Víctimas de Conflicto	.32
▶ Gráfico 11.	Rango salarial de la Ruta Básica	.32
▶ Gráfico 12.	Lugar de residencia de la población víctima	.33
▶ Gráfico 13.	Tamaño de empresas	.34
▶ Gráfico 14.	Sectores económicos de las empresas seleccionadas en el Estudio	.34
▶ Gráfico 15.	Prestadores seleccionados según tipología	.35
▶ Gráfico 16.	Variables de análisis de las trayectorias laborales de las personas víctimas del conflicto armado	.40
▶ Gráfico 17.	Experiencia laboral certificada.	.41
▶ Gráfico 18.	Meses de desempleo en 2021	.41
▶ Gráfico 19.	Meses de desempleo en 2021-Estrategia	.42
▶ Gráfico 20.	Meses de desempleo en 2021-Ruta Básica	.42
▶ Gráfico 21.	Meses de desempleo del 2022	.42
▶ Gráfico 22.	Meses de desempleo en 2023	.43
▶ Gráfico 23.	Motivos de desempleo reportados - Estrategia vs Ruta Básica	.44
▶ Gráfico 24.	Distribución de salarios por ruta y porcentaje sin aumento salarial	.44
▶ Gráfico 25.	Distribución por horas trabajadas por semana	.45
▶ Gráfico 26.	Tipo de contrato que tienen actualmente	.45
▶ Gráfico 27.	Población que consiguió empleo a través de SPE	.45
▶ Gráfico 28.	Tiempo transcurrido desde la inscripción en el SPE hasta la colocación laboral	.46
▶ Gráfico 29.	Tiempo transcurrido hasta la colocación laboral SPE. Ruta básica (Izquierda) vs Estrategia(Derecha)	.46
▶ Gráfico 30.	Continuidad en el empleo Estrategia vs Ruta básica	.47
▶ Gráfico 31.	Experiencia laboral no certificada-Estrategia	.49
▶ Gráfico 32.	Experiencia laboral no certificada-Ruta Básica	.49
▶ Gráfico 33.	Por ser víctima tiene o no dificultades para acceder a un empleo	.52

▶ Gráfico 34.	Percepción de ser víctima de conflicto-Estrategia VS Ruta Básica	.52
▶ Gráfico 35.	Dificultades para acceder a un empleo formal por ser víctima del conflicto armado.	.52
▶ Gráfico 36.	Indicadores de género en la búsqueda de empleo digno	.53
▶ Gráfico 37.	Medio por el cual conoció el Servicio Público de Empleo.	.54
▶ Gráfico 38.	Servicios recibidos	.55
▶ Gráfico 39.	Servicios Especializados recibidos	.55
▶ Gráfico 40.	Participación en el taller de fortalecimiento de habilidades blandas-Estrategias	.55
▶ Gráfico 41.	Participación en el taller de fortalecimiento de habilidades blandas - Ruta básica	.56
▶ Gráfico 42.	Participación en cursos cortos de conocimiento-Estrategia.	.56
▶ Gráfico 43.	Participación en cursos cortos de conocimiento - Ruta Básica	.56
▶ Gráfico 44.	Contacto con el SPE después de conseguir empleo.	.57
▶ Gráfico 45.	Continuidad del contacto con SPE-Estrategia	.58
▶ Gráfico 46.	Continuidad del contacto con SPE- Ruta Básica	.58
▶ Gráfico 47.	Claridad y pertinencia de la información. Estrategia (derecha) vs Ruta Básica (izquierda).	.58
▶ Gráfico 48.	Nivel de satisfacción con los servicios de seguimiento.	.59
▶ Gráfico 49.	Nivel de satisfacción con los servicios de seguimiento. Estrategia (derecha) vs Ruta básica (izquierda)	.59
▶ Gráfico 50.	Satisfacción con los servicios recibidos (calificación de 1 a 5).	.60
▶ Gráfico 51.	Cumplimiento de expectativas laborales.	.60
▶ Gráfico 52.	Cumplimiento de expectativas laborales - Estrategia	.60
▶ Gráfico 53.	Cumplimiento de expectativas laborales - Ruta Básica	.61
▶ Gráfico 54.	Beneficios de la colocación	.61
▶ Gráfico 55.	Estabilidad laboral después de la consecución empleo	.62
▶ Gráfico 56.	Variables seleccionadas para las Empresas	.62
▶ Gráfico 57.	Percepción de empresas acerca de la posibilidad de contratación de una persona víctima del conflicto.	.63
▶ Gráfico 58.	Barreras individuales de acceso a empleo identificadas por las empresas	.64
▶ Gráfico 59.	Barreras del entorno de acceso a empleo identificadas por las empresas	.65
▶ Gráfico 60.	Barreras organizacionales identificadas por las empresas	.65
▶ Gráfico 61.	¿Considera que las mujeres víctimas del conflicto armado tienen mayores barreras de empleabilidad?	.66
▶ Gráfico 62.	Igualdad en trato, salario y posibilidades de crecimiento para los dos sexos.	.66
▶ Gráfico 63.	Duración máxima vinculación laboral de una mujer	.67
▶ Gráfico 64.	Duración máxima vinculación laboral de un hombre.	.67
▶ Gráfico 65.	Servicios recibidos por parte del SPE	.68
▶ Gráfico 66.	¿Con que prestadores tiene relacionamiento?	.68

▶ Gráfico 67. ¿Hizo parte de la estrategia del SPE?	.68
▶ Gráfico 68. Beneficios de la implementación de la estrategia de inclusión de víctimas.	.69
▶ Gráfico 69. ¿Ha recibido talleres o charlas de sensibilización para la colocación de víctimas del conflicto por parte de algún prestador del SPE?	.69
▶ Gráfico 70. En comparación con otros candidatos que participan en el proceso de selección. ¿cómo evalúa el desempeño de esta población?	.70
▶ Gráfico 71. Personas víctimas contratadas en los años 2021, 2022 y 2023	.71
▶ Gráfico 72. ¿Estas personas cumplieron con las expectativas del cargo?	.71
▶ Gráfico 73. Permanencia en el empleo	.72
▶ Gráfico 74. Factores que afectan la permanencia en el empleo	.72
▶ Gráfico 75. Percepción acerca del acompañamiento en el proceso de colocación por parte del prestador del SPE.	.73
▶ Gráfico 76. Mejoras en el proceso de empleabilidad	.74
▶ Gráfico 77. Variables de análisis para la información recolectada con prestadores del SPE	.75
▶ Gráfico 78. Barreras de acceso al empleo de personas víctimas del conflicto armado – perspectiva prestadores	.75
▶ Gráfico 79. Desigualdades de género identificadas por los prestadores del SPE.	.77
▶ Gráfico 80. Beneficios de la estrategia de Inclusión Laboral	.79
▶ Gráfico 81. Beneficios de la colocación identificada por los prestadores del SPE	.80
▶ Gráfico 82. Mejoras en el proceso de empleabilidad	.80
▶ Gráfico 83. Mejoras en la permanencia laboral	.81

▶ Siglas y acrónimos

ECCL	Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SISE	Sistema de Información del Servicio Público de Empleo
SNARIV	Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas
SPE	Servicio Público de Empleo
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

► Agradecimientos

En memoria de nuestro colega y mentor, Julio Gamero Requena (1957-2020) especialista en empleo de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos, quien dedicó su vida a trabajar por mejorar las condiciones laborales de las poblaciones más vulnerables. Todo nuestro compromiso con su legado.

Este estudio fue posible gracias al compromiso y la colaboración de diversas personas y organizaciones.

Desde la OIT, el liderazgo técnico 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, especialista en empleos verdes y transiciones justas de la Oficina Regional de América Latina y el Caribe; de Carolina Pava, coordinadora nacional de proyecto y punto focal de género para los Países Andinos en Colombia; de Tulio Cravo, especialista tecnológico en políticas públicas y productividad de la Oficina Regional de América Latina y el Caribe; y de Ítalo Cardona, director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, por su permanente apoyo en la elaboración del estudio.

La OIT también expresa su agradecimiento al equipo del Servicio Público de Empleo, especialmente a Paula Herrera Idárraga, directora general, y a la subdirección de promoción, en particular a las subdirectoras de promoción, Laura Lozano y Diana Hernández, respectivamente, así como a los líderes territoriales Carolina Riaño, Rubén Duarte e Iván Rodríguez. Su valiosa colaboración en el diseño metodológico y en la implementación del sondeo con víctimas del conflicto armado, empleadores y prestadores del SPE fue fundamental para el éxito del 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. También a Mariela del Castillo Matamoros, coordinadora del estudio; a María Carolina Herrera, profesional encargada de la recolección, sistematización y análisis de la información con enfoque de género; a Henry Alberto Guarín y Javier Jacobo Rodríguez, profesionales sociales de base del estudio; y a Ginna Lorena González, asistente de apoyo en este importante esfuerzo.

Finalmente, la OIT extiende su profunda gratitud a las víctimas del conflicto, empleadores y prestadores del servicio público de empleo que participaron en el estudio, por su colaboración y disposición al compartir sus experiencias y datos esenciales para su desarrollo.

1

► Introducción

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se dedica a fomentar oportunidades para que mujeres y hombres puedan acceder a un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Promueve que los trabajadores no sean discriminados por su género, nacionalidad, edad, condición física, etnia u otro factor que pueda generar su exclusión, con el fin de que les sea posible acceder a mejores oportunidades laborales. Esto se corresponde con lo establecido por la OIT en la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205), en la que se plantea facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda laboral, mediante el fortalecimiento de las instituciones que administran y/o prestan servicios de gestión y colocación de empleo, se constituye como una prioridad a nivel nacional y local.

En este marco, la OIT ha suscrito un Convenio de Cooperación con la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (en adelante, la Unidad del SPE), con el objeto de aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el desarrollo de acciones de diagnóstico que provean a la entidad pública de metodologías e información para el diseño e implementación de políticas y programas públicos de empleo, especialmente orientados a las personas con baja cobertura de servicios. Como parte de los resultados del Convenio, se buscó proveer información e insumos relevantes para que la Unidad del SPE identifique los cambios en la empleabilidad de las personas beneficiarias y posibles beneficiarias del Mecanismo de Protección al Cesante, atribuibles a este, con especial énfasis en víctimas del conflicto. Esto se llevará a cabo a partir del análisis de trayectorias ocupacionales y laborales, para la posterior formulación o mejora en materia de política pública.

Con este propósito, la OIT y la Unidad del SPE establecieron la necesidad de desarrollar un **estudio de caso** para identificar de manera cualitativa y cuantitativa las trayectorias de inclusión laboral de 200 víctimas del conflicto armado beneficiarias de la Ruta de Empleo del SPE (tanto «Básica» como «Especializada»), especialmente mujeres. Los resultados serán utilizados para corroborar los canales y potenciales mejoras en los servicios o procesos ofrecidos en el marco de las estrategias de gestión y colocación de empleo.

Así mismo, la OIT, previo acuerdo con la Unidad del SPE, estableció en los lineamientos metodológicos la importancia de incluir en el sondeo una muestra de empresarios/empleadores de víctimas del conflicto (mínimo siete) y prestadores del SPE que implementen la ruta de empleo para víctimas del conflicto (mínimo cinco), con el propósito de recabar información de los tres actores clave en el proceso de gestión de empleo para la población víctima del conflicto armado, y así fortalecer los hallazgos y resultados del estudio.

El presente documento da cuenta de los resultados del estudio realizado con las víctimas del conflicto armado, en torno a las trayectorias laborales después de acceder a los servicios de gestión de empleo (básicos o especializados) brindados por la Unidad del SPE a través de sus prestadores autorizados. La metodología implementada, diseñada por la OIT, indagó sobre los servicios ofrecidos a la población víctima para conocer la pertinencia y efectividad de su inclusión laboral, e identificar posibilidades de mejora en la operación de la Unidad del SPE.

El estudio se centra en víctimas del conflicto armado debido a la necesidad imperante de comprender y abordar las dificultades particulares que enfrenta este grupo poblacional en su inclusión laboral. Las víctimas del conflicto a menudo se encuentran en situaciones desafiantes al buscar empleo, ya sea debido a experiencias traumáticas pasadas, limitaciones de acceso a recursos o estigmatización social (OIT 2023b). Es preciso mencionar que, según la Ley 1448 de 2011, son consideradas víctimas del conflicto armado:

Artículo 3°. Víctimas. (...), aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1° de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, *ocurridas con ocasión del conflicto armado interno*.

Teniendo en cuenta que la Unidad del SPE forma parte del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV), su objetivo es brindar apoyo efectivo ante las necesidades de esta población e implementar estrategias para superar su situación de vulnerabilidad. Para ello, cuenta con una atención diferencial que busca mitigar las barreras de empleabilidad y promover la vinculación laboral de las víctimas. Este propósito se lleva a cabo a través de dos tipos de atención: **i) la Ruta Básica** de servicios ofrecidos por los prestadores autorizados de la red, **y ii) la Estrategia de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado y otras poblaciones**, que brinda servicios especializados a este segmento poblacional.

Los servicios de gestión y colocación de empleo se dividen en básicos y especializados. De acuerdo con la Resolución 3229 de 2022, los servicios de la Ruta Básica incluyen: registro, orientación, preselección y remisión. En cuanto a los servicios especializados, la resolución menciona: entrevistas a profundidad, entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas especializadas, pruebas técnicas, reconstrucción de soportes de hoja de

vida, asesoría para la certificación de competencias laborales, fortalecimiento de habilidades psicoemocionales, certificación de cursos cortos de conocimientos o competencias específicas, seguimiento posvinculación, estudios de seguridad, acompañamiento a los procesos de vinculación, talleres y actividades de capacitación, diagnóstico y análisis de rotación de personal, desarrollo e implementación de modelos por competencias, y visitas domiciliarias. Estos servicios se aplican según el prestador de la Unidad del SPE que los ofrezca y de acuerdo con las necesidades específicas identificadas en cada víctima del conflicto.

Por su parte, la Estrategia de Inclusión Laboral responde a la experiencia del «Modelo de Inclusión Laboral con enfoque de cierre de brechas» que la Unidad del SPE implementa desde 2016, con el apoyo de USAID, OIM y OEI, entre otras organizaciones. Su objetivo principal es promover la colocación de víctimas del conflicto armado. Esta Estrategia busca reducir las barreras individuales, organizacionales y del entorno, brindando «servicios de mitigación de barreras» a la población beneficiaria (por ejemplo, auxilios de transporte durante el primer mes de colocación, paquetes alimentarios, mudas de ropa para procesos de selección, entre otros), con el fin de mejorar sus oportunidades de colocación efectiva y sostenibilidad en el empleo.

► **Cuadro 1.**
Principales diferencias entre la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE

Ruta Básica	Estrategia de Inclusión Laboral
Se implementa de manera obligatoria y permanente por parte de todos los prestadores autorizados de la Unidad del SPE, en todo el territorio nacional.	Comparte la mayor parte de los pasos de la Ruta Básica además de todas las acciones de tipo técnico, financiero, de recursos humano que respondan a la reparación integral de las víctimas, conforme a la Ley 1448 de 2011 y otras disposiciones en materia de acceso a empleo y generación de ingresos para las víctimas del conflicto armado.
Los servicios están dirigidos a cualquier persona que desee encontrar un empleo digno y decente, conforme a los perfiles y requerimientos de las empresas registradas en el SISE, sin importar su perfil ocupacional, condición socioeconómica, discapacidad, género, edad o etnia.	Cuenta con servicios especializados para las víctimas del conflicto armado orientados a la mitigación de barreras en el marco de un Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas.
Cuenta con cuatro servicios obligatorios mínimos, que corresponden a: ► Registro a buscadores de empleo y a empresas ► Orientación buscadores de empleo y empresas ► Preselección ► Remisión	Brinda servicios como formación para el empleo, habilidades socioemocionales, subsidio de transporte u otro recurso que disminuya las barreras, según necesidad identificada.
Es gratuita para las empresas y para los buscadores de empleo.	También busca fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo de la red de prestadores de la Unidad del SPE.
	Se implementa mediante convocatorias dirigidas a los prestadores autorizados de la Unidad del SPE.
	Tiene un tiempo de duración específico (entre 3 a 4 meses).
	Cuenta con metas de cumplimiento y presupuesto para mitigación de barreras para la población participante e incentivos para las empresas.

Fuente: elaboración propia.

Debido al propósito de la metodología, centrada en identificar trayectorias laborales, para el sondeo se seleccionaron **víctimas del conflicto armado atendidas por la Unidad del Servicio Público de Empleo (SPE) entre 2021 y 2022**, con el fin de **analizar un periodo mínimo de dos años después de haber recibido los servicios de gestión de empleo** a través de algún prestador autorizado.

Otro criterio fundamental para la selección de la población estuvo relacionado con el tipo de atención recibida por las víctimas del conflicto: ya sea, atención a través de la «**Ruta Básica**» o mediante «**la Estrategia**», la cual ofrece servicios especializados de gestión de empleo a la población víctima del conflicto armado. Esto permitió analizar las diferencias respecto al impacto de los servicios de gestión de empleo en cada modalidad.

Respondiendo a las particularidades de la población objetivo, en la implementación del estudio se tuvieron en cuenta los siguientes enfoques: enfoque diferencial, de género, de acción sin daño e interseccional, los cuales consideran las necesidades y particularidades de la población víctima. El enfoque de género se centró en comprender las diferencias individuales y las situaciones específicas que enfrentan las mujeres víctimas del conflicto armado en su búsqueda de inclusión laboral.

Finalmente, para identificar las trayectorias laborales, se analizó de manera cuantitativa y cualitativa la situación laboral de las víctimas, en la que se pudo observar, por ejemplo, el acceso al empleo, el desarrollo laboral¹, la ocupación actual y las transiciones laborales² (OIT 2023b).

Por ello, la metodología propuesta por la OIT indagó sobre las fases de formación, empleo, desempleo e inactividad, así como los cambios entre empleo y desempleo (Vaccaro et al. 2023), buscando encontrar los principales obstáculos, impactos, desafíos, sensaciones y necesidades de las víctimas.

También, se buscó identificar correlaciones, patrones y dinámicas en relación con las características sociodemográficas de las víctimas.

A continuación, se presentan los resultados y la sistematización del «Estudio de Caso», mediante la presentación de datos cuantitativos y aportes cualitativos producto del análisis de la información recolectada durante los meses de implementación.

1 Desarrollo laboral: es un proceso continuo y dinámico que implica la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y experiencias a lo largo de la carrera de una persona (OIT 2019).

2 En este contexto, entenderemos “transición” como un cambio significativo de la persona en su trayectoria laboral. Esto puede involucrar un cambio de empleo, de sector, de área laboral y/o profesional, entre otros.

2

► Generalidades del estudio de caso

► Objetivo del documento

Presentar los resultados del Estudio de Caso adelantado con víctimas del conflicto armado (especialmente mujeres), en torno a las trayectorias laborales después de acceder a la Ruta de Empleo de la Unidad del SPE (Ruta Básica y Estrategia), y con una muestra de empresas empleadoras de víctimas del conflicto armado y de prestadores de la Unidad del SPE que implementaron la Ruta Básica o la Estrategia de Inclusión Laboral de Víctimas del Conflicto Armado.

► Metas de cumplimiento

- Sondeo a 200 personas víctimas del conflicto participantes de la ruta de empleo establecida por el Servicio Público de Empleo (SPE) (50 por ciento atendidas por la Ruta Básica y 50 por ciento por la Estrategia de Inclusión Laboral).
- Sondeo a una muestra de mínimo siete empresas/empleadores de población víctima del conflicto.
- Sondeo a una muestra de mínimo cinco prestadores del SPE que implementen o no la ruta de empleo para víctimas del conflicto.

► Cobertura

El estudio se llevó a cabo con prestadores de la Unidad del SPE, empresas empleadoras y población víctima del conflicto armado ubicada en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños (en concordancia con las bases de datos enviadas por la Unidad del SPE), y una muestra de empleadores y prestadores de la Unidad del SPE.

► Etapas del estudio de caso

El estudio se desarrolló entre **diciembre de 2023 y julio de 2024 en seis etapas**, las cuales se presentan a continuación:

► Gráfico 1. Etapas del Estudio de Caso



Fuente: elaboración propia

► Enfoques transversales

Los principales enfoques transversales que permearon el estudio son: de género, diferencial, interseccional y de acción:

Enfoque de género

El enfoque de género analizó las brechas de inequidad entre mujeres y hombres, permitiendo profundizar en cómo se construyen estereotipos, imaginarios y valores asociados con el ámbito laboral, así como sus afectaciones por el desempleo y su impacto en la consecución de empleos formales, dignos y decentes (Corporación Volver a la Gente 2024). Este planteamiento se vincula y responde a la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205), la cual sustenta la necesidad de respetar, promover y hacer realidad la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, sin discriminación de ningún tipo.

En este caso específico, el enfoque de género se constituye en una categoría significativa para la interpretación del tema a estudiar: las trayectorias laborales, principalmente de las mujeres víctimas del conflicto armado, después de acceder a la ruta de empleo de la Unidad del SPE. En este sentido, se consideraron las inequidades de género que pueden influir en sus oportunidades laborales, incluyendo aspectos culturales, sociales y estructurales que impactan la participación laboral de las mujeres.

La integración de este enfoque demandó principalmente:

- Incorporar la dimensión de género y la condición de mujer víctima del conflicto en todo el ciclo de la investigación.
- Incorporar variables de género y sexo en el proceso de investigación, desde la metodología, la recolección e interpretación de los datos, hasta las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones
- Incorporar indicadores de género, tales como jefatura de hogar, curso de vida, maternidad, cuidado de personas adultas o de hijos a cargo.

Enfoque interseccional

Este enfoque reconoce que las experiencias de las personas están permeadas por múltiples variables, como la identidad, el género, la clase social, la orientación sexual y la discapacidad, entre otras.

Al considerar estas intersecciones, es decir, la presencia simultánea de dos o más características diferenciales de las personas, se puede entender mejor cómo se entrelazan diferentes formas de discriminación (DANE 2023a). Lo anterior permite evaluar cómo estas intersecciones pueden afectar las oportunidades laborales y las experiencias en el lugar de trabajo de las víctimas del conflicto armado, con el fin de ahondar en el desarrollo de su potencial en igualdad de condiciones (GenderLab s.f.).

Enfoque diferencial

El enfoque diferencial es una perspectiva analítica que facilita la recopilación y divulgación de información acerca de grupos poblacionales con características específicas, como la edad, el género, la orientación sexual, la identidad de género, la pertenencia étnica y la discapacidad, entre otros aspectos (DANE 2020).

Este enfoque se centró en comprender las diferencias individuales y las situaciones específicas que enfrentan las personas del grupo poblacional en su proceso de inclusión laboral, reconociendo que requieren un abordaje ajustado a sus necesidades y particularidades para reducir las situaciones de inequidad que obstaculizan el pleno ejercicio de sus derechos fundamentales (Secretaría de Integración Social 2021).

El análisis diferencial permitió identificar cómo los servicios ofrecidos y las estrategias de inclusión abordan las necesidades particulares de las víctimas del conflicto armado, incluyendo medidas para superar las desigualdades estructurales y sociales que pueden obstaculizar su inserción y desarrollo laboral. Este enfoque amplió la comprensión sobre las distintas experiencias, desafíos y oportunidades de las víctimas en el mercado laboral (Corporación Volver a la Gente 2024).

Enfoque de acción sin daño

El enfoque de la acción sin daño buscó generar un marco de salvaguarda de los procedimientos por parte del equipo de profesionales encargado de realizar el estudio de caso, esto permite que las organizaciones realicen un trabajo de mayor impacto mediante una reflexión sistemática sobre su quehacer y su manera de relacionarse con los actores sociales (COSUDE 2014).

Lo anterior permeó todas las fases del proceso del estudio, a partir del reconocimiento de los distintos referentes socioculturales existentes en las personas seleccionadas para el sondeo (procedencia, condición, pertenencia étnica, entre otros), y tener en cuenta las problemáticas psicosociales que muchas de ellas enfrentan a causa de las afectaciones generadas por los hechos victimizantes vividos durante el conflicto armado interno.

► Metodología

El propósito principal de la metodología fue investigar los canales de atención utilizados por las víctimas del conflicto armado, su percepción sobre la operación de los servicios y las trayectorias laborales, especialmente de las mujeres, tras haber recibido los servicios brindados por el SPE (OIT 2023b pág. 6).

Se enfocó en indagar acerca de la idoneidad de los servicios ofrecidos a esta población, determinar su pertinencia y efectividad en la inclusión laboral e identificar las posibilidades de mejora.

Abarcó un análisis detallado de los procesos de atención, la calidad percibida de los servicios, el impacto en su búsqueda de empleo, así como el seguimiento de las trayectorias laborales de las personas participantes.

Debido a las particularidades de la población objetivo, la metodología tuvo un enfoque diferencial, de género e interseccional que tuvo en cuenta las necesidades y particularidades de las víctimas. Para identificar trayectorias laborales, se analizó de manera cuantitativa y cualitativa su situación laboral de las víctimas desde un sentido amplio que diera cuenta del acceso al empleo, desarrollo laboral, ocupación actual y trayectorias laborales.

Con base en lo anterior, la metodología se desarrolló en cuatro partes, según se muestra en el siguiente diagrama:

► Gráfico 2. Partes del Estudio de Caso

1

Sondeo a víctimas del conflicto Armado

1. **Encuesta:** se aplicó a 200 víctimas 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).
2. **Entrevistas semiestructuradas:** a 10 víctimas para profundizar en sus experiencias individuales.
3. **Grupos focales:** tres grupos focales (ocho personas en cada uno), segmentados por género y estrategia del SPE

2

Sondeo a empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado

1. **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.
2. **Entrevistas semiestructuradas:** a 10 empresas para obtener información cualitativa sobre su experiencia con la inclusión laboral de víctimas.

3

Sondeo a prestadores del SPE

1. **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.

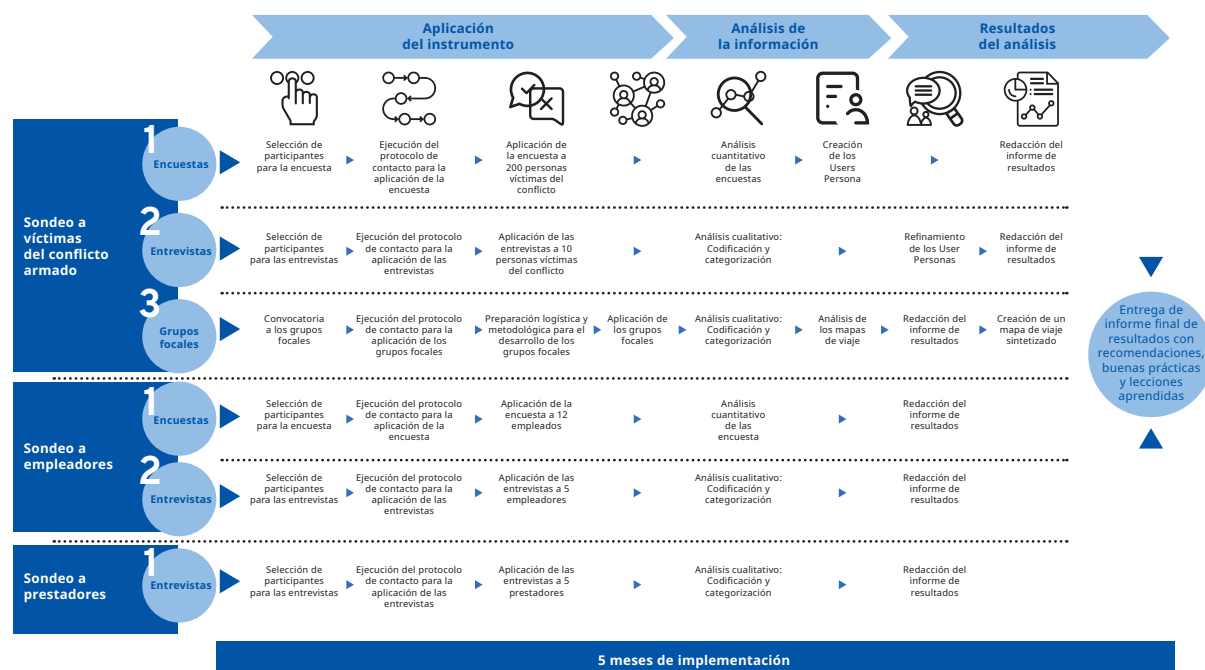
4

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. Es decir, primero se realizaron las encuestas a las víctimas del conflicto, luego las entrevistas y, finalmente, los grupos focales, ya que cada instrumento se alimentaba de los resultados del anterior. Lo mismo ocurrió con las encuestas y entrevistas a empresas: primero se diligenció el instrumento cuantitativo y, posteriormente, el cualitativo, como se evidencia en el siguiente diagrama.

► Gráfico 3. Esquema metodológico del Estudio de Caso



Fuente: Documento Metodológico del Estudio de Caso (OIT 2023b)

3

► Sondeo a víctimas del conflicto armado

A continuación, se describe la metodología y los instrumentos implementados para cada una de las tres poblaciones objetivo.

Se llevó a cabo el diligenciamiento de tres instrumentos: uno cuantitativo (encuesta) y dos cualitativos (entrevistas y grupos focales), según se muestra en el Cuadro 2:

► **Cuadro 2.**
Metodología-instrumentos para el sondeo a víctimas del conflicto

Parte 1: Sondeo víctimas del conflicto armado			
Instrumento	Procedimiento metodológico	Instrumentos complementarios	Criterios de selección
Instrumento 1. Encuesta a 200 víctimas del conflicto participantes de la ruta de empleo de SPE	Resultado: documento de sistematización y análisis de la encuesta para identificar trayectorias laborales de la muestra poblacional.	Chat Bot para contacto con las personas seleccionadas.	► Víctimas del conflicto atendidas por Ruta Básica (100 personas), a través de un prestador de la Unidad del SPE.
	Indicadores y categorías de análisis: ► Caracterización sociodemográfica. ► Perfilamiento ocupacional y trayectorias laborales. ► Acceso a los servicios a través de un prestador del SPE. ► Percepciones generales del servicio. Modalidad de atención: se llevó a cabo principalmente de manera personalizada telefónicamente y en menor medida, virtual (autodiligenciamiento).	Infografía del estudio. Bases de datos remitidas por la Unidad del SPE. Guion para convocatoria telefónica	► Víctimas del conflicto atendidas por medio de la Estrategia (100 personas), a través de un prestador de la Unidad del SPE.
Instrumento 2. Entrevista semiestructurada a 10 víctimas del conflicto incluidas en la muestra de 200 personas.	Resultado: documento de sistematización y análisis de la entrevista para profundizar en las experiencias individuales de las víctimas del conflicto armado, explorando cómo la Unidad del SPE ha contribuido a sus trayectorias laborales.	Formato de consentimiento informado	Para la selección de las personas participantes se tuvieron en cuenta las cuotas establecidas por género, edad, pertenencia étnica y condición de discapacidad, establecidas en el documento metodológico elaborado por OIT y aprobado por la Unidad del SPE
	Modalidad de atención: virtual, presencial y telefónica según necesidad o disponibilidad. Incentivos a la participación: se brindaron incentivos/auxilios a las víctimas del conflicto para garantizar su participación en el estudio, según necesidad (paquete alimentario, auxilio de transporte, en modalidad presencial; recarga de datos, para conexión virtual).	Bases de datos de personas seleccionadas Guion para convocatoria telefónica Formato de entrega de incentivos a la participación	
Instrumento 3. Realización de 3 Grupos focales de 8 a 12 personas cada uno (metodología User Personas).	Resultado: documento de Sistematización y análisis de los grupos focales dirigido a profundizar en las experiencias de las víctimas del conflicto armado, explorando cómo la Unidad del SPE ha contribuido en sus trayectorias laborales.	Guion metodológico grupos focales (metodología User Personas).	► El primer grupo focal se realizó con personas atendidas por la Estrategia de Inclusión Laboral a Víctimas del Conflicto Armado.
	Modalidad de atención: principalmente presencial. Incentivos a la participación: se brindaron incentivos/auxilios a las víctimas del conflicto para garantizar su participación en el estudio (paquete alimentario, almuerzos, refrigerios, auxilio de transporte y transporte especializado a personas con discapacidad o mujeres con hijos pequeños, entre otros, en modalidad presencial; recarga de datos, para conexión virtual).	Bases de datos Guion para convocatoria telefónica Formato de entrega de incentivos por participación. Listados de asistencia a los grupos focales. Registro fotográfico	► El segundo grupo se llevó a cabo con personas atendidas por la Ruta Básica, a través de un prestador de la Unidad del SPE. ► El tercer grupo se realizó solamente con mujeres víctimas del conflicto, donde la mitad de las mujeres fueron atendidas por medio de la "Estrategia" y la otra mitad a través de la Ruta Básica.

Fuente: elaboración propia.

3.1. Sondeo a empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado

Para el sondeo a empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado, se diligenciaron dos instrumentos: uno cuantitativo (encuesta) y otro cualitativo (entrevista), según se muestra a continuación:

► **Cuadro 3.**
Metodología-instrumentos para el sondeo a empresas empleadoras

Parte 2: Sondeo a empresas			
Instrumento	Procedimiento metodológico	Instrumentos complementarios	Criterios de selección
Instrumento 1. Encuesta a 12 representantes de empresas	Resultado: sistematización y análisis de la encuesta para identificar la percepción de las empresas empleadoras respecto a la pertinencia y efectividad de los servicios ofrecidos por el SPE en la contratación de víctimas del conflicto armado.	Carta de invitación a participar en el estudio por parte de la Unidad del SPE	► Empleadores que hayan contratado al menos 5 víctimas del conflicto armado, a través de un prestador del SPE desde 2021.
	Indicadores y categorías de análisis: ► Caracterización de la empresa ► Trayectorias laborales ► Servicios de gestión y colocación del SPE	Formato de consentimiento informado Bases de datos remitida por la Unidad del SPE	► Empleadores que hayan mantenido una relación continua con el SPE en la contratación de personal. ► Empresas empleadoras de diversos tamaños y sectores para obtener una representación amplia y variada.
	Modalidad de atención: se llevó a cabo de manera virtual y telefónica principalmente; en menor medida de forma presencial, según disponibilidad de las personas participantes en el estudio.	Guion para convocatoria telefónica	► Empresas empleadoras con experiencias variadas en la contratación de víctimas del conflicto armado, incluyendo desafíos y éxitos.
Instrumento 2. Entrevista semiestructurada a mínimo 7 empresas que hayan vinculado población víctima del conflicto armado.	Resultado: sistematización y análisis de la entrevista con el fin de profundizar en las experiencias de las empresas en la colocación, la efectividad de los servicios de apoyo y capacitación, así como la integración y desempeño laboral de víctimas contratadas.	Formato de consentimiento informado	► Haber contratado al menos a 5 víctimas del conflicto armado, a través de un prestador del SPE desde 2021.
	Modalidad de atención: virtual, presencial o telefónica según necesidad o disponibilidad.	Bases de datos remitida	► Empresas de diversos tamaños y sectores para obtener una representación amplia y variada.
	Incentivos a la participación: se brindaron incentivos / auxilios a las víctimas del conflicto para garantizar su participación en el estudio, según necesidad (paquete alimentario, auxilio de transporte, en modalidad presencial; recarga de datos, para conexión virtual).	Guion para convocatoria telefónica	

Fuente: elaboración propia.

3.2. Sondeo a prestadores autorizados de la Unidad del SPE

Para el sondeo a prestadores autorizados por SPE, se realizaron entrevistas semiestructuradas, según se observa en el siguiente cuadro:

► Cuadro 4.
Metodología-instrumentos para el sondeo a prestadores de la Unidad del SPE

Parte 3: Sondeo a prestadores			
Instrumento	Procedimiento metodológico	Instrumentos complementarios	Criterios de selección
Instrumento 1. Entrevista semi-estructurada a mínimo 5 prestadores autorizados por SPE	Resultado: sistematización y análisis de la entrevista para analizar la experiencia con la atención y colocación de víctimas del conflicto desde la identificación de obstáculos, desafíos y posibilidades de mejora.	Carta de invitación a participar en el estudio por parte de la Unidad del SPE	► Prestadores con experiencia significativa en la implementación de servicios de gestión y colocación del SPE. ► Prestadores que demuestren compromiso específico en la contratación de víctimas del conflicto armado.
	Modalidad de atención: virtual, presencial o telefónica, según necesidad o disponibilidad.	Formato de consentimiento informado Bases de datos Guion para convocatoria telefónica	

Fuente: elaboración propia.

3.3. Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización y análisis de la información recolectada con la población víctima del conflicto armado, los prestadores de la Unidad del SPE y las empresas empleadoras, se utilizaron tres softwares para procesar tanto la información cuantitativa como la cualitativa recolectada. Para el procesamiento de los datos cuantitativos, Volver a la Gente desarrolló un software propio utilizando PHP y Laravel, empleando MySQL como base de datos relacional de código abierto. Siguiendo la lógica de un proceso ETL (Extracción, Transformación y Carga), la fase de transformación se realizó tanto en **Power BI** como mediante la transformación directa en JSON. Posteriormente, estos datos fueron procesados con Power BI para generar estadísticas detalladas. Power BI es un software de inteligencia de negocios diseñado por Microsoft para recolectar, analizar y visualizar datos cuantitativos. Su función principal es optimizar la información obtenida en tiempo real para facilitar la toma de decisiones inteligentes (<https://learn.microsoft.com/es-es/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>; <https://landing.bismart.com/power-bi>).

Para la sistematización de la información cualitativa se utilizó **Atlas Ti**, un software de análisis cualitativo de datos que se emplea ampliamente en la investigación social. Este software permite organizar, analizar y extraer significado de grandes cantidades de datos cualitativos, como entrevistas, documentos, transcripciones de audio, videos, imágenes y otros tipos de datos no estructurados (ATLAS TI Scientific Software Development GmbH, 2024).

De manera complementaria, y con base en los lineamientos metodológicos establecidos por la OIT, como parte del proceso de sistematización y análisis de la información cualitativa, se utilizó la **Metodología de User Persona, la cual** permitió crear representaciones detalladas de los diferentes perfiles de usuarios entre las víctimas del conflicto armado seleccionadas para el sondeo. Estas «personas» ficticias se basaron en datos reales recopilados durante el estudio y ayudaron a comprender mejor las necesidades y expectativas de diferentes grupos (grupos focales) dentro de la población objetivo, facilitando un enfoque más personalizado al momento de profundizar en las trayectorias laborales de las personas sondeadas (OIT 2023b).

4

- ▶ **Caracterización de las poblaciones sondeadas**

4.1. Víctimas del conflicto armado remitidas por la Unidad del SPE

Para la implementación del estudio se seleccionaron 200 víctimas del conflicto armado que recibieron los servicios brindados por la Unidad del SPE entre 2021 y 2022, a través de sus prestadores autorizados. Con el fin de analizar las diferencias en el impacto de los servicios prestados en cada modalidad en los procesos de búsqueda de empleo y colocación, 100 fueron atendidas mediante la Ruta Básica, y las 100 restantes a través de la Estrategia de Inclusión Laboral.

Con este propósito, la Unidad del SPE remitió a la OIT tres bases de datos con un total de 1 051 personas víctimas del conflicto armado, atendidas en ambas modalidades (617 por la Estrategia y 434 por la Ruta Básica). Para la caracterización de la población, se consideraron los datos de víctimas del conflicto armado proporcionados por la Unidad del SPE, según se detalla en el siguiente cuadro:

► **Cuadro 5.**
Bases de datos de población víctima del conflicto armado

Números de bases de datos	Fecha de envío	Nº de personas remitidas	Información contenida
Base 1: Estrategia para la Inclusión Laboral de Víctimas del Conflicto	12/03/2024	300 personas	150 atendidas en 2021 150 atendidas en 2022
Base 2: Ruta básica de algún prestador del SPE	13/03/2024	434 personas	150 registradas 142 orientadas 142 remitidas y colocadas
Base 3: Estrategia para la Inclusión Laboral de Víctimas del Conflicto	19/04/2024	317 personas	168 atendidas en 2021 149 atendidas en 2022
Total de remitidos		1 051 personas	

Fuente: elaboración propia.

La caracterización permite conocer los principales rasgos sociodemográficos, culturales, económicos y los perfiles ocupacionales, entre otros aspectos, del universo muestral de las 1 051 víctimas del conflicto, diferenciando entre las atendidas a través de la Ruta Básica y las que lo fueron mediante la Estrategia de Inclusión Laboral.

► Grupo etario

En la base de datos 1, correspondiente a la **población atendida por la Estrategia en 2021**, se realizó un análisis de 300 personas, donde la franja etaria predominante es de 18 a 29 años (60 por ciento), seguida por el grupo de 30 a 40 años (30 por ciento), el de 40 a 50 años (7 por ciento) y personas mayores de 50 años (3 por ciento).

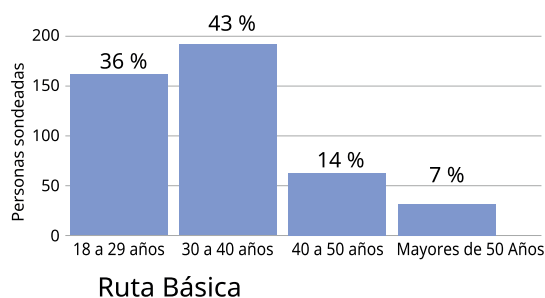
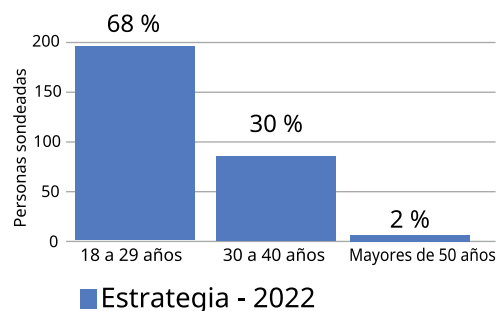
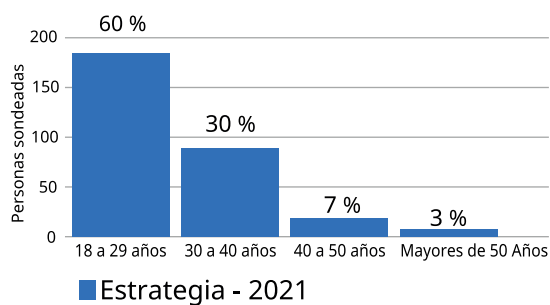
En la base de datos 3, correspondiente a la **población atendida por la Estrategia en 2022** (317 personas), se observa que la franja de edad más representativa sigue siendo 18 a 29 años, que abarca al 68 por ciento de los participantes, seguida por el grupo de 30 a 40 años con el 30 por ciento, y en menor medida, el rango de 40 a 50 años, con apenas el 2 por ciento.

Desde un análisis del ciclo de vida, es evidente que **la población joven, específicamente el grupo de 18 a 29 años, es la más representativa en la Estrategia**. Esto sugiere que los esfuerzos de inclusión laboral de la Unidad del SPE están particularmente dirigidos a apoyarlos, lo cual es relevante por considerar que esta población se encuentra en una fase temprana de su vida laboral y requiere mayor apoyo para integrarse al mercado. Los adultos jóvenes, entre 30 y 40 años, también forman una parte significativa de los beneficiarios. Dado que este grupo está en una fase de consolidación de su proyecto de vida y aún enfrenta desafíos considerables para mantener la estabilidad en el mercado laboral, es importante su participación en los programas de inclusión.

Por otro lado, los grupos de 40 a 50 años y mayores de 50 muestran una disminución en su representación. Esto podría sugerir que, una vez pasados los 40 años, las oportunidades de acceso a los programas de inclusión laboral son más limitadas, lo cual está relacionado con las barreras de edad que persisten en el mercado laboral colombiano.

Con respecto a la base de datos de **personas atendidas por la Ruta Básica durante 2021 y 2022**, la mayoría de la población se concentra en el rango de edad de 30 a 40 años, abarcando el 43 por ciento del total, seguido por el grupo de 18 a 29 con el 36 por ciento, y en menor medida el rango de 40 a 50 con el 14 por ciento. Además, un 7 por ciento corresponde a personas mayores de 50 años.

► Gráfico 4. Grupo etareo



Fuente: elaboración propia.

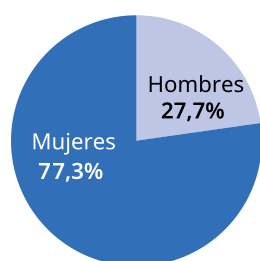
► Género

Según las bases de datos remitidas por la Unidad del SPE, los registros de 2021 muestran que el 52,6 por ciento de la población atendida por la Estrategia son mujeres, y el 47,4 por ciento hombres. En el 2022, la proporción de mujeres aumenta ligeramente a 55,7 por ciento, mientras que los hombres representan el 44,3 por ciento. En los dos años se mantiene una constante: las mujeres son el sector poblacional más atendido.

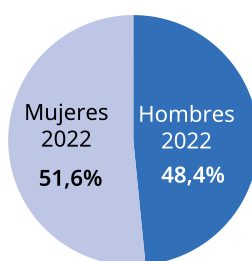
Al igual que en la Estrategia, se evidencia que en la Ruta Básica **las personas mayoritariamente atendidas son mujeres**³.

Según la base de datos, el 51,6 por ciento de la población son mujeres y el 48,4 por ciento hombres.

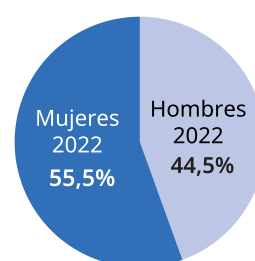
► Gráfico 5. Género



■ Estrategia-2021



■ Ruta Básica



■ Estrategia-2022

Fuente: elaboración propia.

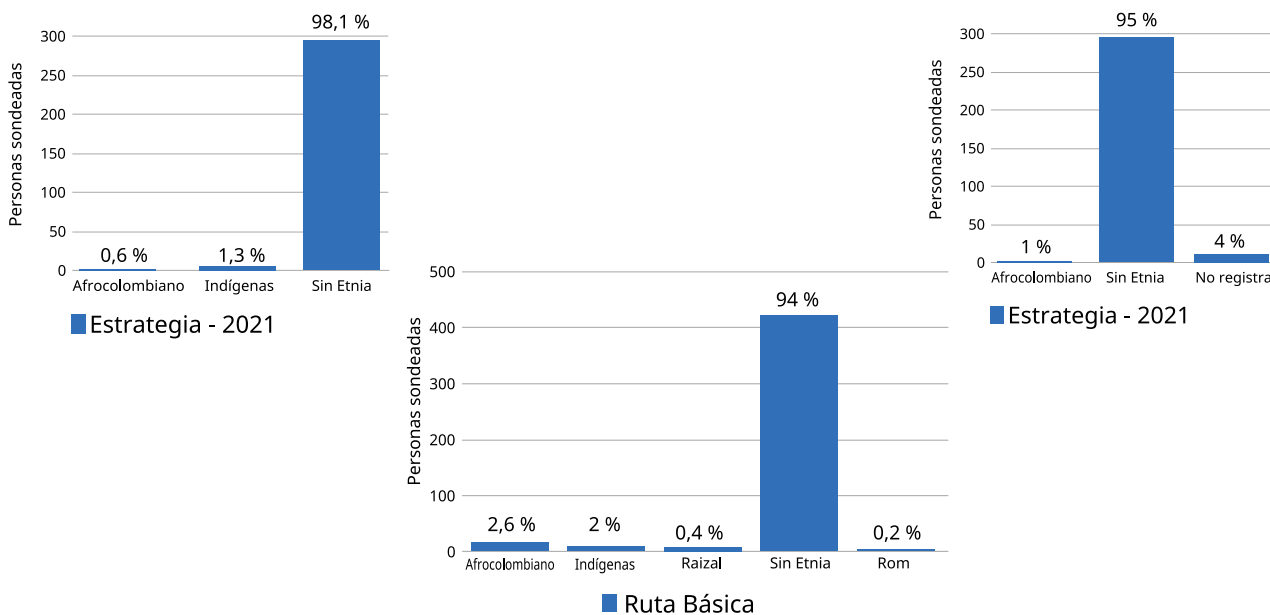
3 En lo que respecta a la población atendida por la Ruta Básica, se observa que en las Bases de Datos remitidas por la Unidad del SPE, la variable de género no aparece como un registro específico. Lo anterior, llevó a que el análisis se realizara por medio de la identificación del nombre de las personas remitidas, lo cual puede generar errores, ya que la identidad de género es personal y no se puede determinar solo por este.

► Reconocimiento étnico

Con respecto a la población atendida por la **Estrategia** en 2021, el 98,1 por ciento de las personas no dice pertenecer a una etnia específica, mientras que el 0,6 por ciento se identifica como afrocolombiano y un 1,3 por ciento como indígena. En 2022, el 95 por ciento dice no pertenecer a una etnia específica, el 1 por ciento se declara afrocolombiano y el 4 por ciento no registra esta información.

En cuanto a la **Ruta Básica**, el 94 por ciento dice no pertenecer a una etnia. El 2,6 por ciento se identifica como afrocolombiano, el 2 por ciento como indígena, el 0,4 por ciento como raizal y el 0,2 por ciento al grupo étnico Rom.

► Gráfico 6. Grupo Étnico

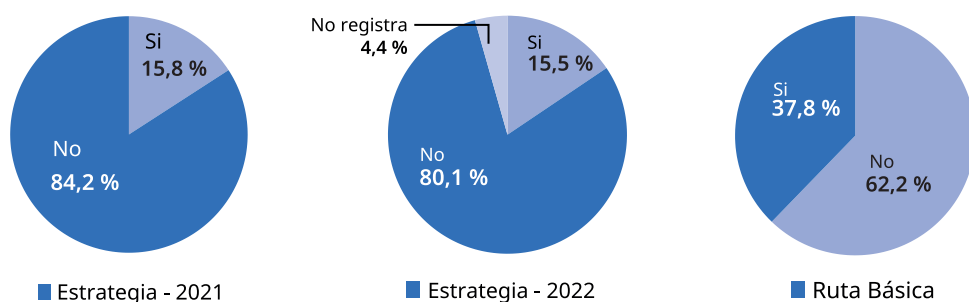


Fuente: elaboración propia.

► Jefatura de hogar

En relación con la población atendida en la Estrategia, se observa que en 2021 se identificaron 48 personas como jefes de hogar, representando el 15,8 por ciento del total, mientras que en 2022 esta cifra aumentó ligeramente a 49 personas, lo que corresponde al 15,5 por ciento. Para la población atendida en la Ruta Básica, se observa que el 37,8 por ciento de las personas son jefes de hogar y el 62,2 por ciento no lo son.

► Gráfico 7. Jefatura de hogar



Fuente: elaboración propia.

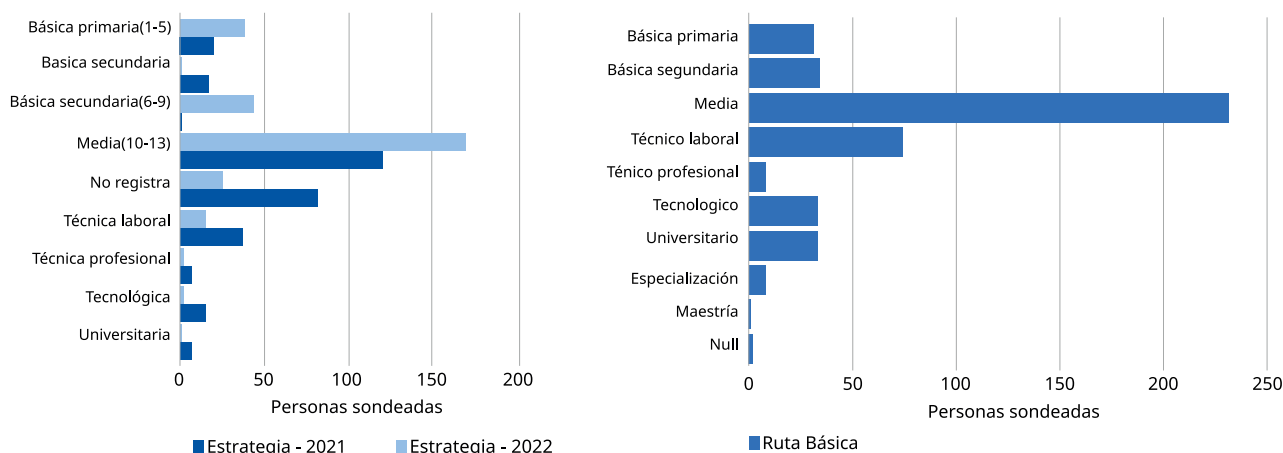
En cuanto a la jefatura de hogar por sexos, la variable de género se incluye únicamente en las bases de datos de la Estrategia. En 2021, de las 48 personas que son jefes de hogar, 29 son mujeres (60 por ciento) y 19 son hombres (40 por ciento). Para el 2022, de las 49 personas que son jefes de hogar, 30 son mujeres (61 por ciento) y 19 son hombres (39 por ciento).

► Nivel educativo

En las bases de datos remitidas por la Unidad del SPE, se observa que el nivel educativo predominante de las personas atendidas por la **Estrategia**, tanto en 2021 como en 2022, es la educación media, con 287 personas registradas, lo que corresponde al 48 por ciento. Mientras tanto, 106 personas (17 por ciento) no registran ningún nivel educativo. Solo ocho personas, que representan el 1,3 por ciento, han alcanzado educación universitaria en ambos años.

Por su parte, en la base de datos de la **Ruta Básica**, se evidencia que la mayoría de la población cuenta con educación media, representando el 51,2 por ciento, lo que equivale a 230 personas.

► Gráfico 8. Nivel educativo



Fuente: elaboración propia.

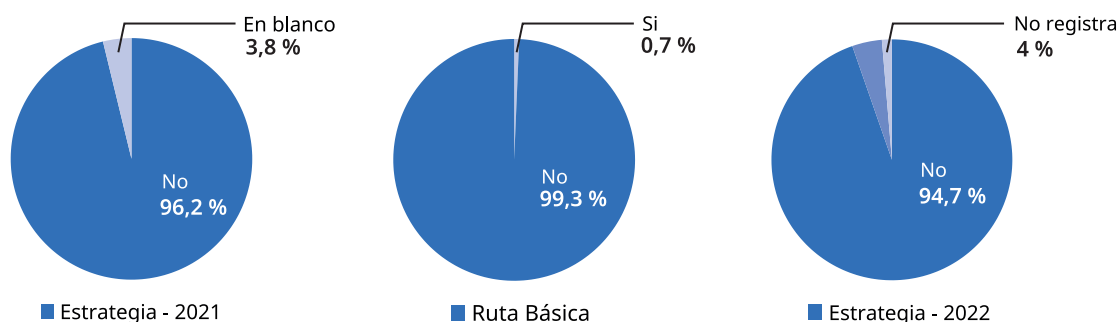
Además, el 17 por ciento, que corresponde a 74 personas, posee educación técnica laboral, y el 7,8 por ciento, equivalente a 34 personas, tiene un nivel educativo de básica secundaria.

► Discapacidad

Con respecto a la población atendida por la **Estrategia**, tanto en 2021 como en 2022, no se registra información sobre personas con discapacidad. En la base de datos de 2021, se observa que 304 personas no tienen ningún tipo de discapacidad y 12 no cuentan con datos registrados. Para 2022, se observa que 284 personas no tienen ninguna discapacidad, y de 106 personas más no se registra información relacionada con la variable de discapacidad.

Para la **Ruta Básica**, el 0,7 por ciento (tres personas) presenta algún tipo de discapacidad, mientras que el 99,3 por ciento no tiene ninguna discapacidad.

► Gráfico 9. Discapacidad

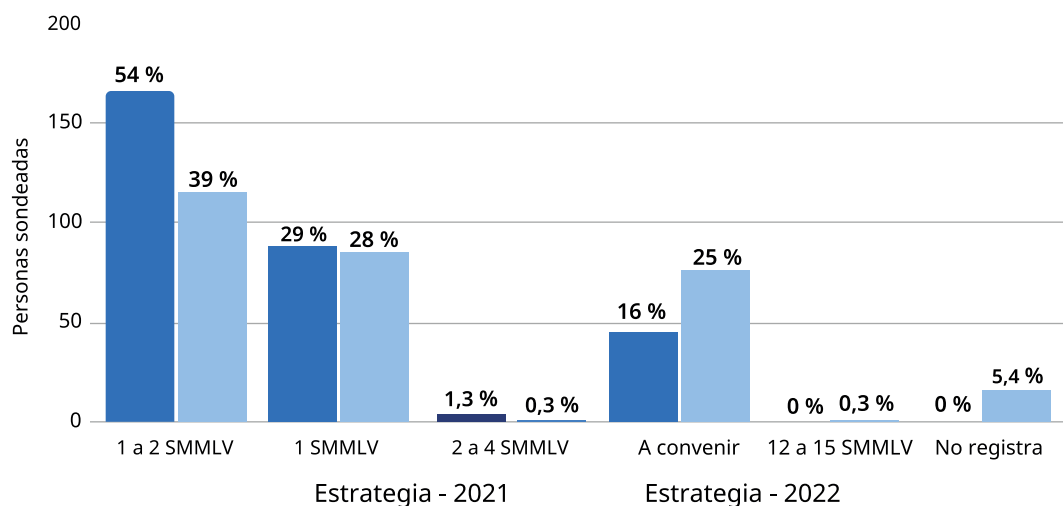


Fuente: elaboración propia.

► Aspiración salarial

Al analizar el rango o aspiración salarial de las personas atendidas por la **Estrategia** durante 2021 y 2022, se destaca el rango de 1 a 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). En 2021, este rango corresponde al 54 por ciento de la población atendida, y en 2022, al 39 por ciento de la misma.

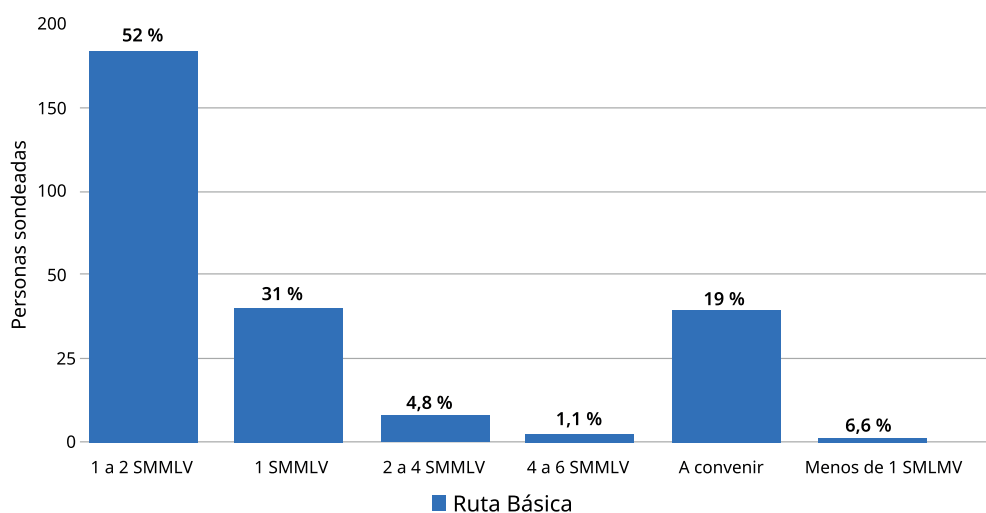
► Gráfico 10. Aspiración salarial de la Estrategia



Fuente: elaboración propia.

Al igual que lo evidenciado en la Estrategia, el rango salarial que aparece con mayor frecuencia en las personas registradas en la **Ruta Básica** corresponde a la aspiración salarial de 1 a 2 SMMLV, con un 52 por ciento, seguido por el SMMLV con el 31 por ciento y salario a convenir con el 19 por ciento.

► Gráfico 11. Rango salarial de la Ruta Básica



Fuente: elaboración propia.

► Lugar de residencia

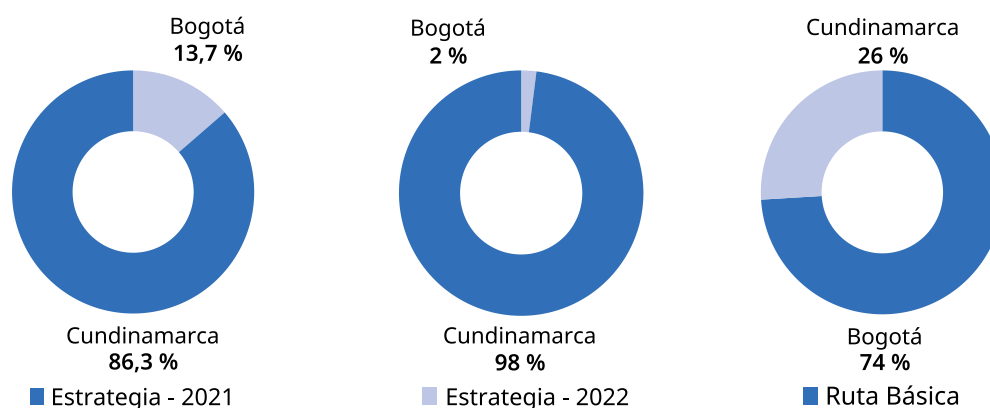
A partir del análisis de las bases de datos remitidas por la Unidad del SPE, en lo referente a población víctima del conflicto armado atendida por la Estrategia, se identificó que un alto porcentaje de la población remitida por la Unidad del SPE aparece ubicada en municipios aledaños a Bogotá⁴. En este sentido, en la base de datos de la

4 Lo anterior probablemente responde al hecho de que su lugar de trabajo se localiza mayormente en empresas dedicadas a la actividad económica de la siembra de flores para exportación. Una empresa floricultora en particular, vinculada a la Estrategia en 2021 y 2022, tiene sus cultivos ubicados en municipios aledaños a Bogotá, tales como El Rosal, Facatativá y Madrid, Cundinamarca. Municipios donde, coincidentalmente, residía, en el periodo analizado, un alto porcentaje de población víctima atendida por la Unidad del SPE (según análisis realizado de las bases de datos remitidas).

Estrategia de 2021, el 86,3 por ciento reside en municipios aledaños a Bogotá, departamento de Cundinamarca, mientras que el 13,7 por ciento destaca como lugar de residencia la ciudad de Bogotá. Para el 2022, la mayoría de las víctimas reside en municipios cercanos a Bogotá, con un 98 por ciento, y el resto en Bogotá, con un 2 por ciento.

En contraste, del total de las personas remitidas por la Unidad del SPE que fueron atendidas por medio de la **Ruta Básica**, el 74 por ciento reside en Bogotá, mientras que el restante 26 por ciento se distribuye en municipios de Cundinamarca, particularmente en el municipio de Soacha.

► **Gráfico 12. Lugar de residencia de la población víctima**



Fuente: elaboración propia.

4.2. Empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado

El 12 de marzo de 2024, la Unidad de SPE envió a la OIT y a la Corporación Volver a la Gente una base de datos con información de 10 empresas que, en el periodo establecido para el estudio (2021 - 2023), vincularon laboralmente a población víctima del conflicto armado.

Estas empresas son: Alta Gama Carpintería de Calidad S.A.S.; Trigémimo Odontología Integral y Especializada; Agrosoluciones Ardila S.A.S.; Café Kanol S.A.S.; Sunshine Bouquet S.A.; Telemark Spain S.L. Sucursal Colombia; Activos S.A.S.; Securitas Colombia S.A.; Outsourcing Servicios Informáticos S.A.S.; Multienlace S.A.S.

Teniendo en cuenta la posible dificultad para establecer contacto con algunas de las empresas sondeadas, la Corporación Volver a la Gente acordó con la OIT incluir un número mayor de empresas empleadoras de víctimas del conflicto armado para complementar la información remitida por la Unidad del SPE. Con base en lo anterior, Volver a la Gente incluyó en la base de datos de empresas (previa aprobación de la OIT) ocho empresas: Recaudo Bogotá; Jiro S.A.S.; Master Job; Restcafe S.A.S.; Brilladora Diamante; BBI Colombia S.A.S.; Grupo CBC; Vosavos S.A.S.

Fue así como el universo quedó con un total de 18 empresas para contactar e invitar a participar en el sondeo.

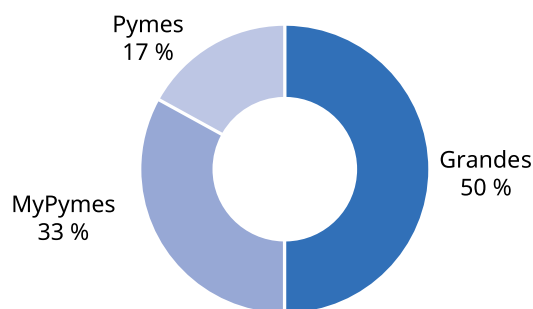
► ***Tipos de empresas identificadas en la caracterización***

Según la normatividad vigente, las empresas en Colombia pueden clasificarse en tres tipos: públicas, privadas y mixtas. En el caso de las empresas remitidas por la Unidad del SPE y las propuestas por la Corporación Volver a la Gente, las 18 empresas son de carácter privado.

► ***Tamaño de empresas***

En la base de datos que incluye las empresas remitidas por la Unidad del SPE y las agregadas por la Corporación Volver a la Gente, el 50 por ciento corresponde a grandes empresas. Las MiPymes representan el 33 por ciento, mientras que las PYMES constituyen el 17 por ciento.

► Gráfico 13. Tamaño de empresas



Fuente: elaboración propia.

► Sector económico

Diversos sectores económicos están representados en las empresas de la siguiente manera: el sector de alimentos es el más predominante, con cuatro empresas. En segundo lugar, se encuentra el sector de servicios generales, con tres empresas. En tercer lugar, se encuentran las actividades relacionadas con el sector de telecomunicaciones, con dos empresas cada una.

► Gráfico 14. Sectores económicos de las empresas seleccionadas



Fuente: elaboración propia.

► Empresas participantes en el estudio

Se realizaron 12 encuestas y 10 entrevistas con las empresas seleccionadas para el estudio, según se muestra a continuación:

► Cuadro 6.
Empresas participantes del estudio

Empresas encuestadas		Empresas entrevistadas	
1.	Agrosoluciones Ardila S.A.S	1.	Agrosoluciones Ardila S.A.S.
2.	Restcafe S.A.S	2.	Vosavos S.A.S
3.	Vosavos S.A.S	3.	Recaudo Bogotá
4.	Alta Gama Carpintería De Calidad	4.	Restcafe S.A.S
5.	Multienlace S.A.S / Konecta Group	5.	Multienlace S.A.S / Konecta Group
6.	Telemark Spain SI / Konecta Group	6.	Telemark Spain SI / Konecta Group
7.	Securitas Colombia S.A.	7.	Trigémimo Odontología Integral y Especializada
8.	Trigémimo Odontología Integral y Especializada	8.	Securitas Colombia S.A.
9.	Recaudo Bogotá	9.	Jiro S.A.S
10.	Master Job	10.	C. I. Sunshine Bouquet S.A.S
11.	Jiro S.A.S		
12.	C. I. Sunshine Bouquet S.A. S		

Fuente: elaboración propia.

4.3. Prestadores seleccionados para el estudio

En febrero de 2024, la Unidad del SPE remitió como primer insumo para el estudio, una base de datos con los 82 prestadores autorizados por esta entidad para prestar servicios de gestión y colocación, según la normatividad existente en la ciudad de Bogotá.

A continuación, se presenta un resumen de la caracterización realizada, con base en la información entregada por la base de datos, donde los 82 prestadores fueron desagregados por clase y naturaleza. Se identificaron siete tipos 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: cuatro agencias
- ▶ Agencias privadas lucrativas de gestión y colocación de empleo: 33 prestadores
- ▶ Agencias privadas no lucrativas de gestión y colocación de empleo: ocho prestadores
- ▶ Agencias públicas de empleo de ente territorial: dos 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: tres prestadores para grupos específicos de oferentes

Como el estudio requería la selección de prestadores autorizados por la Unidad del SPE, con experiencia significativa en la implementación de los servicios de gestión y colocación con víctimas del conflicto armado en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños, la OIT, la Unidad del SPE, a través de la Subdirección de Promoción y Volver a la Gente seleccionaron a siete prestadores autorizados de diferentes tipologías para participar en el sondeo. Los siete prestadores participantes, a quienes se aplicó el instrumento cualitativo establecido (entrevista semiestructurada), fueron los siguientes:

▶ Gráfico 15. Prestadores seleccionados según tipología

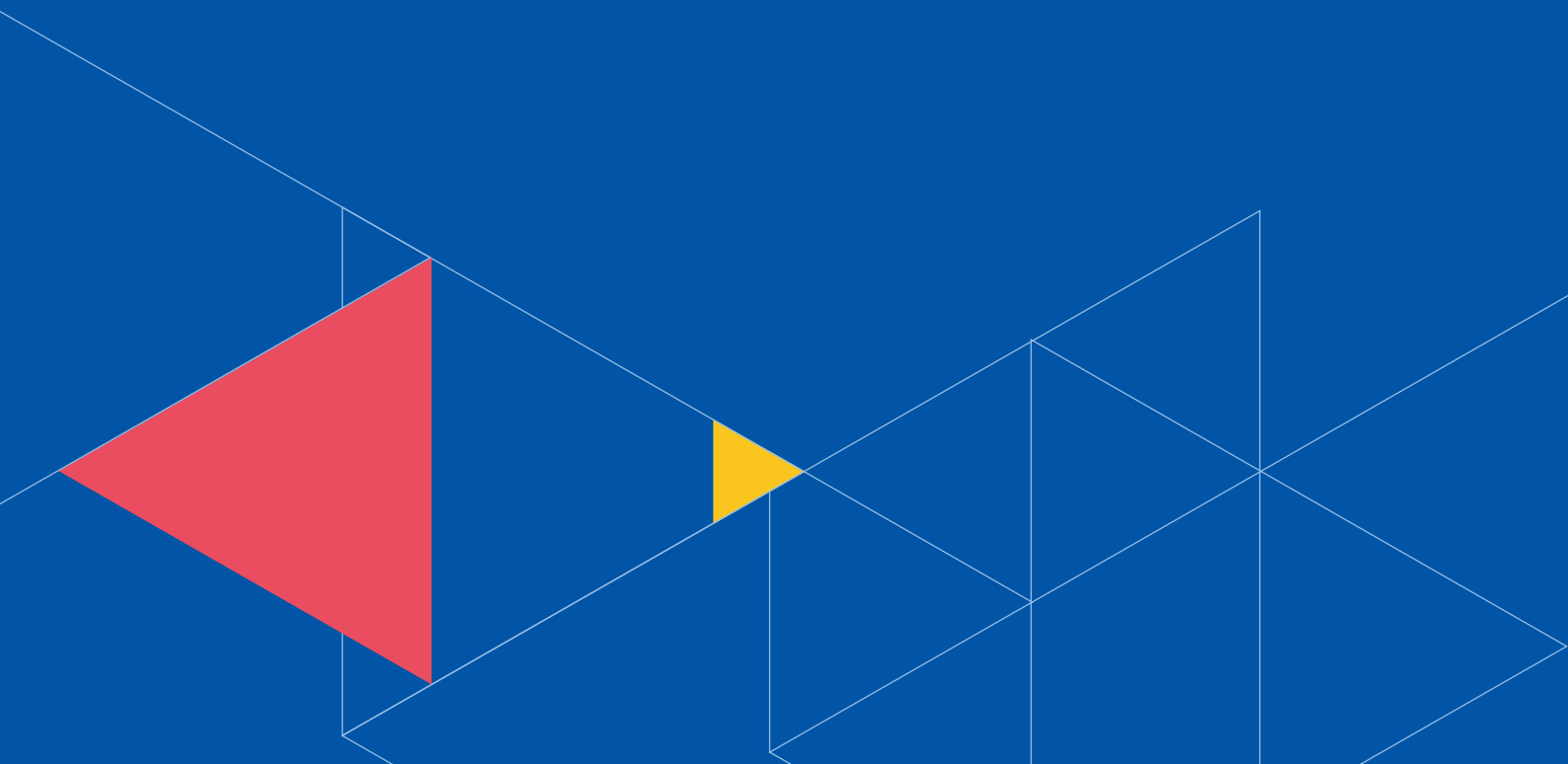


Fuente: elaboración propia.



5

► **Personas sondeadas**



A continuación, se presentan tres cuadros consolidados con los resultados alcanzados en el sondeo realizado a las tres poblaciones sondeadas en el estudio (víctimas del conflicto armado; prestadores autorizados de la Unidad del SPE; empresas empleadoras de población víctima del conflicto):

5.1. Número de personas víctimas del conflicto sondeadas

► Cuadro 7. Compilado de víctimas del conflicto sondeadas

Instrumento 1 encuesta	Meta	Resultado alcanzado
	200 personas:	200 personas
Nº de víctimas del conflicto encuestadas (instrumento cuantitativo)	100 (Ruta Básica)	100 (Ruta Básica)
	100 (Estrategia de Inclusión laboral de Víctimas del Conflicto Armado)	100 (Estrategia de Inclusión laboral de Víctimas del Conflicto Armado)
Nota 1. Del total de las 200 personas encuestadas, el 94,5 % (189) diligenció la encuesta de manera asistida, vía telefónica, contando con el acompañamiento del equipo de profesionales de la Corporación Volver a la Gente. Solo un 5,5 % (11) realizó autónomamente el instrumento, por medio del Chat Bot, el cual fue programado por el equipo de sistemas/bases de datos de la Corporación.		
Nota 2. Se cumple con las cuotas establecidas en el documento metodológico, de la siguiente manera: - Etnia: se logró un 13 % de personas afrocolombianas (superando la cuota de 2,9 %) y un 3,5 % de población indígena (superando la cuota de 1,1 %); - Discapacidad: se alcanzó un 2 % de personas en condición de discapacidad, por encima del 0,5 % requerido; - Género: de las 200 víctimas que debían ser encuestadas, se cumplió con la cuota de género de la OIT, encuestando a un 70 % mujeres y un 30 % hombres. Estos resultados muestran que se han superado las cuotas mínimas establecidas en los lineamientos metodológicos.		
Nº de víctimas del conflicto entrevistadas (instrumento cualitativo)	10 personas víctimas del conflicto entrevistadas	10 personas víctimas del conflicto entrevistadas
Nota 1. De las 10 personas entrevistadas, el 90 % (9 entrevistas) en modalidad virtual. El 10 % (1 entrevista) de manera presencial.		
Nota 2. Se seleccionaron las personas por medio de la metodología de User personas, que crea una representación ficticia de un usuario ideal basada en datos reales. Primero, se definieron las características clave del perfil deseado. Luego, se filtró la base de datos para encontrar individuos que coincidieran con ese perfil y se seleccionaron muestras representativas para el estudio. Se cumplieron las cuotas establecidas en el documento metodológico de la siguiente manera: -El 50 % de las personas encuestadas pertenecen a la Ruta Básica y el otro 50 % a la Estrategia de Inclusión Laboral; -El 60 % de los encuestados son mujeres y el 30 % son hombres; -El 1 % es afrocolombiano y el 1 % tiene discapacidad.		
Instrumento 1 encuesta	Meta	Resultado alcanzado
	Tres grupos focales realizados (mínimo 24 participantes):	Tres grupos focales realizados
	Primer grupo: personas que participaron de la Estrategia (mínimo 8 participantes).	Primer grupo: personas que participaron de la Estrategia: 6 participantes*
	Segundo grupo: personas atendidas por la Ruta Básica (mínimo 8 participantes).	Segundo grupo: personas atendidas por la ruta básica a través de un prestador del SPE: 10 participantes
Nº grupos focales realizados con personas víctimas del conflicto armado (8 personas mínimo x cada grupo focal)	Tercer grupo: mujeres víctimas del conflicto (50 % Ruta Básica; 50 % Estrategia/ mínimo 8 participantes).	Tercer grupo: mujeres víctimas del conflicto: 8 participantes
		Estrategia complementaria: Grupo focal virtual que contó con la asistencia de 7 personas participantes de la Estrategia.
Nota *: se aprueba por parte de OIT la realización de un grupo focal adicional de personas de la Estrategia (en modalidad virtual) para complementar la información recogida en el grupo focal presencial. El 55 % de las personas que participaron en la Estrategia actualmente viven fuera de Bogotá; el 52 % se encuentra trabajando. La gran mayoría son mujeres (81 %), de las cuales el 57 % son madres cabeza de familia o cuidadoras. Lo anterior dificultó su participación presencial en el sondeo, por lo cual se optó por la modalidad virtual como estrategia complementaria para lograr dar cumplimiento al 100 % de la meta establecida.		

Fuente: elaboración propia.

5.2. Número de empresas empleadoras de población víctima del conflicto sondeadas

► **Cuadro 8.**
Compilado del número de empresas empleadoras sondeadas

Instrumento 1 encuesta	Meta	Resultado alcanzado
Nº de empresas encuestadas (instrumento cuantitativo)	5 empresas encuestadas	12 empresas encuestadas
Empresas Encuestadas 1. Agrosoluciones Ardila S.A.S; 2. Restare S.A.S; 3. Vosavos S.A.S; 4. Alta Gama Carpintería de Calidad; 5. Multienlace S.A.S / Konecta Group; 6. Telemark Spain SI / Konecta Group; 7. Securitas Colombia S.A.; 8. Trigémimo Odontología Integral y Especializada; 9. Recaudo Bogotá; 10. Master Job; 11. Jiro S.A.S; 12. C.I. Sunshine Bouquet S.A.S		
Instrumento 1 encuesta	Meta	Resultado alcanzado
Nº de empresas entrevistadas (instrumento cualitativo)	5 empresas entrevistadas	10 empresas entrevistadas
Empresas Entrevistadas 1. Agrosoluciones Ardila S.A.S; 2. Restcafe S.A.S; 3. Vosavos S.A.S; 4. Multienlace S.A.S / Konecta Group; 5. Telemark Spain SI / Konecta Group; 6. Securitas Colombia S.A.; 7. Trigémimo Odontología Integral y Especializada; 8. Recaudo Bogotá; 9. Jiro S.A.S; 10. C.I. Sunshine Bouquet S.A.S		

Fuente: elaboración propia.

5.3 Número de prestadores de la Unidad del SPE sondeados

► **Cuadro 9.**
Compilado del número de prestadores del SPE sondeados

Instrumento 1 encuesta	Meta	Resultado alcanzado
Nº de prestadores del SPE entrevistados	5 prestadores del SPE	7 prestadores del SPE
Prestadores autorizados por SPE Entrevistados 1. Gente Estratégica de Formación para el Trabajo S.A.S; 2. Agencia de Empleo Corporación Minuto de Dios; 3. Cafam; 4. Compensar; 5. Colsubsidio; 6. Agencia Distrital de Empleo; 7. Agencia Pública de Empleo Sena.		

Fuente: elaboración propia.

6

- ▶ **Principales resultados cuantitativos y cualitativos**

En este apartado se presentan los principales resultados cuantitativos y cualitativos del sondeo, gracias al levantamiento de los diferentes instrumentos diligenciados con las tres poblaciones objetivo y a la sistematización de la información cualitativa y cuantitativa.

6.1. Sondeo a población víctima del conflicto armado

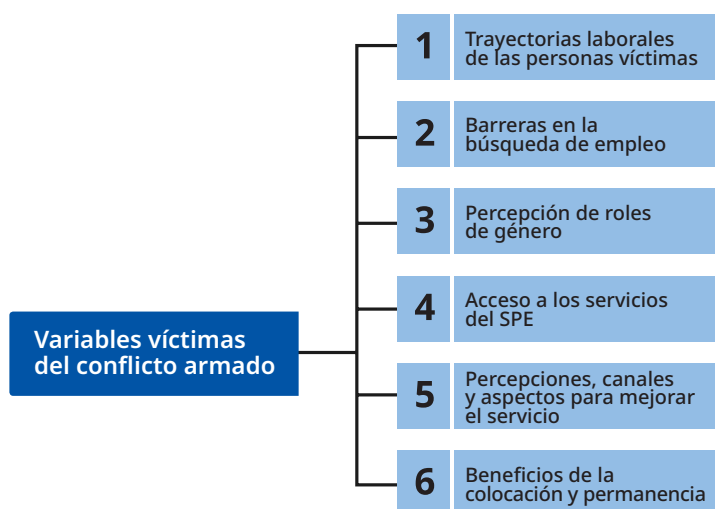
Los principales resultados del sondeo realizado a víctimas del conflicto armado, se producen en tres momentos distintos, definidos por la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos (encuestas, entrevistas y grupos focales), aplicados a 200 víctimas.

Es importante destacar que, durante el proceso de convocatoria para seleccionar a la población víctima que participaría en el estudio, resultó muy complicado establecer contacto con las víctimas remitidas a través de las bases de datos de la Unidad del SPE (años 2021 y 2022). Esto debido a que un número significativo de las personas referidas ya no residía en los mismos lugares y no se contaba con los números de contacto. Además, se presentaron dificultades durante la etapa de implementación por no disponer de bases de datos robustas, actualizadas y con suficiente información sobre la caracterización de la población víctima del conflicto armado.

Variables seleccionadas para la sistematización de la información recolectada con la población víctima del conflicto sondeada

En el siguiente gráfico se presentan las variables que se tuvieron en cuenta para el análisis de las trayectorias laborales de las víctimas del conflicto armado:

► **Gráfico 16. Variables de análisis de las trayectorias laborales de las víctimas del conflicto armado**



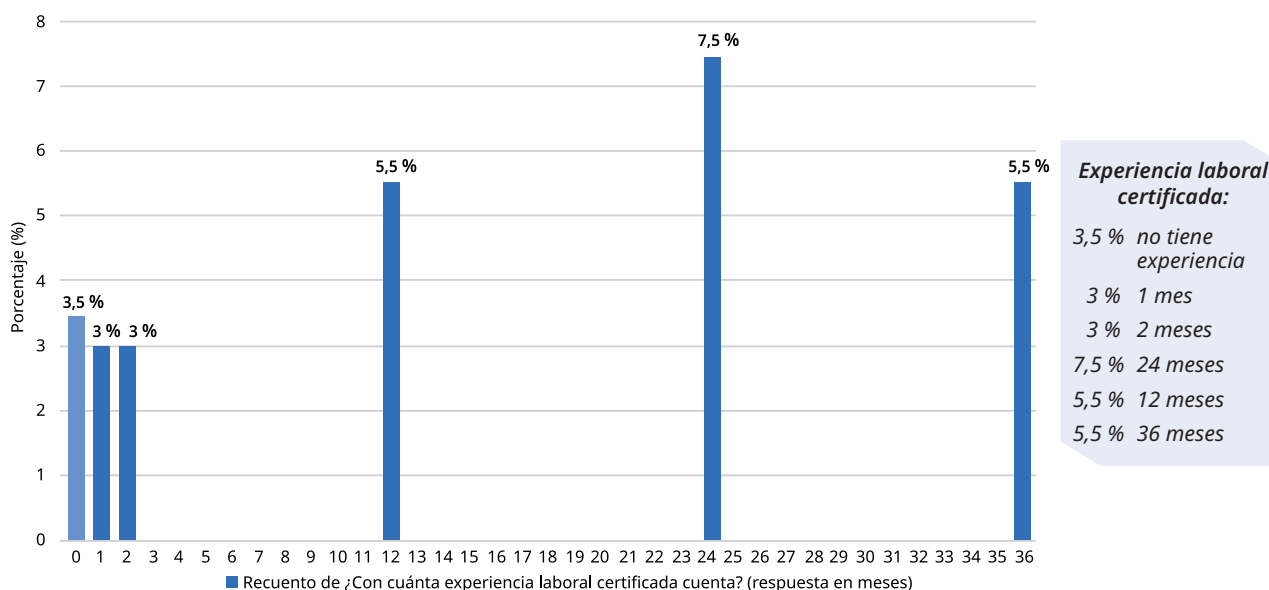
Fuente: elaboración propia.

Variable 1. Trayectorias laborales de las víctimas del conflicto armado que fueron atendidas por la Unidad del SPE

► *Perfilamiento ocupacional*

Respecto a la trayectoria laboral de las 200 personas encuestadas (atendidas por ambas modalidades), se destaca lo siguiente:

► Gráfico 17. Experiencia laboral certificada



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la **Estrategia**, la distribución varía desde personas sin experiencia hasta personas con 10 años de experiencia. En el caso de las personas atendidas por la **Ruta Básica**, la distribución va desde sin experiencia hasta más de 25 años. En ambas modalidades, la mayoría de la población tiene entre uno y tres años de experiencia certificada.

Por otra parte, la encuesta a las 200 víctimas del conflicto (tanto de la Ruta Básica como de la Estrategia) reveló que el 46,5 por ciento (93) están empleadas, el 31 por ciento (63) están desempleadas, el 12,5 por ciento (25) buscan empleo activo, el 3 por ciento (seis) son emprendedoras y el 2 por ciento (cuatro) son contratistas independientes. La mayoría de las personas encuestadas se ubica en el estrato 2 (50 por ciento), seguido del estrato 1 (37,5 por ciento).

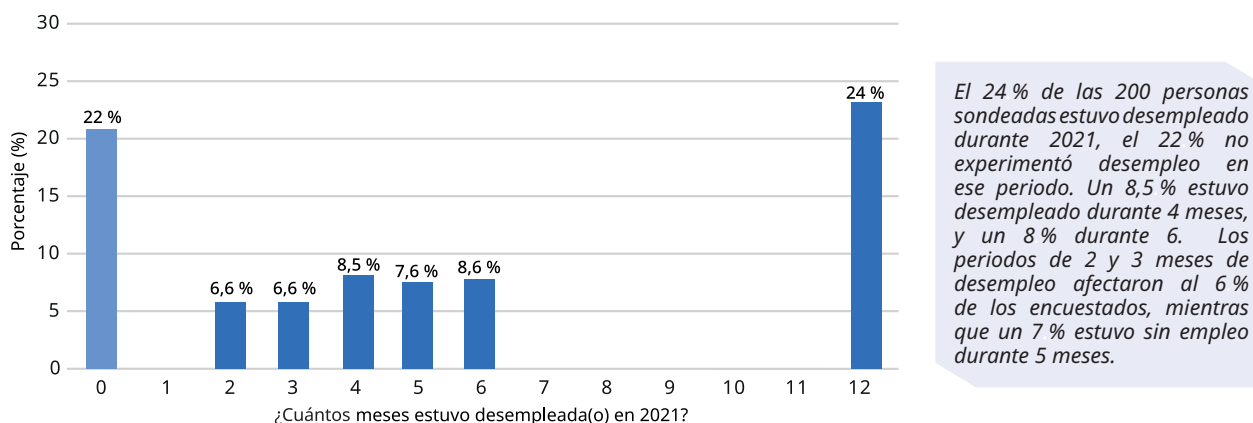
La Estrategia tiene más personas del estrato 1 (47) que la Ruta Básica, que a su vez tiene una mayor cantidad de personas de estratos 2 y 3. Del total de los 200 encuestados, el 63 por ciento reporta que está buscando empleo activamente. Las aspiraciones salariales de la mayoría se concentran alrededor del salario mínimo legal vigente (SMLV), y unos pocos aspiran a un salario superior a este.

► Meses de desempleo años 2021, 2022, 2023

Meses de desempleo 2021

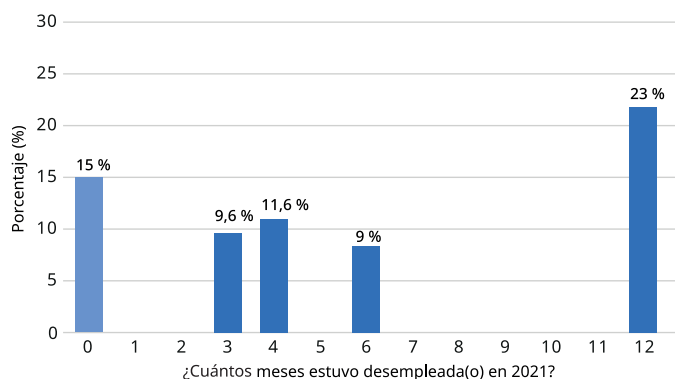
En el análisis de los meses de desempleo, la información arroja que del total de las 200 personas sondeadas:

► Gráfico 18. Meses de desempleo en 2021



Fuente: elaboración propia.

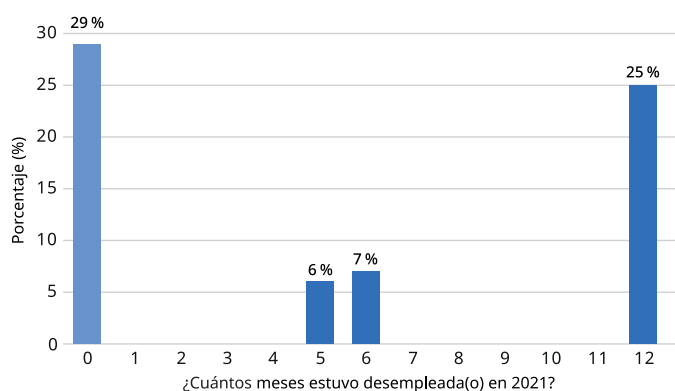
► **Gráfico 19. Meses de desempleo en 2021-Estrategia**



El 15 % de las personas sondeadas por la Estrategia no estuvo desempleado en ningún momento del 2021. Sin embargo, el 23 % estuvo desempleado durante los 12 meses del año. Un 11 % estuvo desempleado durante 4 meses, y un 9 % durante 3 y 6 meses, respectivamente.

Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 20. Meses de desempleo en 2021-Ruta Básica**

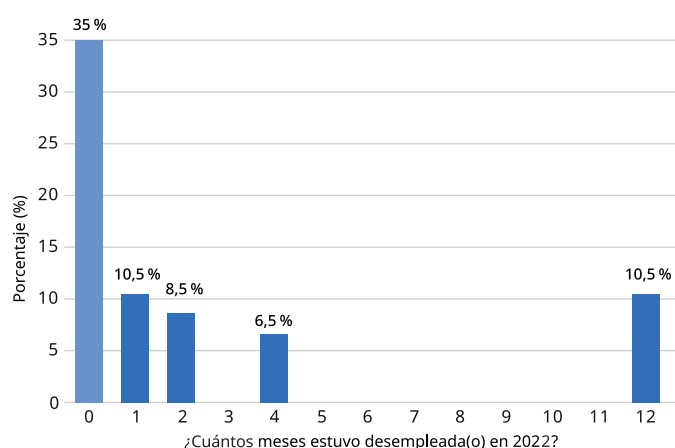


El 29 % de las personas sondeadas por la Ruta Básica no estuvo desempleado en ningún momento del 2021, mientras que el 25 % estuvo desempleado durante todo el año. Otros periodos de desempleo incluyen 6 meses para el 7 % y 5 meses para el 6 %

Fuente: elaboración propia.

Meses de desempleo 2022

► **Gráfico 21. Meses de desempleo en 2022**



El 35 % de las 200 personas encuestadas no estuvo desempleado en todo el 2022. Un 10,5 % estuvo desempleado por 1 mes y otro 10,5 % durante todo el año. El 8,5 % estuvo desempleado por dos meses, y el 6,5 % por 4 meses.

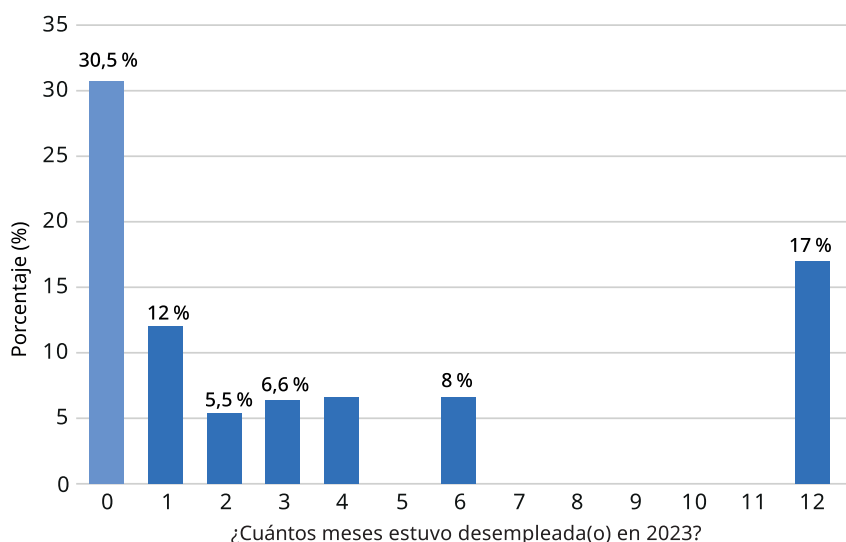
Fuente: elaboración propia.

De las 100 personas atendidas por la Estrategia, el 35 por ciento no estuvo desempleada en ningún momento del 2022. Un 11 por ciento estuvo desempleada por un mes y otro 11 por ciento por cinco meses. Un 9 por ciento estuvo desempleada durante dos meses, mientras que el 8 por ciento estuvo sin empleo por tres meses. Un 10 por ciento estuvo desempleada por seis meses, y un 7 por ciento estuvo desempleada durante todo el año. Un 3 por ciento estuvo desempleada por nueve meses, y un 2 por ciento por 12 meses y cuatro meses. Periodos de desempleo de ocho, 10 y 11 meses afectaron al 3 por ciento, 1 por ciento y 1 por ciento de los encuestados, respectivamente.

De las personas atendidas por la Ruta Básica, el 35 por ciento no estuvo desempleada en ningún momento del 2022. Un 10 por ciento estuvo desempleada por un mes, mientras que el 8 por ciento estuvo desempleada durante tres meses. Un 4 por ciento estuvo sin empleo por cuatro meses, y el 2 por ciento estuvo desempleada por dos, cinco y ocho meses, cada uno. Un 15 por ciento estuvo desempleada por seis meses y un 14 por ciento por 12 meses. Periodos de desempleo de siete, nueve y 10 meses afectaron al 1 por ciento, 3 por ciento y 4 por ciento de los encuestados, respectivamente.

Meses de desempleo 2023

► Gráfico 22. Meses de desempleo en 2023



El 30,5 % de las 200 personas sondeadas no estuvo desempleada en 2023. El 12 % estuvo desempleada por 1 mes, el 5,5 % por 2 meses, el 6 % por 3 meses, el 7 % por 4 meses, el 8 % por 6 meses, y el 17 % todo el año.

Fuente: elaboración propia.

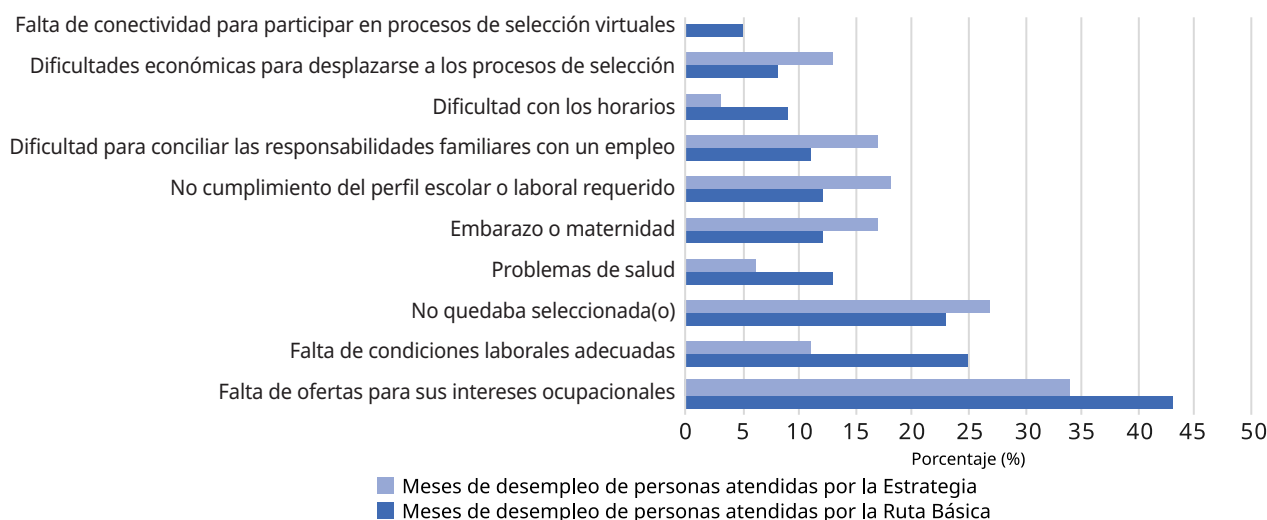
De las 100 personas atendidas en la Estrategia, el 30 por ciento no estuvo desempleada en ningún momento del 2023. Un 14 por ciento estuvo desempleada por un mes, mientras que el 9 por ciento estuvo desempleada durante seis meses. Un 7 por ciento estuvo sin empleo por cuatro meses y otro 7 por ciento por siete meses. Un 6 por ciento estuvo desempleada durante tres meses, y un 5 por ciento por ocho meses. Un 4 por ciento estuvo desempleada por dos meses, y el 2 por ciento estuvo desempleada por cinco meses. Además, el 2 por ciento estuvo desempleada por 11 meses. Finalmente, un 18 por ciento estuvo desempleada durante todo el año (12 meses).

Para los participantes de la Ruta Básica, el 31 por ciento no estuvo desempleado en ningún momento del 2023. Un 10 por ciento estuvo desempleado por un mes, mientras que el 9 por ciento estuvo desempleado durante cuatro y seis meses, respectivamente. Un 7 por ciento estuvo sin empleo por dos meses, y el 6 por ciento por tres meses. Un 2 por ciento estuvo desempleado por cinco meses, y el 8 por ciento estuvo desempleado durante todo el año. Además, el 4 por ciento estuvo desempleado por 7 meses. Otros periodos de desempleo incluyen ocho meses, nueve meses (1 por ciento) y 10 meses (1 por ciento), y 11 meses (2 por ciento).

Motivos de desempleo en 2021 2022 y 2023

El análisis de las razones del desempleo en 2021, 2022 y 2023 revela diversos motivos, siendo los principales (tanto en la Estrategia como en la Ruta Básica) los siguientes: falta de ofertas laborales acordes al perfil de las personas, no quedar seleccionados en los procesos de intermediación laboral, no cumplir con el perfil exigido por la empresa, dificultad para conciliar los horarios laborales con las responsabilidades familiares, embarazo o maternidad, y dificultades para movilizarse. En menor medida, se identifican: falta de condiciones laborales adecuadas, problemas de salud, dificultad con los horarios y falta de conectividad.

► **Gráfico 23. Motivos de desempleo reportados - Estrategia vs Ruta Básica**



Fuente: elaboración propia.

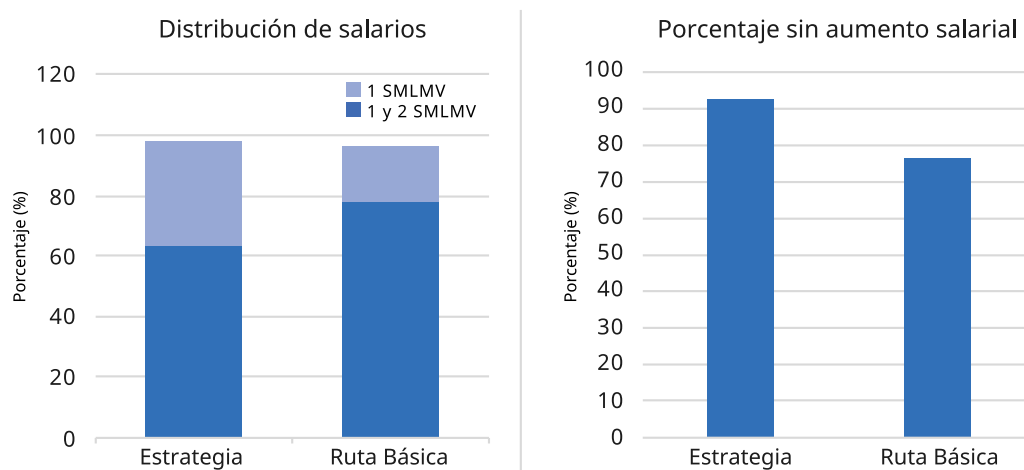
Entre las personas atendidas por la Estrategia, el motivo más mencionado por el 23 por ciento de las personas sondeadas es la falta de ofertas para sus intereses ocupacionales. El 18 por ciento considera que el principal motivo es no haber quedado seleccionados en los procesos. Otros factores importantes son el incumplimiento del perfil escolar o laboral requerido (alrededor del 12 por ciento) y la dificultad para conciliar las responsabilidades familiares con un empleo (aproximadamente el 12 por ciento). El embarazo o maternidad también es considerado un motivo de desempleo en un 12 por ciento.

Entre las personas atendidas por la Ruta Básica, el motivo más mencionado es la falta de ofertas para sus intereses ocupacionales, que sigue siendo la razón principal (aproximadamente para el 26 por ciento de las víctimas sondeadas), seguida de la falta de condiciones laborales adecuadas (alrededor del 15 por ciento). Luego está el hecho de no haber quedado seleccionados (aproximadamente el 12 por ciento) y problemas de salud (alrededor del 8 por ciento). El embarazo o maternidad también es considerado un motivo de desempleo en un 7 por ciento.

Variables de empleo

La mayoría de las víctimas colocadas (70,3 por ciento) gana entre 1 y 2 SMLMV, mientras que el 26,7 por ciento recibe menos de 1 SMLMV. Solo un 2 por ciento gana entre 2 y 3 SMLMV, y alrededor del 1 por ciento percibe entre 4 y 5 SMLMV. Un 84 por ciento de los encuestados no ha tenido un aumento de salario.

► **Gráfico 24. Distribución de salarios por ruta y porcentaje sin aumento salarial**

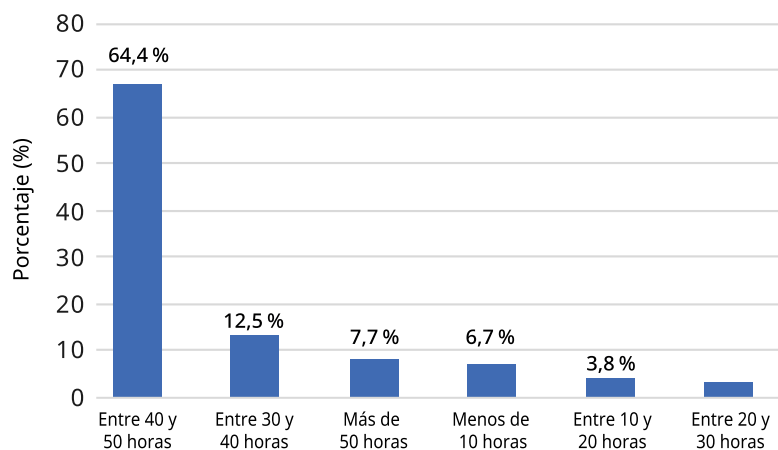


Fuente: elaboración propia.

De las personas participantes que actualmente se encuentran trabajando, en la Estrategia el 62,7 por ciento gana entre 1 y 2 SMLMV, y el 35,3 por ciento menos de 1 SMLMV.

En el caso de las víctimas que se colocaron por medio de la Ruta Básica del SPE, el 78 por ciento gana entre 1 y 2 SMLMV, y el 18 por ciento menos de 1 SMLMV. Un 92 por ciento de las personas en la Estrategia y un 76 por ciento en la Ruta Básica no han recibido un aumento salarial.

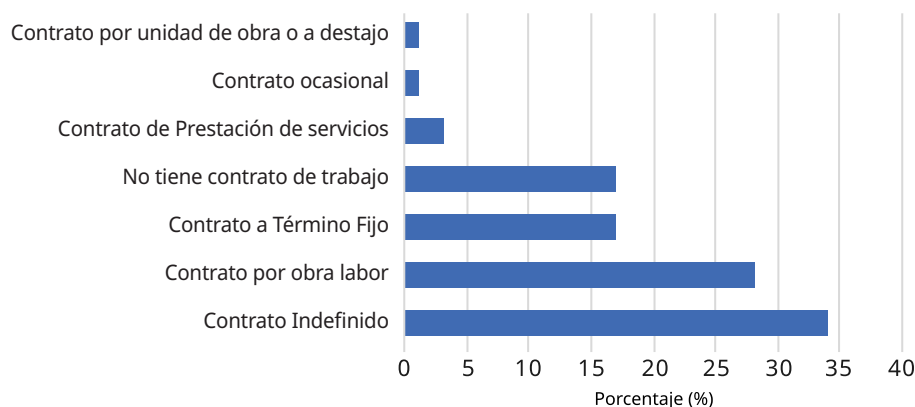
► **Gráfico 25. Distribución por horas trabajadas por semana**



Tanto de la Ruta Básica como en Estrategia, el 64,4 % de las personas vinculadas laboralmente trabajan entre 40 y 50 horas semanales, un 12,5 % entre 30 y 40 horas, un 7,7 % más de 50 horas, un 6,7 % menos de 10 horas y un 3,8 % entre 10 y 20 horas.

Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 26. Tipo de contrato que tiene actualmente**



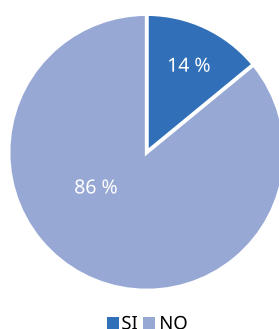
- El tipo de contrato más común es el **indefinido**, seguido del contrato por obra o labor.

- 17 % **no tiene contrato**.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la diferencia entre las dos modalidades, aunque una mayor proporción de personas de la Estrategia tiene garantizada la estabilidad laboral, un alto número podría volver a la informalidad, por falta de garantías de sostenibilidad en el puesto de trabajo, lo cual afecta los beneficios que recibe por el empleo. A pesar de esto, para ambas rutas, la proporción de personas que acceden a la seguridad social supera el 80 por ciento.

► **Gráfico 27. Población que consiguió empleo a través de SPE**



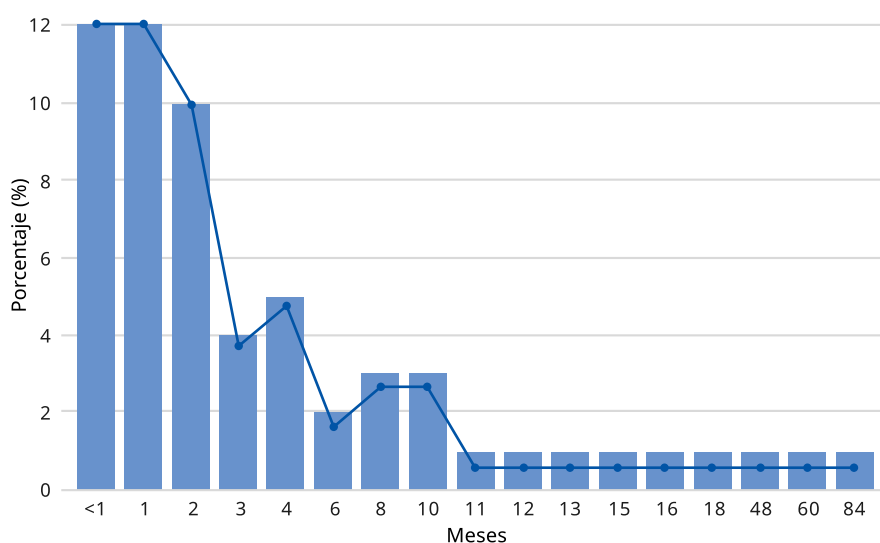
De las 200 personas encuestadas solo el 14 % logró su empleo a través del SPE. El 86 % lo obtuvo por otras vías.

Fuente: elaboración propia.

De las 100 personas atendidas por la Estrategia, el 84,31 por ciento no consiguió su empleo actual a través del SPE. Por otro lado, de las 100 personas atendidas por la Ruta Básica, el porcentaje que no consiguió empleo por este medio fue del 87,76 por ciento. Estos resultados cambian significativamente cuando se pregunta si alguna vez han conseguido empleo a través del SPE. En este caso, de 200 personas, el 51,8 por ciento respondió afirmativamente. Esto refleja que una gran mayoría de las personas del estudio **no consiguió su empleo actual a través del SPE**, pero anteriormente sí lo hicieron.

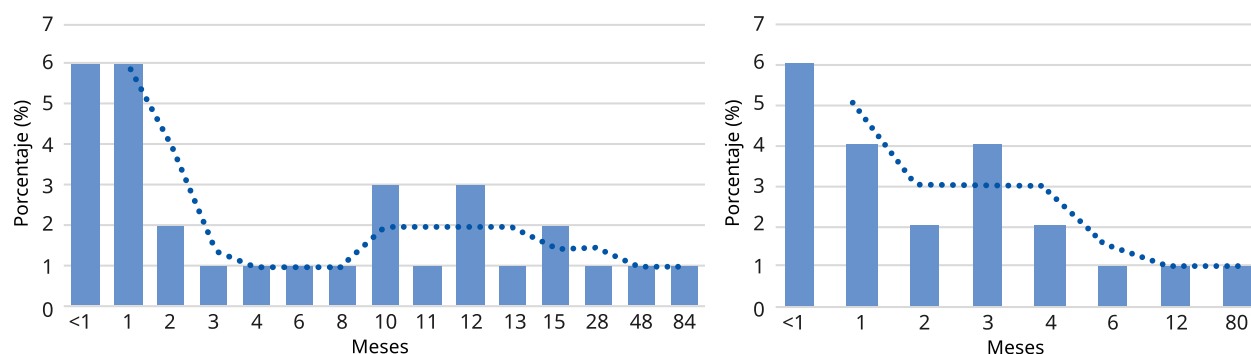
Para evaluar la efectividad de la Unidad del SPE, es crucial considerar el tiempo que transcurre desde que una persona víctima es registrada y orientada hasta el momento en que logra conseguir un empleo. A continuación, se ilustra la diversidad en los periodos para conseguir empleo, destacando una mayor concentración en los primeros meses y, en algunos casos, en periodos más largos.

► **Gráfico 28. Tiempo transcurrido desde la inscripción en el SPE hasta la colocación laboral**



Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 29. Tiempo transcurrido hasta la colocación laboral SPE. Ruta Básica (izquierda) vs Estrategia (derecha)**



Fuente: elaboración propia.

Permanencia en el empleo

Según las encuestas realizadas en ambas modalidades de atención, la permanencia en el empleo enfrenta diversos desafíos.

En la Estrategia, el 59,1 por ciento de las personas no reporta obstáculos significativos. Un 9,6 por ciento menciona tanto las condiciones laborales como los horarios; un 6,1 por ciento hace referencia a las habilidades y conocimientos; un 5,2 por ciento menciona la ubicación; un 4,3 por ciento se refiere al ambiente laboral; un 3,5 por ciento indica dificultades para conciliar la vida laboral y doméstica; y un 2,6 por ciento señala la finalización del contrato.

En la Ruta Básica, el 61,4 por ciento de los encuestados tampoco percibe obstáculos. Además, un 12,3 por ciento menciona las condiciones laborales; un 8,8 por ciento los horarios; un 5,3 por ciento tanto las habilidades y conocimientos como el ambiente laboral; un 3,5 por ciento se refiere a la ubicación y la finalización del contrato; y un 0 por ciento reporta dificultades para conciliar la vida laboral y doméstica.

► **Cuadro 10.**
Permanencia en el empleo (Estrategia vs Ruta Básica)

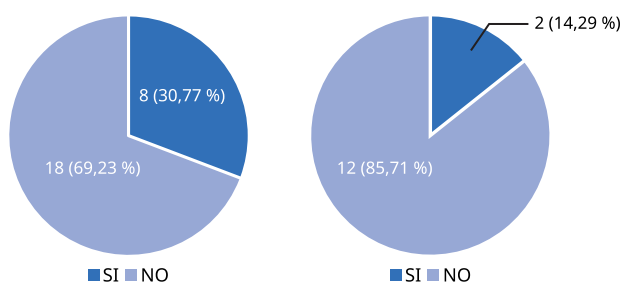
Obstáculos para mantenerse en el empleo	Estrategia	Ruta Básica
Habilidades y conocimientos	7	3
Ubicación	6	2
Ambiente laboral	5	3
Dificultades para conciliar la vida laboral y la vida domestica	4	0
Condiciones laborales	11	7
Horarios	11	5
Ninguno	68	35
Finalización de contrato	3	2

Fuente: elaboración propia.

Motivos por los cuales las personas no continúan en el empleo

Respecto a la continuidad en el empleo, el 69,23 por ciento de los participantes de la Estrategia indicó que no continúan empleados, mientras que el 30,77 por ciento aún están en ese empleo. En la Ruta Básica, el 85,71 por ciento indicó que no continúan empleados, mientras que el 14,29 por ciento sí están en ese empleo.

► **Gráfico 30. Continuidad en el empleo Estrategia vs Ruta Básica**



El 75 % de los encuestados no continua en el trabajo conseguido a través del servicio público de empleo, lo que indica una alta tasa de rotación, con un 69,23 % en la Estrategia y un 85,71 % en la Ruta Básica.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los motivos por los cuales las víctimas no continúan en su empleo revela varias razones principales, en las dos modalidades de atención:

► **Cuadro 11.**
Motivos para no continuar en el empleo

Motivo	Estrategia	Ruta Básica
Inconvenientes personales	29 %	8 %
Cumplimiento del contrato	21 %	31 %
Responsabilidades familiares	17 %	8 %
Dificultades de transporte	8 %	0 %
Estudio	8 %	15 %
Mayor oportunidad laboral	8 %	8 %
Falta de formación y habilidades	4 %	0 %
Falta de relación con su proyecto de vida	0 %	15 %
Despido	0 %	8 %
Falta de condiciones laborales adecuadas	0 %	8 %

Fuente: elaboración propia.

En la Estrategia, el 29 por ciento menciona inconvenientes personales como el motivo principal. El 21 por ciento señala el cumplimiento del contrato, el 17 por ciento las responsabilidades familiares, y el 8 por ciento enfrentó dificultades de transporte. Un 8 por ciento menciona estudios, y otro 8 por ciento deja su empleo por una mayor oportunidad laboral. Finalmente, el 4 por ciento indicó la falta de formación y habilidades.

En la Ruta Básica, el 31 por ciento mencionó el cumplimiento del contrato como la principal razón para no continuar. El 15 por ciento señaló temas de estudios, y otro 15 por ciento indicó la falta de relación con su proyecto de vida. El 8 por ciento citó inconvenientes personales, y otro 8 por ciento mencionó el despido como motivo para dejar el empleo. La falta de condiciones laborales adecuadas fue mencionada por un 8 por ciento, al igual que las responsabilidades familiares y la búsqueda de una mayor oportunidad laboral.

La permanencia en el empleo está influenciada por la satisfacción de los participantes con su trabajo, evaluada en función de la afinidad con su proyecto de vida y el reconocimiento recibido.

La mayoría siente una considerable afinidad entre su empleo y su proyecto de vida:

- ▶ Nivel 4: 34 encuestados (34 por ciento)
- ▶ Nivel 3: 23 encuestados (23 por ciento)
- ▶ Nivel 5: 20 encuestados (20 por ciento)
- ▶ Nivel 2: 8 encuestados (8 por ciento)
- ▶ Nivel 1: 5 encuestados (5 por ciento)

La mayoría percibe un buen nivel de reconocimiento:

- ▶ Frecuentemente reconocido: 41 por ciento
- ▶ Muy frecuentemente reconocido: 37 por ciento
- ▶ Ocasionalmente reconocido: 17 por ciento
- ▶ Raramente reconocido: 3 por ciento
- ▶ Nunca reconocido: 4 por ciento

En los grupos focales y entrevistas se identificaron varios motivos por los cuales las víctimas del conflicto armado no continúan en sus empleos. Los principales obstáculos mencionados fueron la finalización del contrato, inconvenientes personales, responsabilidades familiares, estudios y la búsqueda de mejores oportunidades laborales. También se señalaron dificultades relacionadas con el transporte, la falta de alineación del empleo con el proyecto de vida personal, despidos y condiciones laborales inadecuadas. Además, se destacó la falta de formación y habilidades como un impedimento significativo.

Variable 2. Barreras para la búsqueda de empleo de personas víctimas del conflicto armado⁵

▶ Obstáculos que los encuestados han enfrentado en su búsqueda de empleo.

Entre los principales obstáculos identificados por las víctimas del conflicto en cada modalidad de atención, se evidencian los siguientes:

En la Estrategia:

- ▶ 46 por ciento mencionó problemas relacionados con el perfil laboral como principal obstáculo.
- ▶ 30 por ciento indicó que no encontraron obstáculos.
- ▶ 28 por ciento mencionó problemas económicos.
- ▶ 22 por ciento enfrentó dificultades de formación.
- ▶ 11 por ciento señaló problemas documentales.
- ▶ 8 por ciento mencionó problemas familiares.
- ▶ 2 por ciento habló de problemas de género y psicosociales.
- ▶ 1 por ciento reportó problemas de discriminación y estigmatización.

⁵ Para la presente investigación se utiliza como referencia para el análisis de las barreras de empleo, los siguientes documentos: Estrategia Integral de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado. Guía Operativa (Unidad del SPE, USAID, OIM 2020); Inclusión Laboral para la Población Migrante Proveniente de Venezuela. Sistematización del Piloto para la Identificación y Mitigación de Barreras de Acceso al Mercado Laboral del SPE (OIT, BID, Unidad del SPE 2019).

En la Ruta Básica:

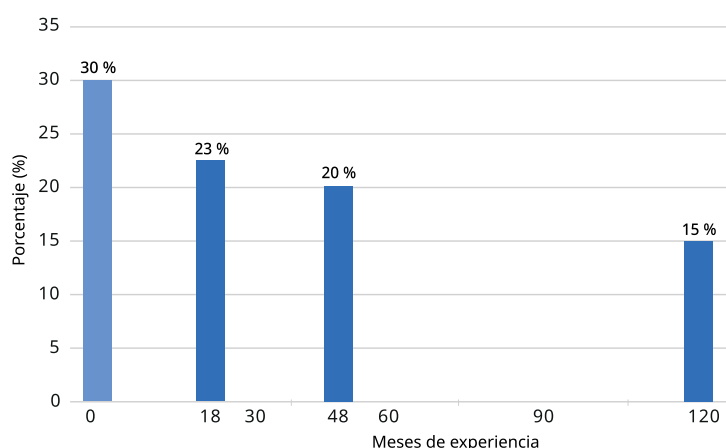
- ▶ 59 por ciento mencionó problemas relacionados con el perfil laboral como principal obstáculo.
- ▶ 24 por ciento señaló dificultades en la formación.
- ▶ 19 por ciento mencionó problemas económicos.
- ▶ 12 por ciento no encontró dificultades.
- ▶ 10 por ciento señaló problemas documentales.
- ▶ 7 por ciento reportó problemas de discriminación y estigmatización.
- ▶ 5 por ciento habló de problemas de género.
- ▶ 3 por ciento mencionó problemas psicosociales.

En los grupos focales y entrevistas se identificaron como obstáculos críticos para la búsqueda de empleo de las víctimas del conflicto armado, **la falta de experiencia laboral y la validación de experiencias no certificadas**. También se destacan **la falta de cualificación profesional y la escasa flexibilidad de las empresas para permitir estudios y mejorar perfiles**. Además, mencionaron **problemas con la inscripción y el uso de plataformas digitales del SPE, la necesidad de un seguimiento adecuado y la discriminación por edad y género**.

Barreras Individuales⁶ identificadas por la población víctima del conflicto armado

Las víctimas del conflicto que participaron en el sondeo identificaron que **la falta de experiencia laboral y las dificultades para que las empresas validen experiencia no certificada** son las barreras individuales más recurrentes en su camino por acceder a un empleo. Estas barreras laborales les impide avanzar positivamente en los procesos de selección abiertos por las empresas. A continuación, se desglosan estas barreras de conformidad con los resultados identificados tanto para la Estrategia como para la Ruta Básica:

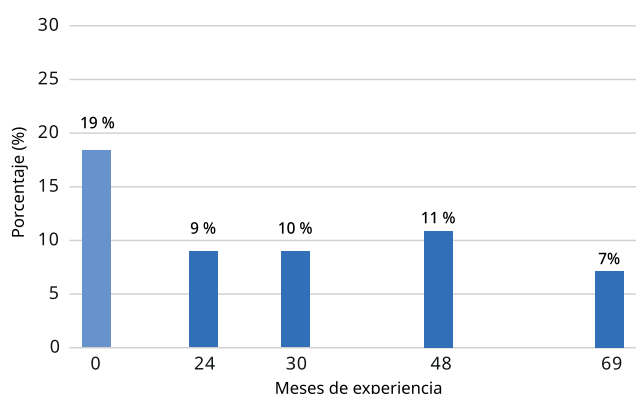
▶ Gráfico 31. Experiencia laboral no certificada-Estrategia



En la Estrategia:
30 % No tiene experiencia laboral certificada.
23 % Tiene 18 meses de experiencia.
20 % Tiene 48 meses de experiencia.
15 % Tiene 120 meses de experiencia.

Fuente: elaboración propia.

▶ Gráfico 32. Experiencia laboral no certificada-Ruta Básica



En la ruta básica:
19% no tiene experiencia laboral certificada.
11 % tiene 48 meses de experiencia.
10 % tiene 30 meses de experiencia.
9 % tiene 24 meses de experiencia.
7 % tiene 69 meses de experiencia.

Fuente: elaboración propia.

6 Se entiende por Barreras Individuales: "Aquellas barreras que se presentan en el buscador de empleo víctima del conflicto y que son generadas por la ausencia de habilidades, destrezas y conocimientos o dificultades para cumplir requisitos en procesos de selección" (Unidad del SPE et al. 2019).

De este modo, más del 58 por ciento de la población de la Estrategia y aproximadamente el 44 por ciento de la Ruta Básica tienen experiencia laboral no certificada mayor a los 18 meses, lo que refleja el alto grado de informalidad al que están expuestas las personas víctimas del conflicto armado en materia de empleo.

Otra de las barreras identificadas mediante el sondeo fueron las barreras documentales. Al respecto, los participantes afirmaron que la **falta de documentos necesarios para la contratación**, como certificados de estudios, referencias laborales y la libreta militar, les impide el acceso a empleos dignos y decentes.

La **falta de cualificación profesional y la poca flexibilidad de las empresas** para el estudio y mejoramiento de su perfil también fueron mencionadas por los participantes. Consideran que estas barreras educativas les imposibilitan cumplir con los requerimientos exigidos por los empleadores. El estudio arrojó que:

En la Estrategia:

- ▶ 56 por ciento completó la secundaria.
- ▶ 20 por ciento ha finalizado estudios técnicos.
- ▶ 16 por ciento ha completado la primaria.
- ▶ 6 por ciento ha alcanzado el nivel de tecnólogo.
- ▶ 1 por ciento ha completado estudios profesionales y de especialización.

En la Ruta Básica:

- ▶ 42 por ciento completó la secundaria.
- ▶ 29 por ciento ha finalizado estudios técnicos.
- ▶ 11 por ciento ha alcanzado el nivel de tecnólogo.
- ▶ 11 por ciento ha alcanzado el nivel profesional.
- ▶ 3 por ciento ha completado estudios de especialización.
- ▶ 3 por ciento ha completado la primaria.
- ▶ 1 por ciento no tiene educación formal.

La Estrategia reporta que un mayor número completó la secundaria (56 por ciento) y la primaria (16 por ciento), pero muestra una menor proporción de niveles educativos más altos. La Ruta Básica muestra una pequeña proporción de encuestados sin educación formal (1 por ciento).

Otra barrera individual mencionada fue la relacionada con horarios. La población víctima manifiesta tener **problemas de disponibilidad de tiempo para trabajar debido a responsabilidades personales** o incompatibilidad con las ofertas de empleo. Este ítem se refiere a la dificultad de atender las responsabilidades personales y familiares, muchas veces de cuidado, y responder simultáneamente al tiempo establecido de trabajo por parte de los empleadores.

Barreras organizacionales⁷ identificadas por la población víctima del conflicto armado

Entre otras barreras organizacionales, se identifican las siguientes:

- ▶ **Procesos de selección inflexibles:** las víctimas perciben los procesos de selección de las empresas como muy rigurosos, con requisitos difíciles de cumplir, como pruebas psicotécnicas y experiencia previa en cargos específicos. Otros participantes percibieron **favoritismo o falta de accesibilidad equitativa a las oportunidades laborales**, es decir, que existían ofertas de empleo predeterminadas que no les dan oportunidad en los procesos de contratación.
- ▶ **Estigmatización:** las víctimas perciben que, al ser identificadas como tales, enfrentan estigmatización y discriminación en los procesos de selección. Algunas identificaron la variable edad como un factor discriminador determinante en la vinculación laboral, y sus efectos pueden variar significativamente según el contexto (ser muy joven sin experiencia o ser mayor de 35 años sin cualificación).

⁷ Las barreras organizacionales “corresponden a los sesgos, prejuicios o estereotipos asociados a los requisitos exigidos por los empleadores en la construcción de perfiles laborales y en la búsqueda de candidatos. Pueden presentarse por desconocimiento, discriminación o prejuicios” (OIT, BID y Unidad del SPE 2019).

Los datos revelan que la gran mayoría de las personas encuestadas, el 94 por ciento no ha sufrido discriminación o estigmatización por alguna causa en particular. Sin embargo, el 6 por ciento menciona haberlo sido por su condición socioeconómica, seguido por un 5 por ciento por ser mujer. Un 4 por ciento señala haber sido discriminada por su etnia, mientras que un 3 por ciento se identifica como víctima del conflicto armado o ha sufrido discriminación por su orientación sexual o identidad de género. Estos resultados reflejan que, aunque la discriminación no es prevalente en la mayoría de los casos, un porcentaje sí experimenta ciertas formas de exclusión.

El cuadro 12 muestra que, en ambas modalidades, la mayoría de las personas sondeadas dice no haber sufrido estigmatización, aunque la Estrategia reporta un número ligeramente mayor (49 vs. 45). Las diferencias más destacadas incluyen que en la Estrategia hay más personas que sufren estigmatización por ser víctimas del conflicto armado (3 vs. 0), mientras que en la Ruta Básica más personas son discriminadas por su condición socioeconómica (6 vs. 0) y su orientación o identidad de género (2 vs. 1). Ambas rutas presentan números similares en cuanto a estigmatización por etnia, mientras que la discriminación por ser mujer es leve en ambas. Cabe destacar que los encuestados podían elegir más de una de las opciones según su caso.

► **Cuadro 12.**
Estigmatización (Estrategia vs Ruta Básica)

Si ha sufrido estigmatización por alguna de las siguientes causas	Estrategia	Ruta Básica
No ha sufrido discriminación o estigmatización	49	45
Por ser mujer	3	2
Por ser víctima del conflicto armado	3	
Por su etnia	1	
Por su orientación o identidad de género	1	2
Por su condición socioeconómica		6

Fuente: elaboración propia.

Barreras del entorno⁸ identificadas por la población víctima del conflicto armado:

Con respecto a las barreras del entorno mayormente identificadas por la población víctima del conflicto sondeada, **se destaca la ubicación geográfica**. Muchas víctimas viven en áreas rurales o en la periferia de las ciudades, lo que complica su acceso a empleos urbanos debido a las dificultades y los costos de transporte.

Otra barrera organizacional identificada tiene que ver con el desconocimiento de los servicios ofrecidos por el SPE. Según el sondeo realizado, un porcentaje importante de víctimas desconocía los servicios de apoyo disponibles, por lo que tienden a buscar empleo de manera tradicional (de voz a voz, a través de conocidos, amigos o familiares, internet y de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), entre otros).

- **Claridad de la información:** el 80,5 por ciento de las víctimas consideró que la información era clara y pertinente, mientras que el 19,5 por ciento la encontró confusa y poco clara. Algunas tuvieron dificultades para entender la página web y los procedimientos, lo que indica la necesidad de mejorar la claridad y accesibilidad de la información.
- **Uso de plataformas digitales:** algunos postulantes no están familiarizados con las herramientas tecnológicas necesarias para la búsqueda de empleo, por lo que se requiere capacitación en este ámbito.

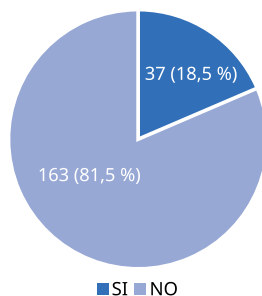
Respecto al seguimiento del SPE, las personas víctimas sondeadas consideraron que:

- algunas sienten que no recibieron un seguimiento adecuado ni respuesta después de inscribirse en el servicio;
- otras están satisfechas, mencionan llamadas y orientación continua, aunque la modalidad (solo llamadas) y la profundidad del apoyo fueron limitadas.

8 Las barreras del entorno se refieren a aquellos obstáculos que enfrenta el buscador de empleo, determinados por factores externos y no relacionados con las condiciones del individuo. Se asocian a condiciones institucionales, sociales y geográficas propias del territorio (Unidad del SPE et al. 2019).

Considera que por ser víctima del conflicto armado ha tenido dificultades para acceder a un empleo formal

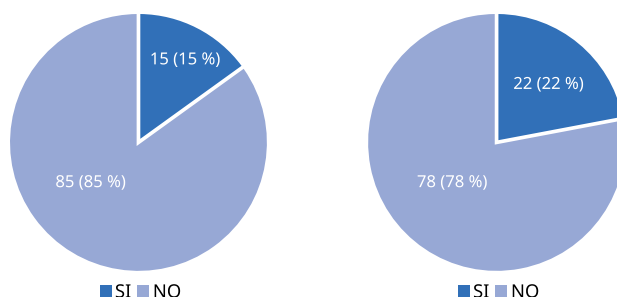
► **Gráfico 33. Por ser víctima tiene o no dificultades para acceder a un empleo**



Fuente: elaboración propia.

De los 200 encuestados, el 18,5 por ciento (37 personas) considera que ser víctima del conflicto armado les ha dificultado acceder a un empleo formal, mientras que el 81,5 por ciento (163 personas) no lo percibe de esa manera.

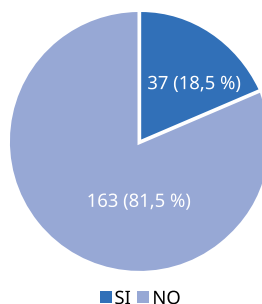
► **Gráfico 34. Percepción por ser víctima de conflicto-Estrategia (izquierda) VS Ruta Básica (derecha)**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar las respuestas por rutas, en la **Estrategia** 15 personas afirmaron que sí enfrentaron dificultades, mientras que 85 lo negaron, lo que sugiere que la mayoría no considera este factor como un obstáculo significativo en su búsqueda de empleo. Por su parte, en la **Ruta Básica**, 22 personas indicaron que ser víctimas del conflicto armado les ha generado complicaciones, lo que representa una proporción mayor en comparación con la Estrategia, sin embargo, la mayoría (78 personas) tampoco lo ve como un impedimento.

► **Gráfico 35. Dificultades para acceder a un empleo formal por ser víctima del conflicto armado**



Según los datos, el 81,5 % indicó que no ha experimentado dificultades laborales por su condición de víctima, en contraste, el 18,5 % afirmó que sí.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los participantes de la **Estrategia**:

- 85 por ciento (85 personas) no ha experimentado dificultades.
- 15 por ciento (15 personas) sí ha enfrentado obstáculos por esta razón.

Con respecto a los participantes de la **Ruta Básica**:

- 78 por ciento (78 personas) no ha experimentado dificultades.
- 22 por ciento (22 personas) sí ha enfrentado obstáculos por esta razón.

Variable 3. Indicadores de género, en la búsqueda de empleo digno

► Gráfico 36. Dificultades para acceder a un empleo formal por ser víctima del conflicto armado



Fuente: elaboración propia.

En el sondeo realizado con las víctimas del conflicto armado, se recogieron las siguientes percepciones respecto a las principales barreras que afectan la búsqueda de empleo, específicamente para las mujeres:

- **Responsabilidades de cuidado:** en las entrevistas y grupos focales fue reiterativo que las personas participantes consideraran que las responsabilidades de cuidado, especialmente de las madres cabeza de familia, interfieren con las oportunidades laborales y la permanencia en los empleos. Se mencionó que las mujeres enfrentan horarios inflexibles, pocas opciones de permisos y falta de redes de apoyo confiables. Algunas prefieren cuidar a sus hijos para evitar riesgos de abuso.
- **Uso del Sistema Distrital del Cuidado:** respecto a la participación en el Sistema Distrital del Cuidado, de 200 encuestados, el 98 por ciento (196 personas) no ha participado en el sistema, mientras que solo el 2 por ciento (4 personas) sí lo ha hecho. Datos que sugieren un bajo uso del Sistema, posiblemente por falta de conocimiento, barreras de acceso o percepción de que no es necesario. Es importante tener en cuenta que el Sistema Distrital de Cuidado está enfocado en reconocer, redistribuir y reducir el trabajo de cuidado no remunerado. Aunque no es una estrategia que reemplace los servicios de cuidados de niños y personas mayores, ofrece actividades gratuitas a niñas y niños mientras las mujeres cuidadoras disponen de este tiempo para realizar capacitaciones, acceder a espacios de bienestar o desarrollar otras actividades, por lo que puede contribuir a aliviar las cargas de trabajo.

De igual forma, se evidencian algunas percepciones de las víctimas que dan cuenta de desigualdades de género en el ámbito laboral:

- **Permisos de cuidado:** consideran que las empresas limitan los permisos otorgados a los hombres para participar en las labores de cuidado, lo que refuerza los roles de género tradicionales.
- **Oferta laboral y roles de género:** algunas perciben que aún existe una mayor oferta laboral dirigida a los hombres, especialmente en sectores como la seguridad. Sin embargo, se observa un aumento en la participación de mujeres en sectores no tradicionales.
- **Roles de género:** el 52 por ciento de las víctimas considera que no existen roles específicos para hombres y mujeres, mientras que el 48 por ciento sí lo cree, lo que muestra que casi la mitad de las personas aún sostienen la idea de roles de género específicos.
- **Violencia de género:** el 87 por ciento no ha sido víctima de violencia de género, lo que indica una percepción generalizada de seguridad. No obstante, el 67 por ciento de las víctimas manifiesta no haber recibido capacitación sobre cómo abordar y prevenir la violencia de género. Se reportaron dos casos de acoso laboral con sus jefes.

En los grupos focales y entrevistas, se identificaron barreras de género significativas que afectan la búsqueda de empleo digno para las mujeres víctimas del conflicto armado. Las responsabilidades de cuidado, especialmente

para las madres cabeza de familia, interfieren con las oportunidades laborales debido a horarios inflexibles, escasas opciones de permisos y falta de redes de apoyo.

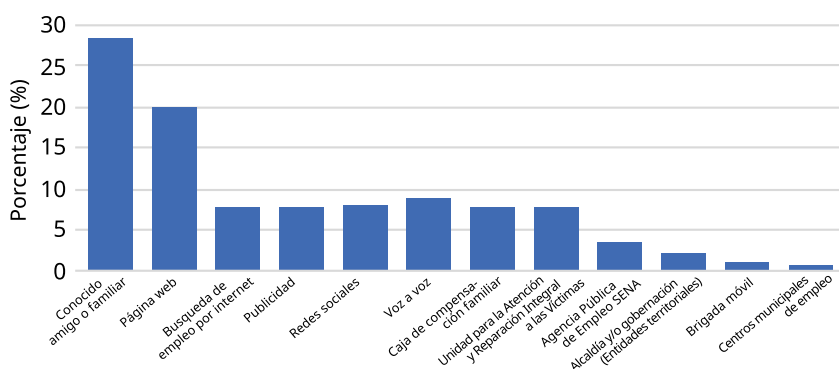
Se destacó la necesidad de vincular los servicios de empleo con servicios de cuidado infantil para facilitar el acceso de las mujeres al empleo. Además, las personas participantes señalaron que existe una mayor oferta laboral dirigida a hombres y que aún persisten los estereotipos de género en el trabajo. También se mencionaron como barreras significativas para las mujeres la falta de cualificación y experiencia.

Variable 4. Participación en los servicios del SPE

El análisis sobre cómo la población participante conoció el SPE revela lo siguiente:

- ▶ Conocido, amigo o familiar: 26 por ciento
- ▶ Página web del servicio: 20 por ciento
- ▶ Voz a voz: 9 por ciento
- ▶ Redes sociales: 8 por ciento
- ▶ Búsqueda de empleo por internet: 7 por ciento
- ▶ Caja de compensación familiar: 7 por ciento
- ▶ Publicidad: 7 por ciento
- ▶ Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas: 7 por ciento

▶ Gráfico 37. Medio por el cual conoció el SPE



Fuente: elaboración propia.

La distribución de los puntos de atención utilizados por las víctimas sondeadas para recibir servicios de gestión y colocación de empleo con prestadores del SPE muestra lo siguiente:

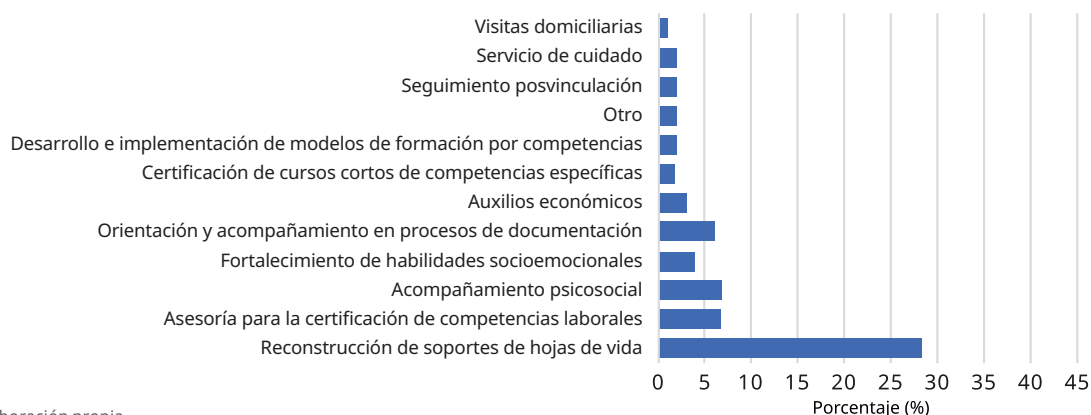
- ▶ **Centro de empleo (punto físico):** 46 por ciento indicó preferencia significativa por la interacción presencial debido a la desconfianza en las plataformas digitales.
- ▶ **Punto virtual:** 41 por ciento manifestó preferencia por la modalidad en línea, aunque menor en comparación con la estrategia.
- ▶ **Estrategia móvil:** 13 por ciento es la opción menos utilizada por las víctimas sondeadas, pero relevante para aquellas con dificultades de acceso a puntos físicos o virtuales.

Servicios recibidos

Los participantes identificaron como los principales servicios recibidos por parte de la Unidad del SPE los siguientes:

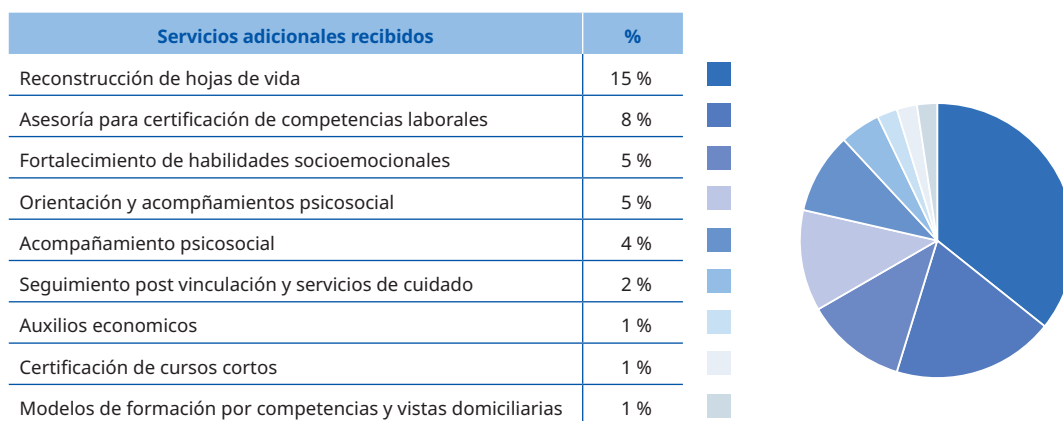
- ▶ Reconstrucción de soportes de hojas de vida: 27 por ciento
- ▶ Acompañamiento psicosocial: 7 por ciento
- ▶ Asesoría para certificación de competencias laborales: 7 por ciento
- ▶ Fortalecimiento de habilidades socioemocionales: 4 por ciento
- ▶ Auxilios económicos: 3 por ciento
- ▶ Certificación de cursos cortos: 2 por ciento

► Gráfico 38. Servicios recibidos



Fuente: elaboración propia.

► Gráfico 39. Servicios recibidos



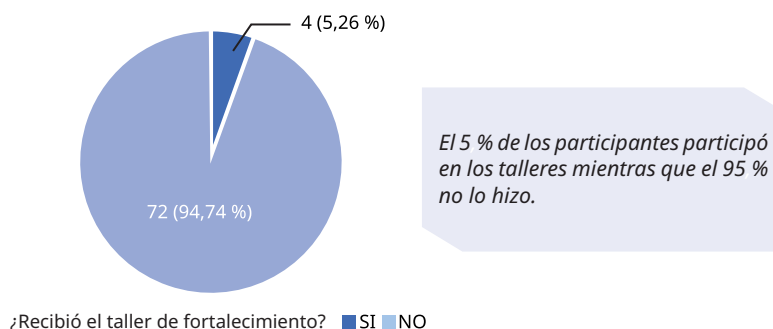
Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las personas sondeadas considera que los servicios especializados son efectivos, en alguna medida, para reducir obstáculos en la búsqueda de empleo.

Participación en talleres de habilidades blandas y/o transversales

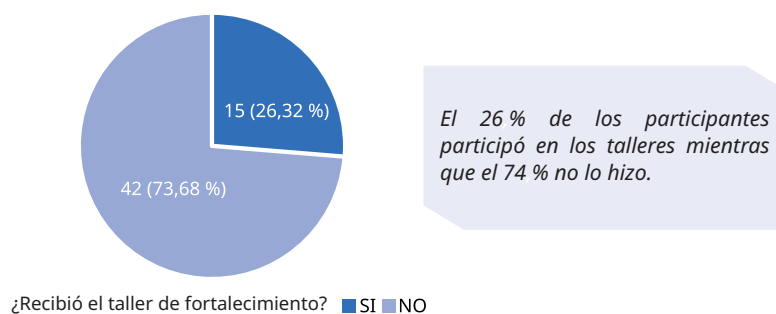
En cuanto a los talleres de habilidades blandas y/o transversales que ofrecen los prestadores autorizados del SPE, el sondeo reveló que el 14 por ciento participó, frente al 86 por ciento que no lo hizo.

► Gráfico 40. Participación en el taller de fortalecimiento de habilidades blandas - Estrategia



Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 41. Participación en el taller de fortalecimiento de habilidades blandas - Ruta Básica**



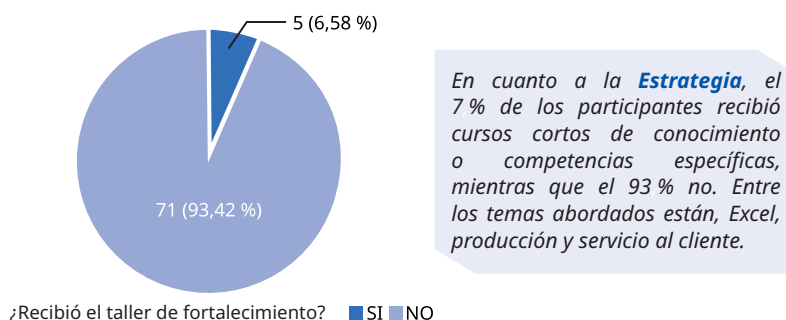
Fuente: elaboración propia.

En los grupos focales y entrevistas, los talleres de fortalecimiento de habilidades blandas y transversales fueron bien valorados por su impacto positivo en el desarrollo personal y profesional, aunque solo asistió el 14 por ciento de las víctimas sondeadas. Consideraron útiles los siguientes temas: autoestima, comunicación asertiva, redacción de hojas de vida y habilidades interpersonales.

Cursos cortos de conocimiento o competencias específicas

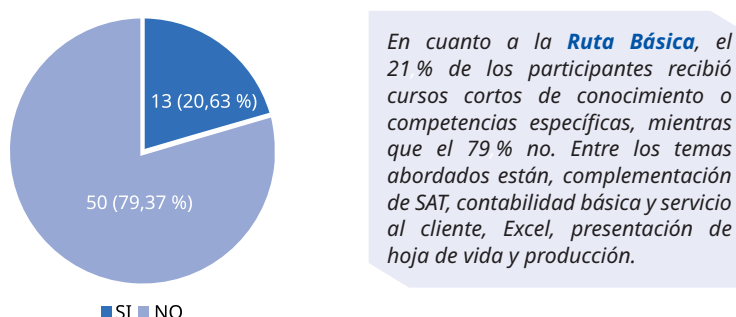
Sobre la participación en cursos cortos, se observó que el 13 por ciento de las personas participantes tomó estos cursos, mientras que el 87 por ciento no lo hizo. Los cursos cubrieron temas como SAT, contabilidad básica, servicio al cliente, Excel, elaboración de hoja de vida y producción.

► **Gráfico 42. Participación en cursos cortos de conocimiento - Estrategia**



Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 43. Participación en cursos cortos de conocimiento - Ruta Básica**



Fuente: elaboración propia.

Análisis sobre si los cursos y talleres mejoraron sus posibilidades de emplearse

El análisis muestra que el 13 por ciento de los participantes percibió los cursos y talleres como poco efectivos, el 15 por ciento tuvo una percepción moderada y el 54 por ciento consideró que mejoraron significativamente sus posibilidades de empleo.

En cuanto a la Estrategia, el 25 por ciento tuvo una percepción baja de efectividad, el 13 por ciento tuvo una percepción moderada y el 50 por ciento consideró que los cursos y talleres mejoraron significativamente sus posibilidades de emplearse.

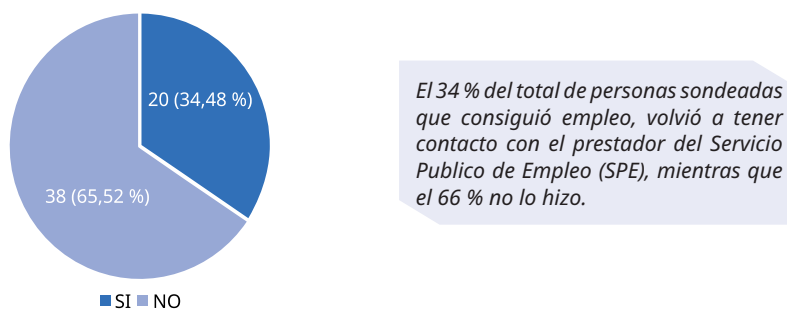
En relación con la Ruta Básica, el 5 por ciento tuvo una percepción baja de efectividad, el 32 por ciento una percepción moderada y el 84 por ciento consideró que los cursos y talleres mejoraron significativamente sus posibilidades de empleo.

Aunque ambos grupos muestran una percepción positiva general, los participantes de la Ruta Básica tienen una percepción mayor de la efectividad de los cursos y talleres en mejorar sus posibilidades de empleo en comparación con los de la Estrategia.

Variable 5. Percepciones, canales y aspectos por mejorar del SPE

Análisis sobre si el participante volvió a tener contacto con el prestador del SPE en caso de haber conseguido empleo

► Gráfico 44. Contacto con el SPE después de conseguir empleo



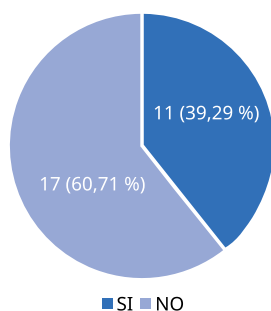
Fuente: elaboración propia.

Es probable que el alto porcentaje (65,5 por ciento) de respuestas relacionadas con la falta de continuidad de contacto con la Unidad del SPE se deba a la movilización constante de la población víctima hacia otros territorios. De hecho, durante el desarrollo del Estudio, 45,5 por ciento de las personas contactadas para participar en el sondeo informó que ya no residía en Bogotá o en municipios aledaños, según las bases de datos proporcionadas por el SPE (correspondientes a los años 2021 y 2022). Muchas de las víctimas regresaron a sus lugares de origen o a otras regiones del país.

Al preguntarles si habían mantenido contacto con algún prestador de la Unidad del SPE tras su participación en la Ruta Básica o en la Estrategia durante el periodo analizado, varias personas mencionaron que en sus nuevos lugares de residencia no conocían prestadores del SPE a quienes pudieran acudir para retomar su proceso de gestión de colocación.

Entre quienes retomaron el contacto con la Unidad del SPE, las actividades realizadas incluyeron la actualización del perfil laboral (20 por ciento), consulta de ofertas de empleo para cambiar el perfil ocupacional (10 por ciento) y validación de disponibilidad de empleo debido a restricciones de tiempo por cuidados familiares (5 por ciento). Otros participantes recibieron llamadas telefónicas para verificar el proceso y hacer seguimiento de su progreso (10 por ciento), así como el envío continuo de nuevas ofertas de trabajo (5 por ciento). Un 10 por ciento usó la página web (SISE) para enviar su hoja de vida o solicitar empleo, y un 5 por ciento recibió certificación de los cursos tomados. También se incluyó la actualización del perfil laboral (18 por ciento), consulta de ofertas de empleo para cambiar el perfil ocupacional (9 por ciento) y verificación del proceso mediante llamadas telefónicas (18 por ciento).

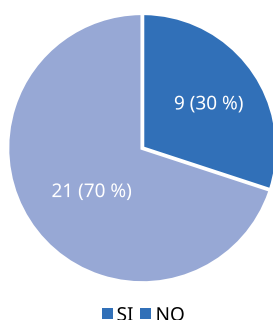
► Gráfico 45. Continuidad del contacto con SPE - Estrategia



En cuanto a la **Estrategia**, el 40 % que consiguió empleo volvió a tener contacto, mientras que el 60 % no lo hizo.

Fuente: elaboración propia.

► Gráfico 46. Continuidad del contacto con SPE - Ruta Básica



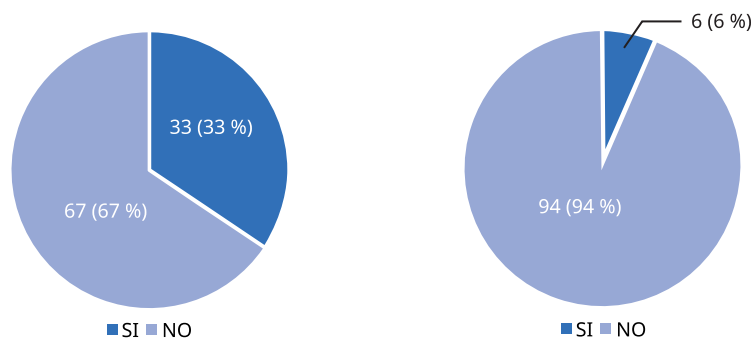
En cuanto a la **Ruta Básica**, el 31 % que consiguió empleo volvió a tener contacto, mientras que el 69 % no lo hizo.

Fuente: elaboración propia.

Acerca de la Estrategia, en relación con la claridad y pertinencia de la información proporcionada, el 67 por ciento de los participantes indicó que siempre fue clara y pertinente, mientras que el 33 por ciento consideró que no lo fue.

En relación con la Ruta Básica, el 94 por ciento de los participantes afirmó que la información siempre fue clara y pertinente, mientras que el 6 por ciento señaló que no lo fue. Esto indica que muestra una mayor satisfacción con la claridad y pertinencia de la información proporcionada en comparación con la Estrategia

► Gráfico 47. Claridad y pertinencia de la información. Estrategia (derecha) vs Ruta Básica (izquierda)



Fuente: elaboración propia.

Análisis sobre la satisfacción con los servicios de seguimiento que recibió

En relación con la satisfacción respecto a los servicios especializados, las personas víctimas encuestadas presentaron las siguientes consideraciones:

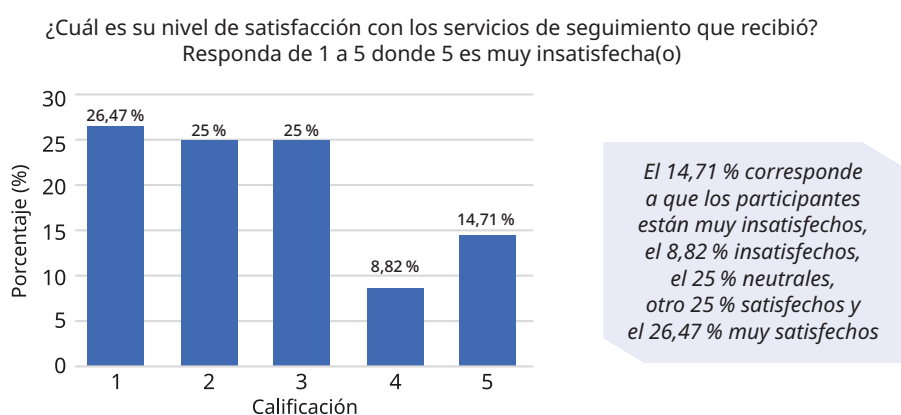
- Calificación de 3: 33 por ciento (percepción moderada)
- Calificación de 4: 23 por ciento (percepción alta)
- Calificación de 5: 17 por ciento (percepción muy alta)

En los grupos focales, se destaca la necesidad de humanizar el servicio de los prestadores (agencias, bolsas de empleo y cajas de compensación, en general), ya que algunos participantes no perciben compromiso e interés por parte de los funcionarios hacia su situación, lo que afecta la atención recibida. Sin embargo, en las encuestas, la satisfacción con la asesoría fue alta, con un 43 por ciento, calificando con 4 y un 38 por ciento con 5, aunque un 8 por ciento calificó con 1 y un 3 por ciento con 2.

El 100 por ciento de las personas encuestadas considera que su trabajo es acorde a su perfil, lo que influye positivamente en su satisfacción y permanencia. En cuanto a la comunicación de ofertas, sugieren mejorar la efectividad llamando directamente a los candidatos y adaptando mejor las ofertas a sus necesidades y experiencias.

El análisis de la satisfacción con los servicios de seguimiento muestra que la mayoría (51,47 por ciento) se encuentra en los niveles de satisfacción más altos.

► **Gráfico 48. Nivel de satisfacción con los servicios de seguimiento**

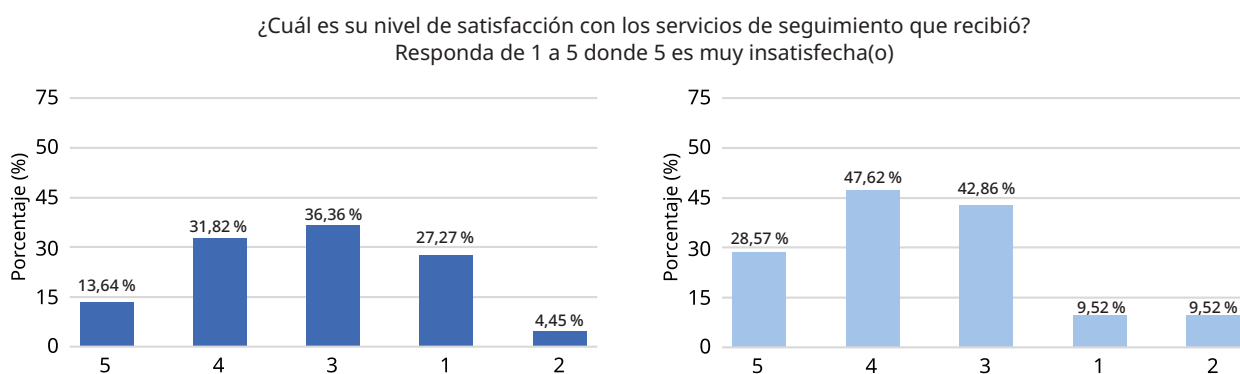


Fuente: elaboración propia.

Respecto a la satisfacción con los servicios de seguimiento en la Estrategia, el 13,64 por ciento de las personas que participaron están muy insatisfechas, el 4,55 por ciento insatisfechas, el 36,36 por ciento neutrales, el 31,82 por ciento satisfechas y el 27,27 por ciento muy satisfechas. La mayoría (59,09 por ciento) se encuentra en los niveles de satisfacción más altos, lo que sugiere una valoración positiva general hacia estos servicios.

En cuanto a la satisfacción con los servicios de seguimiento en la Ruta Básica, el 9,52 por ciento de las personas que participaron están muy insatisfechas, otro 9,52 por ciento insatisfechas, el 42,86 por ciento neutrales, el 47,62 por ciento satisfechas y el 28,57 por ciento muy satisfechas. La mayoría (76,19 por ciento) se encuentra en los niveles de satisfacción más altos (calificaciones 3, 4 y 5), lo que indica una percepción positiva de estos servicios.

► **Gráfico 49. Nivel de satisfacción con los servicios de seguimiento. Estrategia (derecha) vs Ruta Básica (izquierda)**

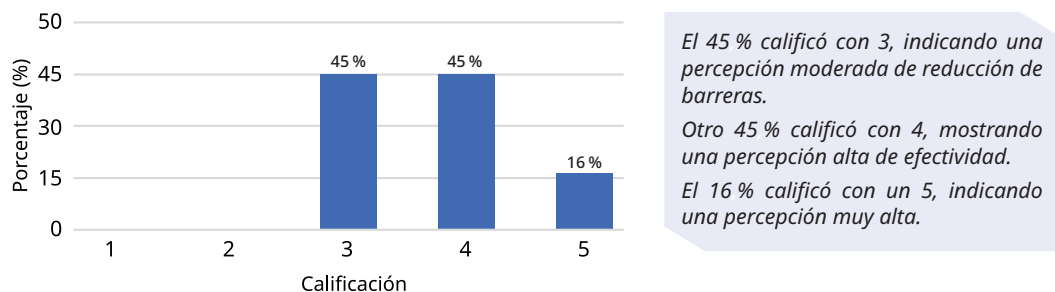


Fuente: elaboración propia.

Satisfacción de los servicios recibidos

En relación con la satisfacción general de los servicios, las personas sondeadas calificaron así:

► **Gráfico 50. Satisfacción con los servicios recibidos (calificación de 1 a 5)**



Fuente: elaboración propia.

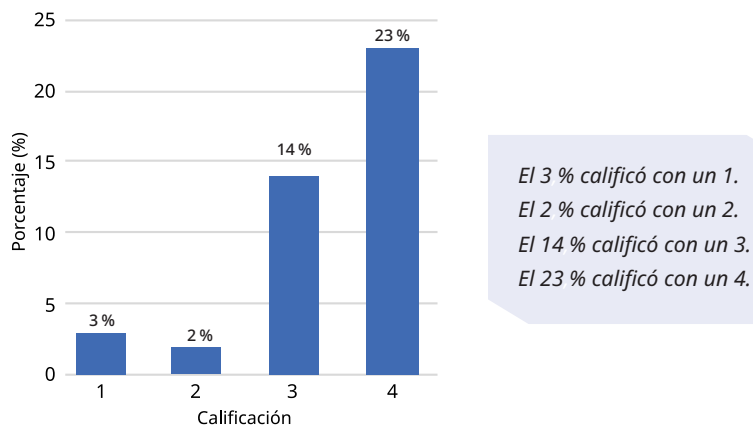
Las entrevistas revelan que las personas víctimas del conflicto enfrentan dificultades con las plataformas digitales y sugieren ayuda personalizada o talleres prácticos para aprender a postularse a empleos. Mencionan problemas específicos al postularse en la plataforma del SENA debido a diferencias en los nombres de los cargos, a pesar de cumplir con los requisitos.

Cumplimiento de expectativas

Los resultados de esta variable indican, según una escala de 1 a 5, donde 1 significa «no se cumplirían para nada» y 5 significa «se cumple completamente», que la mayoría de las personas encuestadas considera que sus expectativas de empleo se cumplieron en gran medida, con una mayoría significativa de respuestas en las categorías más altas (4 y 5).

► **Gráfico 51. Cumplimiento de expectativas laborales**

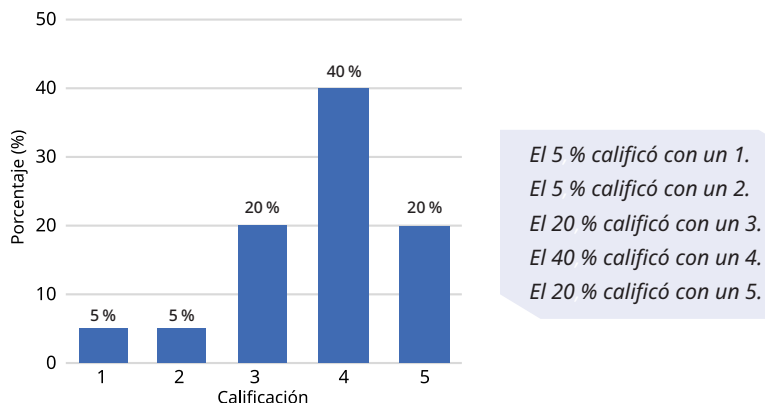
Este empleo cumplió sus expectativas.
Responda de 1 a 5 donde 1 es no cumplió



Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 52. Cumplimiento de expectativas laborales - Estrategia**

Este empleo cumplió sus expectativas.
Responda de 1 a 5 donde 1 es no cumplió

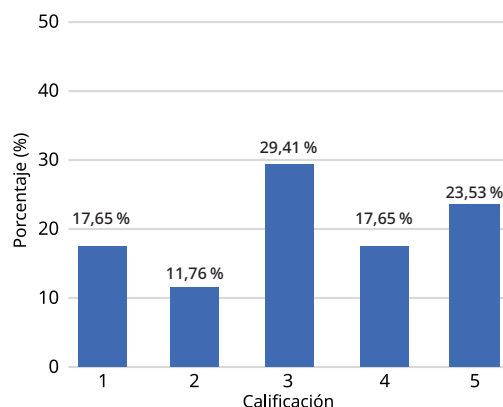


Fuente: elaboración propia.

Sobre la percepción general del empleo, en otra escala de 1 a 5, donde 1 es «no se cumple» y 5 es «se cumple completamente», el 17,65 por ciento de los encuestados calificó con un 1, indicando insatisfacción notable. Un 11,76 por ciento calificó con un 2, mientras que un 29,41 por ciento dio un 3, lo cual sugiere una percepción neutral. Por otro lado, un 17,65 por ciento calificó con un 4 y un 23,53 por ciento con un 5, lo que muestra una satisfacción mayoritaria en los rangos superiores.

► Gráfico 53. Cumplimiento de expectativas laborales - Ruta Básica

Este empleo cumplió sus expectativas.
Responda de 1 a 5 donde 1 es no cumplió



Fuente: elaboración propia.

Variable 6. Beneficios de la colocación

Según las personas víctimas del conflicto que participaron en el sondeo, se destacan varios beneficios significativos producto de la vinculación laboral: estabilidad económica, cubrimiento de necesidades económicas y sociales; mejoramiento de la calidad de vida personal y familiar; desarrollo en habilidades y conocimientos y aumento en su desarrollo educativo y su proceso de formación, entre otros.

► Gráfico 54. Beneficios de la colocación

-  1. Estabilidad económica
-  2. Cubrimiento de necesidades económicas y sociales
-  3. Mejora en calidad de vida
-  4. Desarrollo en habilidades y conocimientos
-  5. Aumento en desarrollo educativo

El empleo permitió a un 37 % alcanzar la estabilidad económica, a un 25 % cubrir sus necesidades económicas y sociales, y a un 20 % mejorar su calidad de vida.

Además, el empleo facilitó el desarrollo de habilidades y conocimientos para un 10 % de los participantes y aumentó el desarrollo educativo para un 8 %.

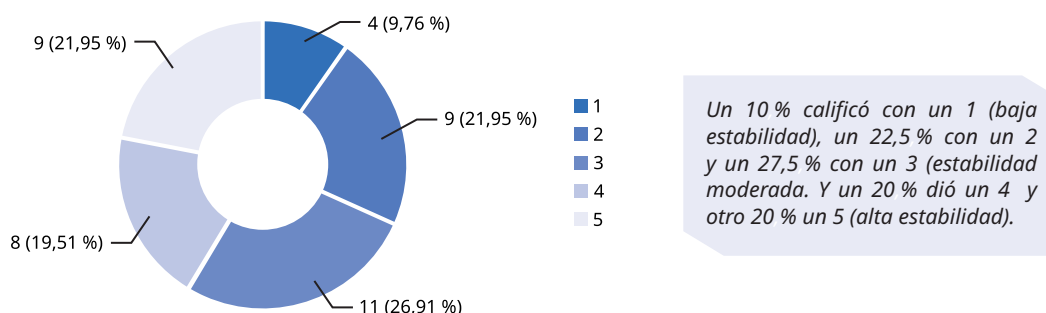
Fuente: elaboración propia.

Estos hallazgos se refuerzan con la información recogida en las entrevistas y grupos focales. Las víctimas que lograron conseguir empleo a través del SPE destacaron varios beneficios importantes. Una persona participante mencionó: «La estabilidad laboral que obtuve gracias al SPE me permitió acceder a seguridad social, lo que mejoró significativamente mi calidad de vida». Otra señaló: «Los talleres de habilidades blandas que recibí fueron fundamentales para mi desarrollo profesional, mejorando mi desempeño y relaciones laborales». Además, se valoró positivamente el apoyo recibido de manera continua: «La orientación y el seguimiento del SPE me ayudaron a adaptarme mejor al entorno laboral y mantener mi empleo a largo plazo».

Estabilidad laboral después de conseguir el empleo

Sobre la estabilidad laboral del empleo obtenido a través del SPE, se revela una distribución variada en las respuestas de los encuestados.

► **Gráfico 55. Estabilidad laboral después de la consecución empleo**



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los datos de la Estrategia, sobre la estabilidad laboral posempleo, se observa una variedad de experiencias entre los encuestados. Un 10,34 por ciento calificó con 1 (baja estabilidad), un 17,24 por ciento con 2, y un 31,03 por ciento con 3 (estabilidad moderada). Además, un 3,45 por ciento dió un 4 y un 20,69 por ciento un 5 (alta estabilidad).

En cuanto a los datos de la Ruta Básica, sobre la estabilidad laboral posempleo, se revela una variedad de respuestas entre los encuestados. Un 4 por ciento calificó con 1 (baja estabilidad), un 16 por ciento con 2, y un 8 por ciento con 3 (estabilidad moderada). Además, un 28 por ciento dió un 4 y un 12 por ciento un 5 (alta estabilidad).

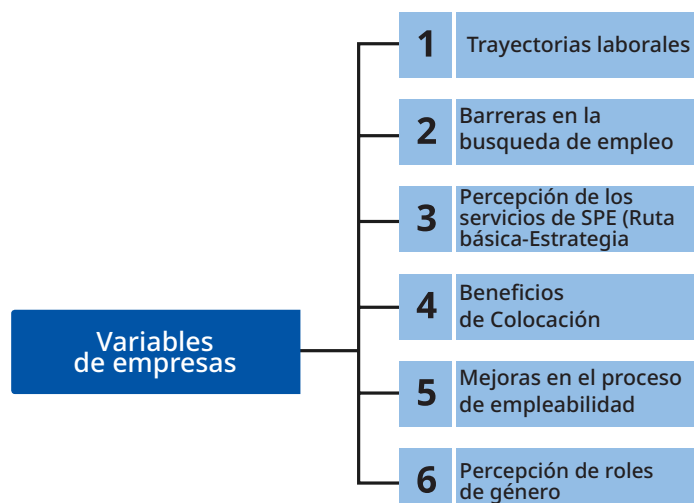
6.2. Sondeo a empresas empleadoras de víctimas del conflicto armado

A continuación, se presentan los principales resultados del sondeo realizado con una muestra de empresas empleadoras de población víctima del conflicto armado, a partir de dos momentos distintos, definidos por la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos establecidos en el documento metodológico (12 empresas encuestadas; 10 empresas entrevistadas).

Categorías y variables seleccionadas para la sistematización de la información recolectada

En el siguiente gráfico se relacionan las variables que se tuvieron en cuenta para la sistematización y análisis de la información recolectada con las empresas sondeadas:

► **Gráfico 56. Variables seleccionadas para las empresas**



Fuente: elaboración propia.

Análisis de la información recopilada en el sondeo con las empresas seleccionadas

Variable 1. Trayectorias laborales de las personas víctimas del conflicto

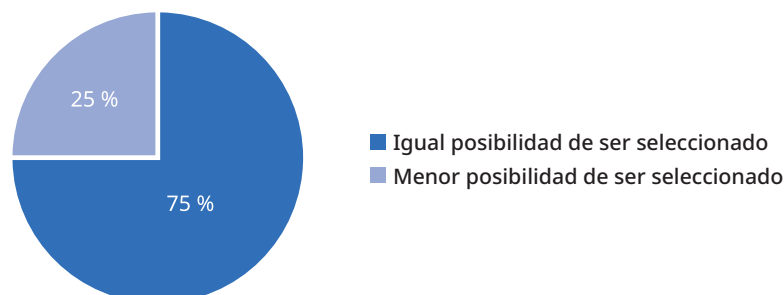
Teniendo en cuenta que en el estudio participaron 12 empresas: tres microempresas, seis grandes empresas y tres medianas empresas, los resultados en este ítem fueron los siguientes:

- **Microempresas:** de las tres microempresas, dos (16,67 por ciento) respondieron que las víctimas del conflicto tienen igual posibilidad de ser seleccionadas, y una (8,33 por ciento) respondió que tienen menos posibilidad de ser seleccionadas.
- **Grandes empresas:** de las seis grandes empresas, cinco (41,67 por ciento) respondieron que las víctimas del conflicto tienen igual posibilidad de ser seleccionadas, y una (8,33 por ciento) respondió que tienen menos posibilidad de ser seleccionadas.
- **Medianas empresas:** de las tres medianas empresas, dos (16,67 por ciento) respondieron que las víctimas del conflicto tienen igual posibilidad de ser seleccionadas, y una (8,33 por ciento) respondió que tienen menos posibilidad de ser seleccionadas.

En total, **nueve de las 12 empresas seleccionadas (75 por ciento) manifestaron que las víctimas del conflicto armado tienen igual posibilidad de ser seleccionadas frente a cualquier otro tipo de candidatos.**

- **Gráfico 57. Percepción de empresas acerca de la posibilidad de contratación de una persona víctima del conflicto**

Con relación a la población que accede a sus procesos de selección, considera que las víctimas del conflicto tienen:



Fuente: elaboración propia.

En contraste con lo anterior, en las entrevistas realizadas, algunas empresas consideraron que **uno de los principales desafíos está relacionado con el estigma social y los prejuicios al momento de contratar a este segmento poblacional.** Igualmente, varios representantes de las empresas perciben que **las dificultades de ubicación de candidatos en zonas marginales o rurales, en ocasiones, complican los procesos de entrevistas y la posterior incorporación al trabajo.**

La falta de comunicación y transparencia en las convocatorias es otro desafío manifestado por las empresas sondeadas. En ocasiones, puede ocurrir que las ofertas de empleo no especifiquen claramente los requisitos o las expectativas del puesto, lo que genera incertidumbre y desconfianza entre los candidatos. La informalidad y la falta de certificación de las experiencias laborales previas de los candidatos también limitan sus oportunidades, dado que las empresas tienden a preferir personas con antecedentes laborales formales y documentados.

Algunas empresas entrevistadas mostraron **poco interés en flexibilizar sus procesos de selección y sus condiciones laborales.** Incluso plantean que, cuando algunos candidatos o candidatas víctimas del conflicto solicitan a las empresas flexibilizar horarios y condiciones laborales, ellos se «*autoimponen las barreras, reduciendo aún más sus oportunidades de empleo*». Palabras como las de una entrevistada: «*...es que como soy víctima del conflicto armado, entonces yo no puedo trabajar los fines de semana... o no... es que yo no puedo trabajar hasta tan tarde...*», reflejan percepciones sesgadas y estigmatizantes frente a la población víctima, de manera particular.

Desempeño en procesos de selección

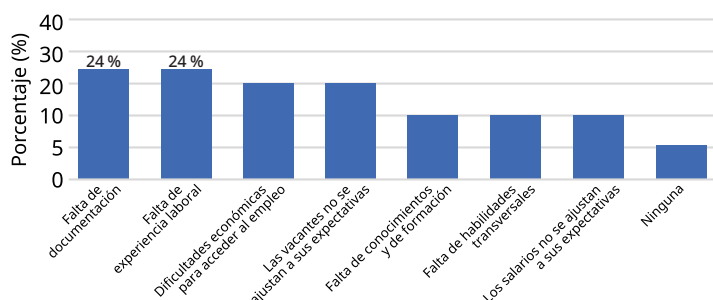
A partir de estos hallazgos, se proponen diversas mejoras en los procesos de selección, que incluyen una mejor comunicación de los beneficios y oportunidades de contratar a víctimas del conflicto armado, la implementación de estrategias efectivas con el apoyo de los prestadores autorizados de la Unidad del SPE, la flexibilización y humanización de las políticas de contratación de las empresas, la creación de programas con enfoque diferencial y de género para comprender las necesidades, realidades y particularidades de estos grupos poblacionales. Se enfatiza también en la necesidad de evitar la revictimización de las personas, de proporcionar apoyo financiero inicial y ayuda para superar barreras geográficas.

Variable 2. Barreras de acceso al empleo

Las empresas empleadoras identifican barreras individuales que dificultan el acceso al empleo para las personas, especialmente de las que han sufrido hechos victimizantes como el desplazamiento forzado. Las dos barreras individuales más frecuentes, identificadas por las 12 empresas encuestadas, son la falta de documentación y la falta de experiencia laboral, representadas con el 24 por ciento cada una.

La falta de documentación se refiere a que, en algunas ocasiones, las víctimas del conflicto no cuentan con sus documentos de identidad, libreta militar, certificados de los estudios realizados, entre otros, debido a que algunos los perdieron durante su traslado a Bogotá y/o deben ir a sacarlos nuevamente a sus lugares de origen, lo que representa un problema de seguridad y una barrera económica.

► Gráfico 58. Barreras individuales de acceso a empleo identificadas por las empresas



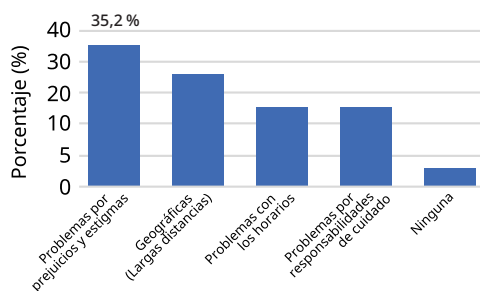
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a **la falta de experiencia laboral**, según algunos representantes de las empresas encuestadas, muchas de las víctimas contactadas trabajaban en sus lugares de origen de forma independiente en el sector informal de la economía, cuidan sus pequeñas fincas, cultivan sus alimentos y comercializan sus productos, actividades que no generan experiencia certificada. Según los entrevistados, un porcentaje importante de las víctimas que participan en procesos de selección tienen experiencia en trabajos del campo y no en trabajos operativos, técnicos y mucho menos administrativos. Las mujeres, en su mayoría, tienen experiencia en el cuidado de sus hogares, limpieza, cocina, cuidado de los hijos y comercio informal, entre otros, los cuales tampoco son certificados.

Adicionalmente, en las entrevistas se identificó que las personas víctimas del conflicto enfrentan **barreras debido a prejuicios y estigmas por parte de algunas empresas**, así como dificultades para acceder a información sobre oportunidades de empleo, servicios de formación y capacitación, y apoyo en la búsqueda de empleo. Estas dificultades pueden estar relacionadas con la falta de acceso a Internet, transporte, ubicación geográfica o desconocimiento de los recursos disponibles. Además, esta población puede enfrentar discriminación en el proceso de selección de empleo debido a su edad, género, origen étnico, estado civil, discapacidad o condición de víctima.

En el gráfico 59 se observan **las barreras relacionadas con el entorno**. La más mencionada por los representantes de las empresas es **problemas, prejuicios y estigmas hacia la población víctima del conflicto**, 35,2 por ciento. A esto le siguen las barreras geográficas, teniendo en cuenta que las largas distancias entre la vivienda y el lugar de trabajo de las personas víctimas incrementan los costos de transporte y el tiempo de viaje, lo que afecta su calidad de vida e incluso el rendimiento laboral.

► **Gráfico 59. Barreras del entorno de acceso a empleo identificadas por las empresas**

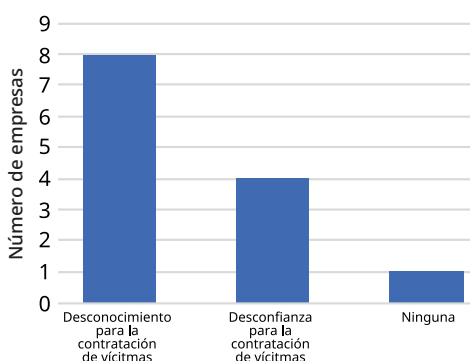


Fuente: elaboración propia.

Así mismo, se identifican **barreras por problemas con los horarios y con las responsabilidades de cuidado**. Ambos aspectos pueden estar relacionados, dado que empleados y empleadas con responsabilidades de cuidado, como el cuidado de niños o familiares mayores, pueden tener dificultades para cumplir con horarios estrictos de trabajo. Esto puede llevar a ausencias frecuentes, tardanzas o la necesidad de tomar días libres inesperados, lo cual puede afectar negativamente su desempeño y la percepción de su compromiso con el trabajo. Como resultado, esta situación puede llevar a que las mujeres busquen empleos en el sector informal, donde pueden tener más control sobre sus horarios, aunque esto implica menos estabilidad laboral, menores ingresos, menos oportunidades de desarrollo profesional y una falta de beneficios sociales, como acceso a seguridad social o protección en caso de despido. En Colombia, la tasa de informalidad laboral es mayor en hombres (58 por ciento) que en mujeres (53 por ciento) sin embargo, en subgrupos específicos, como nivel educativo y zonas rurales, una mayor proporción de mujeres tienden a estar en el sector informal (BBVA Research 2024).

Entre las barreras organizacionales identificadas, **las encuestas revelan un desconocimiento del proceso para la contratación de víctimas del conflicto armado**. Muchas empresas no conocen las posibilidades de incluir a estas personas en sus procesos de selección ni los beneficios que esto puede significar para ellas. Además, puede existir una falta de sensibilidad respecto al tema por parte de algunos sectores empresariales (Gráfico 60).

► **Gráfico 60. Barreras organizacionales identificadas por las empresas**



Fuente: elaboración propia.

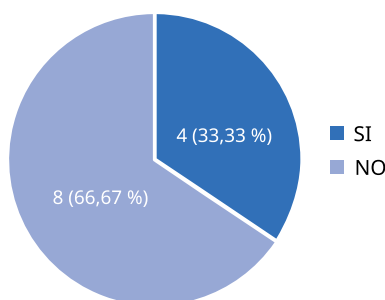
Como una segunda barrera organizacional, en el gráfico 60 se señala la **desconfianza en la contratación de víctimas**, la cual puede generarse por diversas razones, incluidas la procedencia de las personas, los posibles traumas que puedan experimentar, su posible involucramiento con grupos armados ilegales, la falta de adaptación al sistema laboral y al ambiente de las empresas, entre otras.

Se reconoce la importancia de complementar la estrategia con otros servicios, como la certificación por competencias laborales y el acompañamiento técnico, para ofrecer un apoyo integral a las empresas. Finalmente, se destaca la necesidad de realizar un seguimiento y brindar un apoyo continuo a las personas una vez empleadas, para mitigar las barreras y favorecer su permanencia en el empleo.

Variable 3. Desigualdades de género

La igualdad de género en el trabajo es un tema crucial en el mercado laboral. El gráfico 61 destaca que la percepción de las empresas, en términos de diferencias respecto a capacidades laborales entre hombres y mujeres, no es significativa, excepto en términos de fuerza física. Esto sugiere que las mujeres pueden desempeñar una amplia gama de trabajos igual que los hombres, a pesar de las percepciones tradicionales sobre roles de género.

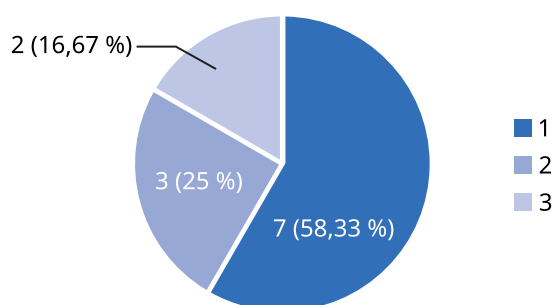
► **Gráfico 61. ¿Considera que las mujeres víctimas del conflicto armado tienen mayores barreras de empleabilidad?**



Fuente: elaboración propia.

Tal como refleja el Gráfico 62, la mayoría de las empresas (58,33 por ciento) está en desacuerdo con la afirmación de que el trato, el salario, el reconocimiento del trabajo o las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa están condicionados por el sexo, lo que sugiere una percepción de igualdad en estos aspectos laborales. Sin embargo, un 25 por ciento de las empresas se mostró neutral, lo que indica que aún hay áreas donde la percepción de igualdad no es clara. Un 16,67 por ciento expresó un desacuerdo moderado, y reconoce algunas diferencias basadas en el género, aunque no las considera significativas. Esta distribución sugiere que una **gran parte de los encuestados no percibe una significativa desigualdad de género en estos aspectos laborales**.

► **Gráfico 62. Igualdad en trato, salario y posibilidades de crecimiento para los dos sexos**



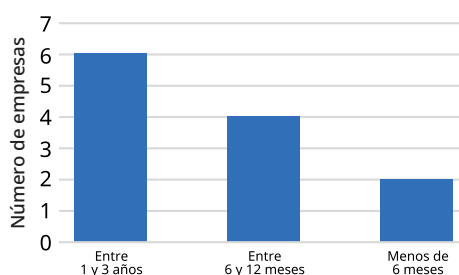
Fuente: elaboración propia.

A pesar de este reconocimiento, en la práctica, según algunos empleadores, aún persiste la percepción de que ciertos trabajos, especialmente los que requieren fuerza física, son más adecuados para hombres. Sin embargo, consideran crucial romper con estos estereotipos. Por ejemplo, una empresa ha transformado su concepto de seguridad, entendiendo que no solo se basa en la fuerza física, sino también en la protección, lo que le ha permitido ampliar la contratación de talento femenino. En este mismo sentido, sugieren que se debe trabajar para que los hombres tengan las mismas oportunidades en oficios tradicionalmente considerados «femeninos», donde pueden enfrentar resistencia debido a roles de género preestablecidos.

Por otro lado, se identifica **que las mujeres enfrentan desafíos adicionales debido a la maternidad**. Las percepciones de los empresarios sobre los permisos y la posible inactividad asociada con el embarazo pueden llevar a la estigmatización y a una menor probabilidad de ser contratadas. El impacto del cuidado de los hijos se convierte en una barrera significativa para las mujeres a la hora de buscar empleo y estudiar, debido a que requiere sacrificios en términos de tiempo y puede limitar su disponibilidad para trabajar y capacitarse. En este sentido, la posibilidad de tener acceso a servicios de cuidado infantil cerca de las empresas facilita la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, pero la falta de estos servicios representa para las mujeres un obstáculo notable.

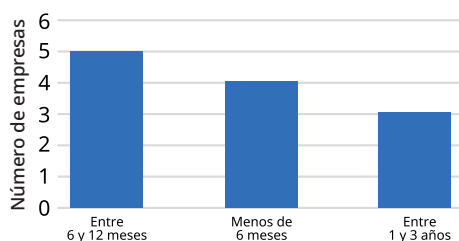
Adicionalmente, la falta de experiencia laboral certificada y de formación sigue siendo una barrera importante para acceder al empleo, especialmente en sectores que valoran la experiencia y la formación específica. A pesar de estos obstáculos, las mujeres demuestran un alto nivel de compromiso y dedicación en el trabajo, incluso enfrentando dificultades personales y familiares. Como se evidencia en las siguientes gráficas, **la estabilidad y permanencia de las mujeres en el trabajo es notablemente mayor que la de los hombres**. Mientras la mayoría de los hombres permanece en sus empleos entre 6 y 12 meses, la mayoría de las mujeres tiene una vinculación entre 1 y 3 años, lo que podría atribuirse a su compromiso y necesidad económica de mantener un empleo estable.

► **Gráfico 63. Duración máxima vinculación laboral de una mujer**



Fuente: elaboración propia.

► **Gráfico 64. Duración máxima vinculación laboral de un hombre**



Fuente: elaboración propia.

Los empleadores mencionan que es importante empoderar a las mujeres para que se sientan seguras y capaces de asumir roles técnicos y de liderazgo en las empresas, mediante iniciativas de capacitación y desarrollo profesional. Se debe reconocer que tanto hombres como mujeres tienen habilidades y capacidades adecuadas para diferentes tipos de trabajo, independientemente de su género. Esto es esencial para promover la igualdad de oportunidades en el mercado laboral.

En este escenario, **varios empleadores reconocen la pertinencia del enfoque de género para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**. Mencionan que es fundamental reconocer que las mujeres enfrentan desventajas y barreras adicionales en comparación con los hombres, por lo que se aboga por medidas que promuevan la equidad.

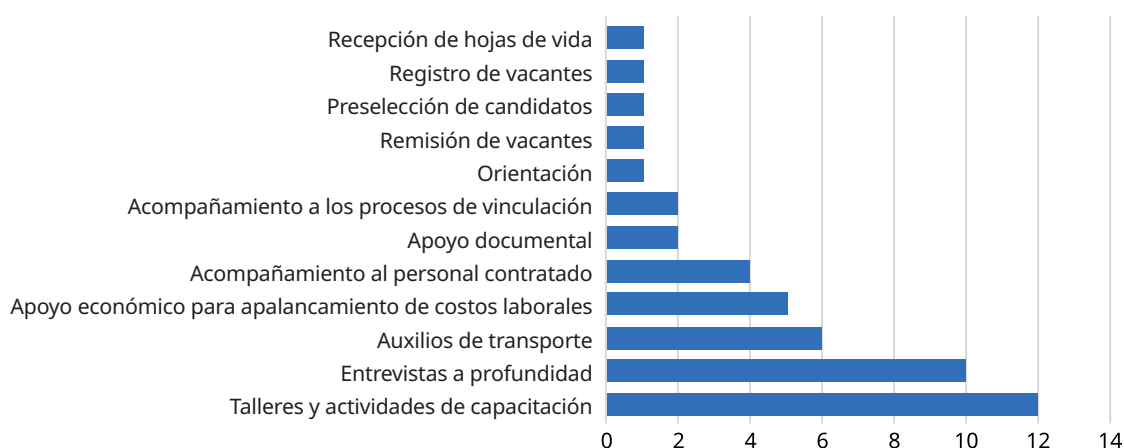
Por otro lado, algunas opiniones sugieren que no es necesario un enfoque específico de género, argumentando que existen derechos y leyes de protección que deben aplicarse para garantizar la no discriminación en el lugar de trabajo.

Una perspectiva interna de una compañía sugiere que no se necesita educar sobre la importancia del género, pues considera que la no discriminación es un valor ya integrado en su cultura: «No creo que sea necesario abordar a la gente para enseñarles la importancia del tema de género. No creo que existan estigmatizaciones por ser mujeres o hombres».

Variable 4. Percepción de los servicios de SPE (Estrategia y Ruta Básica)

Según se observa en el Gráfico 65, la mayoría de las empresas encuestadas manifestó que los servicios más frecuentemente recibidos de parte del SPE incluyen la recepción de hojas de vida, el registro de vacantes, la preselección de candidatos, la remisión de vacantes y la orientación. Otros servicios mencionados en menor medida fueron los complementarios, que incluyen acompañamiento en los procesos de vinculación, apoyo documental, apoyo económico para apalancar costos laborales, auxilios de transporte, entrevistas a profundidad, talleres y actividades de capacitación y formación.

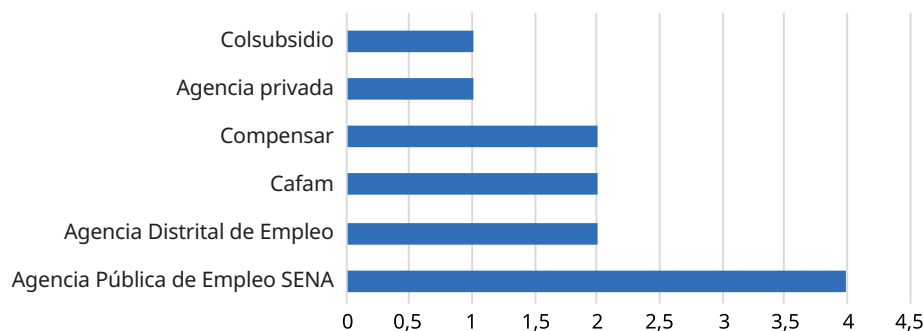
► **Gráfico 65. Servicios recibidos por parte del SPE**



Fuente: elaboración propia.

Entre los prestadores con los que las empresas entrevistadas comentan haber tenido mayor relacionamiento, en su orden aparecen: la Agencia Pública de Empleo del SENA, la cual duplica en popularidad a la Agencia Distrital de Empleo. Le siguen las Cajas de Compensación Familiar y una agencia de gestión y colocación privada (Gráfico 66).

► **Gráfico 66. ¿Con que prestadores tiene relacionamiento?**

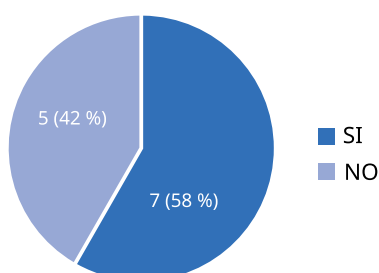


Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 67 muestra que la mayoría de las empresas (58,33 por ciento) ha participado o tenía conocimiento de la Estrategia del SPE, lo cual indica una buena aceptación y compromiso con la inclusión de este grupo poblacional. Sin embargo, un 41,67 por ciento no formó parte de esta. Es importante resaltar que entre las empresas que no la conocían están Jiro SAS, Master Job y Vos a Vos SAS, que fueron agregadas al grupo por la Corporación Volver a la Gente para cumplir con el objetivo del estudio. No obstante, son empresas que se encuentran registradas en el SISE, en el marco de la Ruta Básica.

Algunas empresas desconocían dicha Estrategia de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado del SPE. Otras plantearon que no participaron de la misma, pero compartieron sus propias estrategias, programas de inclusión y lecciones aprendidas frente a la vinculación laboral de la población víctima del conflicto.

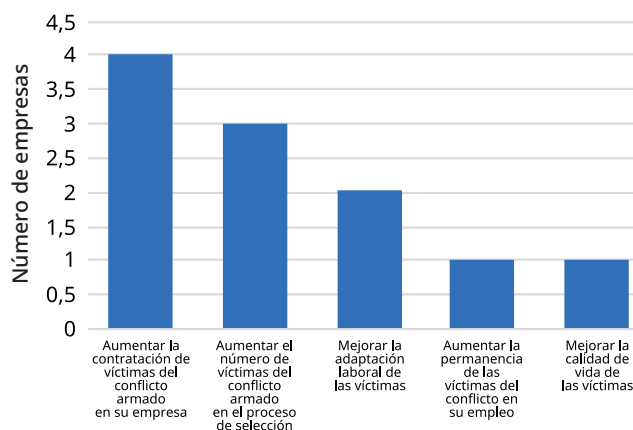
► **Gráfico 67. ¿Hizo parte de la estrategia del SPE?**



Fuente: elaboración propia.

Algunas empresas destacan aspectos positivos de la Estrategia: que ha aumentado la contratación, el número de personas en proceso de selección; mejora en la adaptación laboral; incremento en la permanencia y en la calidad de vida de las víctimas (Gráfico 68).

► **Gráfico 68. Beneficios de la implementación de la estrategia de inclusión de víctimas**



Fuente: elaboración propia.

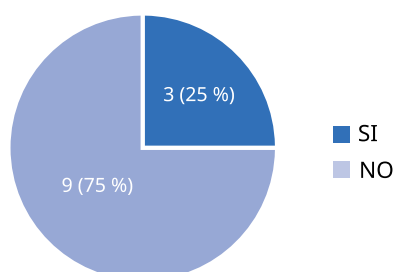
En las entrevistas se enfatiza la importancia de trabajar en procesos de atención psicosocial con la población víctima, para fortalecer aspectos como el amor propio, la seguridad y el trabajo en equipo. Este enfoque es crucial para mejorar la autoestima y la confianza de las personas, lo que facilita su integración en el entorno laboral.

Se señala también que las personas que han recibido **un tratamiento previo tienen mayores posibilidades de vinculación laboral y de mantenerse en el empleo de manera sostenible**. Este trabajo previo es vital para **preparar a las personas no solo en habilidades técnicas, sino también en aspectos emocionales y sociales**.

La necesidad de **fortalecer habilidades socioemocionales** es otro punto destacado, ya que permite que las personas enfrenten las entrevistas laborales y se integren a los equipos de trabajo. Además, se identificó la importancia de **establecer alianzas estratégicas y sensibilizar a las empresas** para promover la inclusión laboral de poblaciones vulnerables.

El gráfico 69 muestra que el 75 por ciento de los empresarios encuestados no recibió talleres o charlas de sensibilización para la colocación de víctimas del conflicto, brindados por el SPE. Mejorar este aspecto es relevante. Entre los que afirmaron haber recibido acompañamiento, el 66,67 por ciento consideró que su disposición y sensibilización hacia la contratación de víctimas del conflicto armado mejoró considerablemente, y el 33,33 por ciento manifestó que mejoró bastante.

► **Gráfico 69. ¿Ha recibido talleres o charlas de sensibilización para la colocación de víctimas del conflicto por parte de algún prestador del SPE?**



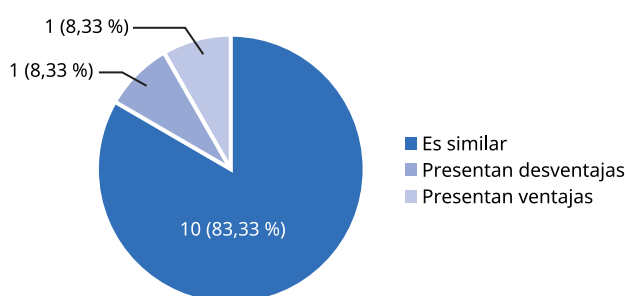
Fuente: elaboración propia.

En el contexto de la **Ruta Básica**, a la cual pueden acceder las empresas a través de cualquier prestador autorizado del SPE, es crucial distinguir entre un enfoque que se centra en el número de convocatorias y otro que prioriza la calidad del apoyo brindado. Por ejemplo, para varias empresas, las Cajas de Compensación suelen enfocarse en la cantidad de personas convocadas, sin prestar suficiente atención a cómo concientizar y apoyar a estos grupos sobre la importancia del empleo formal. **Un enfoque más personalizado podría ayudar a eliminar las inseguridades y percepciones negativas que las personas víctimas del conflicto tienen respecto al empleo formal**, promoviendo una integración más efectiva.

Es fundamental que este grupo poblacional reciba las herramientas y la preparación necesarias para adaptarse al mercado laboral y adquirir las habilidades requeridas. Esto no solo facilitaría su adaptación, también aumentaría la disposición de las empresas a contratarlas. Sin embargo, el desconocimiento sobre los servicios de gestión y colocación disponibles por los prestadores autorizados del SPE sigue siendo una barrera significativa, ya que la falta de información adecuada dificulta el acceso a oportunidades laborales.

Por otro lado, las empresas mencionan que la **Estrategia** subraya la importancia de no requerir experiencia previa en los candidatos, sino de enfocarse en sus habilidades y competencias específicas para el puesto. Algunos prestadores ofrecen herramientas y capacitación previa para que los candidatos lleguen mejor preparados al proceso de selección, lo que contribuye a su desempeño y adaptación en el trabajo. De acuerdo con el Gráfico 70, el 83,33 por ciento de las empresas considera que el desempeño en los procesos de selección de las víctimas del conflicto es similar al de otras poblaciones, y destacan el principio de igualdad, es decir, que las empresas tratan a todas las personas de manera equitativa durante los procesos de selección.

► **Gráfico 70. En comparación con otros candidatos que participan en el proceso de selección ¿cómo evalúa el desempeño de esta población?**



Fuente: elaboración propia.

El 8,33 por ciento de las empresas señala que esta población tiene ventajas porque son personas que hacen todo lo posible por lograr vincularse a la empresa. Por otro lado, el restante 8,33 por ciento manifiesta que estas personas tienen desventajas debido a la falta de formación técnica en el área de trabajo de la empresa. Para abordar este factor, es necesario focalizar los esfuerzos en programas de inclusión laboral específicos para las personas víctimas, proporcionando un acompañamiento integral desde la preparación hasta la inserción en el empleo.

En este sentido, es fundamental que la Unidad del SPE mejore sus canales de información y sensibilización sobre la existencia de la Estrategia, para que muchas más empresas puedan participar de sus beneficios. Igualmente, se deben apoyar los programas que ofrecen entidades privadas y de cooperación internacional, que son un ejemplo positivo de esta práctica, ya que proporcionan herramientas y acompañamiento a un grupo de personas para facilitar su inserción laboral.

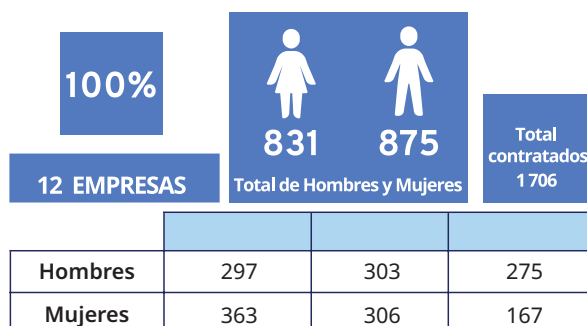
Además, se identifican dos pilares fundamentales para superar las barreras psicosociales que enfrentan las víctimas del conflicto: el autocontrol y la regulación de la responsabilidad. Estos aspectos son esenciales para que los beneficiarios puedan integrarse adecuadamente en el mundo laboral.

Los empleadores entrevistados señalaron la importancia de crear o fortalecer la Estrategia o los programas de organismos privados y de cooperación que trabajen exclusivamente con víctimas, proporcionándoles herramientas específicas que faciliten su inclusión laboral.

Brindar capacitación y cursos a través de las agencias de empleo del SPE puede mejorar significativamente la preparación de los candidatos y aumentar sus oportunidades laborales. El apoyo inicial a las personas al comienzo de su vida laboral es igualmente relevante, por ejemplo, permitirles mantenerse mientras empiezan a percibir el resultado de su trabajo y su salario, ayudarles a permanecer en el proceso y fomentar su continuidad en el empleo.

Variable 5. Beneficios de la colocación

► Gráfico 71. Personas víctimas contratadas en los años 2021, 2022 y 2023



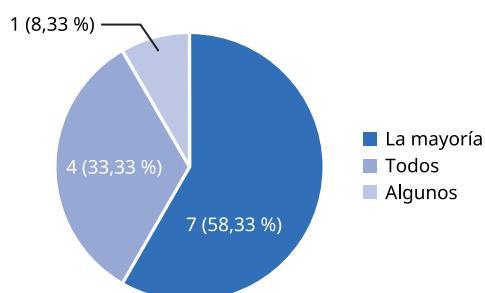
Fuente: elaboración propia.

Durante los tres años analizados en la encuesta, es posible concluir que el año en que menos se contrataron víctimas del conflicto armado fue 2023, con 442 personas. En 2021 fue el año en el que más se contrataron (660 personas), seguido por 2022 con 609 personas contratadas. En 2021 y 2022, se contrataron más mujeres que hombres (363 mujeres frente a 297 hombres en 2021; 306 mujeres frente a 303 hombres en 2022).

Los empleadores identifican múltiples beneficios en la contratación de personas que han enfrentado dificultades y traumas en sus vidas. **Una de las ventajas más destacadas es la resiliencia y la capacidad de superación personal de estas personas. A pesar de los desafíos, demuestran una notable capacidad para reconstruirse y seguir adelante, valorando las oportunidades para mejorar su situación.**

En este contexto, el Gráfico 72 muestra que el 58,33 por ciento de los empleadores considera que la mayoría de estas personas cumplen las expectativas, y el 33 por ciento indica que todas las personas contratadas cumplieron las expectativas de los cargos para los que fueron contratadas. Por ejemplo, se menciona que poseen notables capacidades y habilidades, así como una aptitud para aprender nuevas destrezas. Un testimonio resalta lo siguiente: «Uno se sorprende porque son muy inteligentes y activos, y la verdad estoy gratamente sorprendida, tanto así que en enero se le liquidó el contrato y se le renovó». Solo un 8,33 por ciento manifestó algún grado de inconformidad, por haber tenido malas experiencias con el desempeño de algunas personas de este grupo.

► Gráfico 72. ¿Estas personas cumplieron con las expectativas del cargo?



Fuente: elaboración propia.

Durante los tres años analizados en la encuesta, es posible concluir que el año en que menos se contrataron víctimas del conflicto armado fue 2023, con 442 personas. En 2021 fue el año en el que más se contrataron (660 personas), seguido por 2022 con 609 personas contratadas. En 2021 y 2022, se contrataron más mujeres que hombres (363 mujeres frente a 297 hombres en 2021; 306 mujeres frente a 303 hombres en 2022).

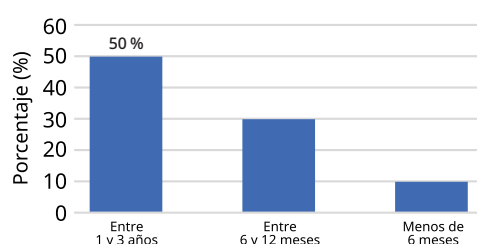
Los empleadores identifican múltiples beneficios en la contratación de personas que han enfrentado dificultades y traumas en sus vidas. **Una de las ventajas más destacadas es la resiliencia y la capacidad de superación personal de estas personas. A pesar de los desafíos, demuestran una notable capacidad para reconstruirse y seguir adelante, valorando las oportunidades para mejorar su situación.**

Los entrevistados reconocen que los servicios de empleo brindados por el SPE, a través de sus prestadores, tienen un impacto positivo en la vida de estas personas, al ofrecerles la oportunidad de reconstruir sus vidas y mejorar sus condiciones económicas. Destacan que la colocación en empleos formales es crucial para cerrar la brecha social que enfrentan las víctimas del conflicto, porque facilitan su integración en el mercado laboral, reducen las desigualdades sociales y aumentan la estabilidad.

Permanencia en el empleo

El Gráfico 73 muestra que las personas víctimas del conflicto armado permanecen en sus empleos, en promedio entre uno y tres años (50 por ciento), lo que sugiere cierta estabilidad laboral. Sin embargo, la mayoría no supera el año de vinculación, y solo un pequeño grupo se mantiene en sus trabajos entre tres y cinco años (16,6 por ciento). Las razones para la permanencia incluyen oportunidades de aprendizaje, cumplimiento de compromisos laborales, beneficios extralegales, la posibilidad de construir un proyecto de vida y el bienestar económico y social que proporciona la estabilidad laboral.

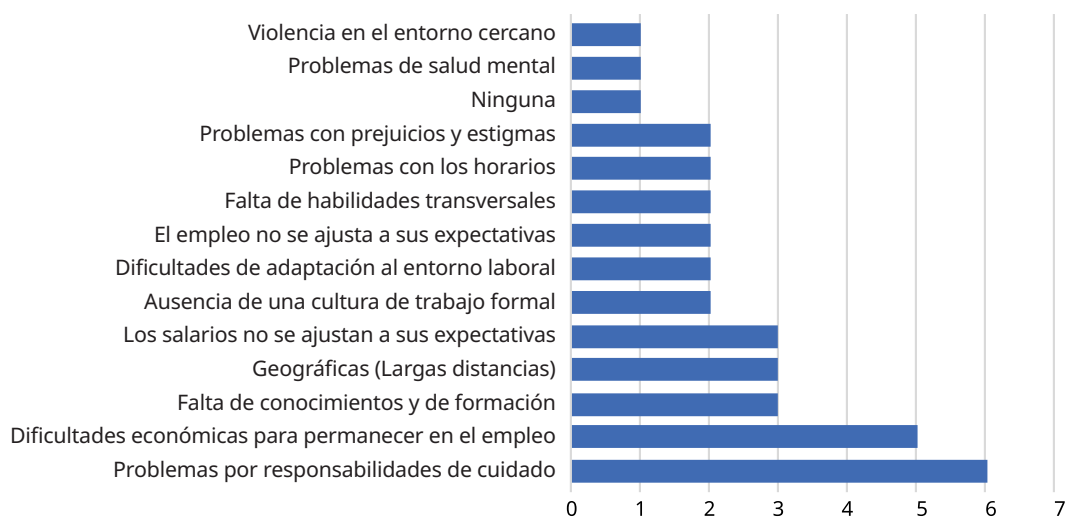
► Gráfico 73. Permanencia en el empleo



Fuente: elaboración propia.

La atención integral que algunas empresas ofrecen es otro beneficio significativo. No solo proporcionan empleo, también brindan apoyo emocional y social a las personas que enfrentan dificultades psicosociales. Este enfoque integral busca satisfacer tanto las necesidades laborales como personales de los empleados, asegurando un apoyo más holístico.

► Gráfico 74. Factores que afectan la permanencia en el empleo



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el Gráfico 74, **el principal factor que afecta la permanencia en el empleo está relacionado con las responsabilidades de cuidado**, y afecta en mayor medida a las mujeres que a los hombres.

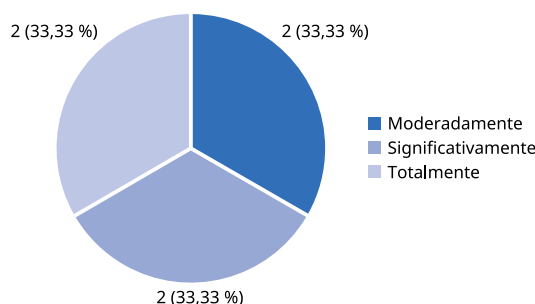
El segundo factor son **las dificultades económicas para mantenerse en el empleo**, derivadas principalmente de la falta de ingresos durante la primera quincena o el primer mes de trabajo, según el ciclo de pago de nómina de cada empresa. Los empleadores señalan que es común que las personas ingresen a un empleo formal, pero que no tengan los recursos para sostener a sus familias, cubrir el transporte y la alimentación mientras esperan su primer salario, lo que lleva a muchos a desistir del empleo formal y regresar a la informalidad, que les proporciona ingresos diarios, aunque sin ninguna garantía laboral.

El tercer factor incluye **la falta de conocimiento y formación, factores geográficos** (largas distancias) **y salarios que no se ajustan a sus expectativas**. Es importante destacar la relación entre el factor geográfico y los dos primeros factores (responsabilidades de cuidado y dificultades económicas para permanecer en el empleo).

Finalmente, **se identifican factores culturales y de experiencia**, como la ausencia de una cultura de trabajo formal, que incluye cumplimiento de horarios, seguimiento de instrucciones, trabajo en equipo y normas de seguridad, entre otros; dificultades de adaptación al entorno laboral, discrepancias entre el empleo y sus expectativas, falta de habilidades transversales, problemas con los horarios y prejuicios o estigmas. Estos factores, aunque menos determinantes, pueden ser abordados internamente por las empresas, a diferencia de los factores externos, que son más difíciles de mitigar.

Respecto a los factores que pueden contribuir a mejorar la permanencia de los empleados, el 50 por ciento de las empresas señaló que el acompañamiento que recibió por parte del prestador del SPE en el proceso de mitigación de barreras y seguimiento a la colocación logró prolongar la permanencia de aquellos que hicieron parte de la Estrategia. Un 30 por ciento consideró que probablemente sí, y el 20 por ciento se mostró indeciso. Ninguna empresa respondió negativamente a esta pregunta.

► **Gráfico 75. Percepción acerca del acompañamiento en el proceso de colocación por parte del prestador del SPE**



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 75 muestra que las opiniones sobre el acompañamiento están divididas equitativamente entre las empresas, con un 33,33 por ciento que indica una mejora total, otro 33,33 por ciento una mejora significativa, y el último 33,33 por ciento una mejora moderada en su satisfacción con la vinculación de las personas.

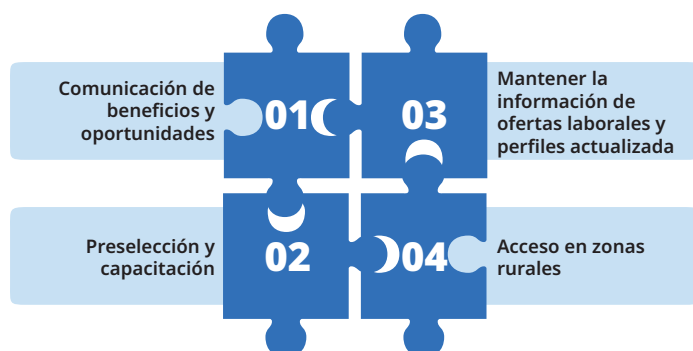
En las entrevistas se identificó que **la formación educativa y el desarrollo de habilidades técnicas son cruciales para mejorar el desempeño laboral y la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa**. Esta estrategia es esencial para retener a empleados capacitados y evitar la rotación. La flexibilidad, el apoyo directo de la empresa y el acompañamiento para acceder a programas de la oferta institucional también podrían contribuir a prolongar la permanencia.

Por un lado, **los empresarios reconocen la importancia de proporcionar apoyo financiero inicial a los empleados recién contratados mientras esperan su primer salario**, lo que ayuda a mitigar las preocupaciones financieras y fomenta la permanencia en el empleo. Además, reconocen que algunas personas calificadas para el trabajo pueden residir en áreas distantes y enfrentar dificultades para trasladarse al lugar de trabajo, por lo que consideran que brindar subsidios de vivienda o transporte puede ampliar el talento disponible e incrementar la permanencia de los trabajadores en la empresa.

Por otro lado, algunos entrevistados señalan la importancia de **informar a las mujeres que llegan a la empresa sobre las protecciones y beneficios disponibles para ellas**. La falta de información y recursos puede poner en riesgo la estabilidad de estas mujeres, haciéndolas perder oportunidades valiosas. Las empresas podrían proporcionar esta información y acompañarlas en su acceso a dichos recursos. Sin embargo, actualmente muchas empresas carecen de conocimientos específicos sobre los apoyos disponibles para esta población, lo que indica una necesidad de mejorar en este aspecto.

Variable 7. Mejoras en el proceso de empleabilidad

► Gráfico 76 . Mejoras en el proceso de empleabilidad



Fuente: elaboración propia.

Para mejorar los procesos de selección y fomentar la contratación de personas víctimas del conflicto, se han identificado varias estrategias clave. En primer lugar, es fundamental **comunicar a los empresarios los beneficios y oportunidades de contratar a estas personas**, con el objetivo de superar el paradigma de que dichas contrataciones conllevan problemas sociales o riesgos para la empresa. Estas estrategias pueden incluir incentivos económicos o tributarios para los empleadores; además, contar con el apoyo de agencias públicas y otras entidades es crucial para este fin.

Así mismo, se reconoce la importancia de **implementar o continuar con procesos de preselección y capacitación para el desarrollo de habilidades blandas y duras**, lo cual permitirá mejorar la empleabilidad y adaptación de las personas víctimas a los puestos de trabajo disponibles. Durante este proceso, es vital evitar la revictimización y garantizar la confidencialidad de la situación personal de las víctimas, asegurando un trato justo y respetuoso. Para lograrlo, es esencial contar con un equipo de selección capacitado y consciente de las necesidades específicas de las víctimas del conflicto, y se sugiere entrenar a este equipo para identificar y apoyar adecuadamente a los candidatos.

Por otra parte, algunas de las empresas que participaron en la Estrategia, de la mano de un prestador autorizado del SPE, consideran importante que, para futuras vigencias, se les entreguen **bases de datos de la población con información más actualizada**. Esto facilitaría un contacto más ágil con la población víctima del conflicto remitida por el SPE.

De igual forma, las empresas recomiendan a los prestadores del SPE que **mejoren la descripción de las ofertas laborales dirigidas a esta población**, de modo que los candidatos puedan evaluar si se ajustan o no a sus aspiraciones y necesidades. Esto es importante porque, en ocasiones, los aspirantes tienen expectativas laborales que no coinciden con la naturaleza de los roles, lo que puede generar discrepancias que afecten su permanencia en el empleo. Para mejorar esta situación, es fundamental establecer un sistema de retroalimentación entre la empresa y los prestadores del SPE, en el que se proporcione información clara sobre los candidatos y sus perfiles, para evitar citaciones innecesarias y, de este modo, optimizar los procesos de selección y/o contratación.

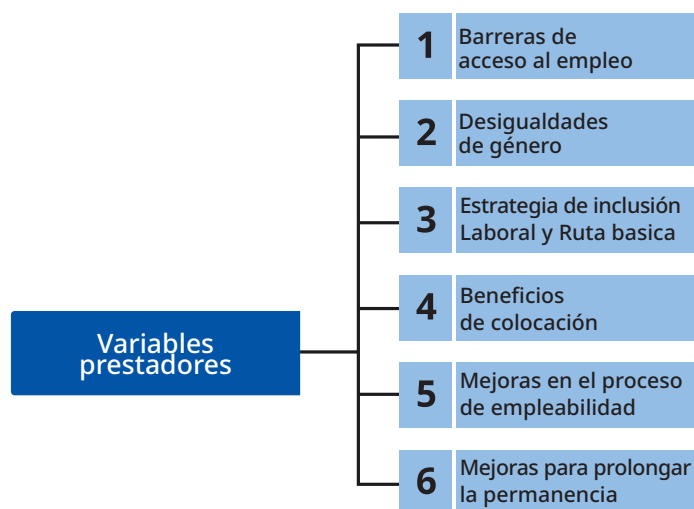
En términos de acceso, **se ha identificado que la presencia del SPE en las zonas rurales es crucial** para facilitar el acceso de las personas desempleadas a los servicios y programas de empleo. Por lo tanto, se considera que estrategias como oficinas móviles pueden acercar los servicios a las comunidades donde más se necesitan, ampliando así las oportunidades de empleo para las personas víctimas del conflicto en áreas rurales o en zonas urbanas de difícil acceso.

6.3 Sondeo a prestadores autorizados de la Unidad del SPE

Categorías y variables seleccionadas para la sistematización de la información recolectada

Las entrevistas semiestructuradas realizadas se organizaron y analizaron a partir de la construcción de variables, mediante el software Atlas ti. Dichas variables son la base del análisis y se elaboraron teniendo en cuenta el enfoque de género e interseccional, y se presentan en el siguiente gráfico:

► **Gráfico 77. Variables de análisis para la información recolectada con prestadores del SPE**



Fuente: elaboración propia.

Análisis entrevistas semiestructuradas - prestadores

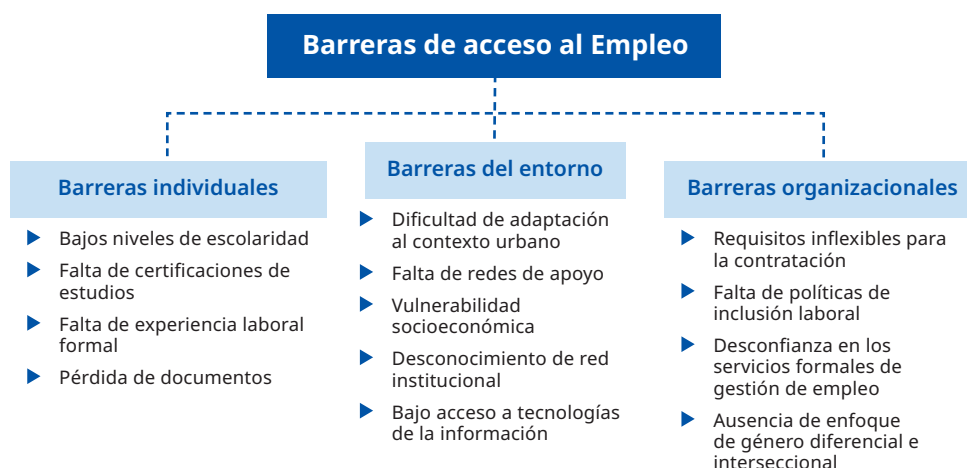
A continuación, se presentan los resultados de la sistematización de las variables clave, obtenidas a través de las entrevistas realizadas a prestadores autorizados del SPE (por medio del software Atlas Ti), con el objetivo de comprender las barreras de acceso al empleo, los desafíos y propuestas de mejora en los procesos de selección, así como la permanencia laboral y la igualdad de género en el lugar de trabajo.

La información cualitativa recogida y sistematizada ofrece una visión integral sobre las dificultades que enfrentan las víctimas del conflicto armado y otros grupos vulnerables en su integración al mercado laboral, desde la perspectiva de los prestadores autorizados del SPE.

Variable 1. Barreras de acceso al empleo

Durante el sondeo realizado a los prestadores autorizados de la Unidad del SPE, se identificaron tres tipos de barreras de acceso al empleo, según se muestra en el siguiente diagrama:

► **Gráfico 78. Variables de análisis para la información recolectada con prestadores del SPE**



Fuente: elaboración propia.

Barreras individuales identificadas por los prestadores de la Unidad del SPE

En el sondeo realizado a los prestadores del SPE, **las principales barreras individuales que identifican en la población víctima del conflicto son**, entre otras, los **bajos niveles de escolaridad, la falta de certificaciones de estudio y la falta de experiencia laboral formal** que enfrenta esta población al momento de buscar empleo. Igualmente, los prestadores identificaron como otra barrera individual que afecta a las víctimas del conflicto armado el hecho de haber perdido documentos indispensables para aplicar a procesos de selección o contratación.

Según los prestadores autorizados, un porcentaje significativo de personas víctimas del conflicto no cuenta con experiencia certificada, debido a que buena parte de los trabajos realizados pertenece al sector informal de la economía. De ahí la dificultad de contar con certificaciones de experiencia laboral formal, dado que no pueden demostrar sus habilidades, competencias y saberes previos. En este marco, los prestadores sondeados plantean la importancia de fortalecer los procesos de certificación por competencias laborales, de la mano del SENA y de la Unidad del SPE.

Además, según los prestadores entrevistados, muchas víctimas buscadoras de empleo no han logrado culminar el bachillerato y, en términos de formación complementaria, **carecen**, por ejemplo, **de acceso a tecnologías de la información y conocimientos digitales**, lo cual limita su competitividad en el mercado laboral actual. Algunos prestadores mencionaron que las empresas tienden a esperar que los nuevos empleados lleguen equipados con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, lo que reduce la inversión de tiempo y dinero que requieren las formaciones y capacitaciones. Esta expectativa puede actuar como una importante barrera individual para la vinculación de las personas víctimas al mercado laboral, especialmente para aquellas que no cuentan con recursos para adquirir estas herramientas de manera inmediata.

Barreras del entorno identificadas por los prestadores de la Unidad del SPE

Entre las principales barreras del entorno identificadas por los prestadores sondeados, se destaca la **dificultad de adaptación al contexto urbano** de las personas víctimas del conflicto que provienen de entornos rurales o que tienen experiencia previa en actividades agrícolas. Esta transición puede ser complicada para las víctimas, debido a la falta de redes de apoyo que faciliten su adaptación a nuevos contextos sociales y laborales. En este sentido, los prestadores sondeados destacan la importancia de fortalecer programas de formación y acompañamiento psicosocial que faciliten una integración socio-laboral efectiva y equitativa para este grupo poblacional.

Aunado a lo anterior, los prestadores identificaron como otra barrera del entorno **la falta de redes de apoyo**. Mencionan que muchas víctimas carecen de estas redes en las áreas urbanas, lo que dificulta su adaptación y permanencia en un entorno laboral formal. Además, los prestadores identificaron que la vulnerabilidad socioeconómica es crucial en el marco de este proceso. Si las personas enfrentan dificultades para mantenerse a sí mismas y a sus familias mientras buscan trabajo, verán limitado el tiempo que pueden dedicar a la formación o educación adicional, lo que perpetúa el ciclo de pobreza y exclusión.

Por otra parte, desde la percepción de los prestadores autorizados, se considera que las víctimas de conflicto, en general, no tienen el conocimiento o no confían en los sistemas formales de búsqueda de empleo, y muchas veces prefieren dejar su hoja de vida de forma presencial en las empresas. Eligen ir a dejar su hoja de vida de puerta en puerta, en lugar de utilizar el SPE, ya sea porque no lo conocen o porque no confían en él como una opción viable.

En este contexto, otra barrera del entorno tiene que ver con el **desconocimiento de la red interinstitucional**, que ha limitado el acceso de la población a los servicios y programas de apoyo disponibles, debido a la falta de información o divulgación sobre los mismos. Por ejemplo, algunas personas pueden no estar al tanto de los programas de formación o capacitación ofrecidos por entidades gubernamentales o no gubernamentales, dirigidos a mejorar su perfil de empleabilidad.

Barreras organizacionales identificadas por los prestadores de la Unidad del SPE

Durante las entrevistas realizadas con los prestadores participantes, se identificaron algunas barreras organizacionales que dificultan la colocación y permanencia en los puestos de trabajo de las víctimas buscadoras de empleo. Según algunos prestadores, **muchas empresas tienen requisitos inflexibles para la contratación**, lo que dificulta la inclusión laboral de la población víctima del conflicto y de otros grupos poblacionales en condición de vulnerabilidad. Por ejemplo, algunos entrevistados consideran que las pruebas psicotécnicas aplicadas no siempre son determinantes en la calidad ni la estabilidad de un trabajador a mediano plazo, y podrían ser omitidas para facilitar la contratación de personas con actitudes positivas y potencial.

En este sentido, **la rigidez en los procesos internos de las empresas también representa una barrera**. Las estructuras organizativas inflexibles pueden dificultar la adaptación a las necesidades específicas de ciertos grupos de personas al no tener en cuenta las experiencias individuales, sus habilidades, competencias y saberes previos, o los requisitos especiales de las personas víctimas del conflicto armado.

De este modo, se identificó que la **falta de políticas de inclusión al interior de las empresas empleadoras es otra barrera significativa**, ya que muchas empresas carecen de políticas formales que promuevan la inclusión

de personas de diferentes orígenes o situaciones, a pesar de tener las habilidades necesarias para el trabajo. Esto puede estar permeado, según los prestadores sondeados, por los imaginarios y estigmas de los empresarios sobre las habilidades o la confiabilidad de las personas víctimas del conflicto armado, lo cual también influye negativamente en las decisiones de contratación.

Otra barrera del entorno identificada por los prestadores tiene que ver con la **desconfianza y el desconocimiento en los servicios de gestión de empleo** que brindan los prestadores del SPE a los diferentes buscadores de empleo. Muchas víctimas no confían o desconocen estos servicios, prefiriendo métodos tradicionales como dejar su hoja de vida de forma personal, o a través de contactos o información de amigos, familiares o vecinos.

Así mismo, algunos prestadores consideran que aún no se ha incorporado en el marco de los servicios complementarios el **enfoque diferencial, de género e interseccional** que les permita tener en cuenta los diferentes marcadores de identidad y las particularidades de la población, que permiten medir su nivel de vulnerabilidad. En este contexto, los prestadores consideran que las personas mayores de 30 años, especialmente las mujeres, las personas víctimas con discapacidad o pertenecientes a grupos étnicos, encuentran mayores barreras y dificultades significativas para ingresar al mercado laboral debido a la presencia simultánea de dos o más características diferenciales (género, discapacidad, pertenencia étnica) que pueden incrementar las desigualdades.

De igual forma, se considera que, a pesar de que las mujeres pueden demostrar una mayor estabilidad en el empleo, las responsabilidades familiares y las distancias pueden complicar su disponibilidad y movilidad laboral, asilo que limita sus oportunidades de participación plena en el mercado laboral.

Por otra parte, algunos prestadores entrevistados consideran que actualmente la rotación laboral no está determinada tanto por el género o la edad, como por las condiciones individuales de cada persona. Igualmente, plantean que las personas víctimas del conflicto enfrentan barreras adicionales al buscar empleo en nuevos territorios, independientemente de su edad. Este fenómeno se ve agravado por el hecho de que ser desplazado a una edad avanzada puede dificultar aún más el acceso al empleo en el nuevo lugar de residencia, complicando la integración laboral y social de estas personas.

Con respecto a las personas víctimas pertenecientes a grupos étnicos, algunos prestadores entrevistados consideran que en los contextos laborales aún persiste discriminación debido a ello. En este sentido, las personas entrevistadas enfatizan la necesidad de incorporar un enfoque inclusivo en la contratación por parte de las empresas, procurando evitar sesgos de género, etnia o discapacidad, y garantizando la inclusión en el proceso de selección de cualquier candidato, sin importar su pertenencia étnica, orientación sexual o condición, siempre y cuando cumplan con los criterios de perfil establecidos para el puesto vacante.

Variable 2. Desigualdades de género

► Gráfico 79. Desigualdades de género identificadas por los prestadores del SPE



Fuente: elaboración propia.

Según los prestadores de la Unidad del SPE, existen desigualdades de género que revelan diversas barreras y desafíos que suelen enfrentar las mujeres en el entorno laboral. En primer lugar, **identifican sesgos en las organizaciones y empresas que limitan las oportunidades para las mujeres**, especialmente en roles

estratégicos y tácticos como la construcción y el transporte. Los sesgos de género subestiman las habilidades y competencias de las mujeres, viéndolas como menos aptas para este tipo de trabajos.

Además, los roles de género que asocian a las mujeres con labores de cuidado de adultos mayores, personas con discapacidad y niños, implican que ellas sean percibidas como menos comprometidas con el trabajo debido a las potenciales responsabilidades familiares que deben asumir. Según los prestadores entrevistados, esto influye negativamente en las decisiones de contratación y promoción. La educación de los hijos, por ejemplo, se convierte en una barrera, teniendo en cuenta que muchos jardines infantiles no tienen horarios compatibles con los laborales, y el acceso al transporte y a servicios de apoyo es limitado, especialmente en municipios ubicados en las afueras de Bogotá.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT) publicada por el DANE, la participación de las mujeres en actividades de trabajo no remunerado es del 90,3 por ciento, frente al 63 por ciento de los hombres (DANE 2021).

Según algunos de los prestadores sondeados, las mujeres a menudo priorizan trabajos informales que les permiten manejar mejor sus responsabilidades de cuidado o ingresan al mercado laboral después de haber cumplido con ellas. Muchos prestadores consideran que algunas empresas carecen de las herramientas necesarias para promover un equilibrio adecuado entre la vida familiar y laboral de las personas víctimas del conflicto armado, especialmente mujeres.

Desde el punto de vista de los prestadores de la Unidad del SPE, las barreras individuales también juegan un papel importante. Algunos prestadores consideran que la percepción de las mujeres y los sesgos sociales limitan su desarrollo profesional. Problemas psicológicos, machismo estructural y cultural y baja autoestima afectan su participación laboral. Por ejemplo, los entrevistados plantean que las mujeres suelen evitar formaciones en áreas tradicionalmente masculinas como la construcción. Sin embargo, consideran que actualmente se están implementando programas para incentivarlas a participar en estos campos.

En algunos casos, los prestadores entrevistados mencionaron que las mujeres han llegado a enfrentar situaciones de acoso, lo cual puede generar un ambiente hostil y limitar su crecimiento profesional. Esto ocurre en situaciones específicas, como en lugares que no tienen infraestructura adecuada, como lockers divididos por género. Por otro lado, las mujeres rurales que ingresan al mercado laboral urbano enfrentan una serie de desafíos, incluyendo la falta de familiaridad con las normas laborales urbanas, la falta de educación y capacitación, y las barreras económicas, como el alto costo de vida en las ciudades.

Finalmente, los prestadores consideran que la falta de medios de vida inmediatos en algunas ocasiones impide que tanto mujeres como hombres se vinculen al mercado laboral durante el primer mes. Lo anterior hace referencia a las barreras para acceder a un empleo o mantenerse en el mismo. Las mujeres, por ejemplo, a menudo enfrentan mayores barreras para acceder (o permanecer) en un empleo debido a responsabilidades domésticas no remuneradas o a la falta de recursos como cuidado infantil asequible y transporte seguro. Para los prestadores participantes del sondeo, proporcionar apoyo inmediato, como subsidios de transporte, cuidado infantil gratuito o becas de capacitación, facilitaría una más rápida integración de las mujeres al mercado laboral. Esto no solo mejoraría sus ingresos y autonomía, también contribuiría a reducir las disparidades salariales, promover una mayor participación y propiciar mayores posibilidades de sostenibilidad en sus puestos de trabajo.

Según los prestadores sondeados, las desigualdades de género identificadas están influenciadas por una combinación de factores que incluyen discriminación de género, trauma psicológico, falta de acceso a la educación, desplazamiento forzado y limitaciones socioeconómicas. La falta de acceso a la educación y a la capacitación profesional limita las oportunidades laborales de las mujeres, quienes a menudo carecen de las habilidades necesarias para competir en el mercado laboral actual. Estos puntos resaltan la importancia de abordar las desigualdades de género para promover la inclusión y la igualdad de oportunidades en el mercado laboral.

Variable 2. Desigualdades de género

► Gráfico 80. Beneficios de la estrategia de Inclusión Laboral



Fuente: elaboración propia.

El 57 por ciento de los prestadores, es decir, cuatro entrevistados, desconocían la Estrategia de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado del SPE. El restante 42 por ciento, es decir, tres de ellos, conocía la Estrategia, aunque algunos la recordaban con otro nombre o como un programa de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Aquellos que no la conocían compartieron sus propias estrategias y lecciones aprendidas.

Los prestadores notaron diferencias significativas entre las trayectorias laborales de quienes accedieron a la Estrategia y quienes no. Según ellos, los participantes de la Estrategia reciben un fortalecimiento psicosocial en habilidades socioemocionales, lo que mejora su autoestima, seguridad y capacidad de trabajo en equipo, e incrementa su resiliencia y adaptación al entorno laboral, permitiéndoles enfrentar entrevistas y trabajos con mayor confianza y una perspectiva positiva, lo que favorece su permanencia laboral. Algunos prestadores mencionaron que un enfoque integral que incluya la atención a la familia, la identificación de problemas transgeneracionales y el fortalecimiento de habilidades tanto laborales como socioemocionales es esencial para mejorar la empleabilidad y el bienestar de las personas víctimas del conflicto armado.

En las entrevistas con los prestadores se destaca que la vinculación, sostenibilidad y/o estabilidad laboral son mayores para quienes han sido parte de la Estrategia, así como el avance en conocimientos y condiciones de vida. Según la Agencia Pública de Empleo del SENA, la probabilidad de colocación y permanencia en el empleo es mayor gracias al respaldo de asesores y a la mitigación de barreras, como el subsidio de transporte. Sin este apoyo, las personas enfrentan barreras difíciles de superar solas, lo que resulta en una menor estabilidad laboral. El apoyo económico y la formación son componentes vitales de la Estrategia, incluyendo auxilios de transporte y cursos de formación en habilidades blandas y competencias específicas. Estos servicios facilitan que los candidatos lleguen a sus lugares de trabajo y se desempeñen efectivamente, aumentando sus posibilidades de permanencia y crecimiento.

Por otro lado, los prestadores mencionaron que las alianzas estratégicas y la sensibilización empresarial son cruciales para promover la inclusión laboral. Involucrar a otras instituciones de carácter público y privado en la sensibilización puede ampliar el alcance de la Estrategia y mejorar la percepción y los imaginarios sobre la población víctima. Los prestadores entrevistados consideran que el seguimiento y apoyo continuo a las personas empleadas es esencial para mitigar barreras y favorecer su permanencia en el empleo, asegurando una integración sostenida y exitosa. El uso de redes sociales y páginas web mejora el acceso a la información y a oportunidades de inclusión.

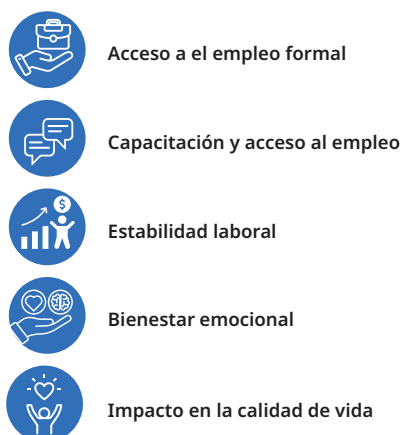
Variables seleccionadas para la sistematización de la información recolectada

El conocimiento del mercado laboral es otro punto importante. Los participantes de la Estrategia tienen mayor acceso a ofertas laborales formales y apoyo en la búsqueda y adaptación a nuevas oportunidades, permitiéndoles explorar un abanico de posibilidades.

En resumen, según las percepciones de algunos prestadores autorizados de la Unidad del SPE sondeados, la Estrategia de Inclusión Laboral proporciona a las personas víctimas del conflicto un apoyo integral que mejora significativamente las oportunidades de empleo, la estabilidad laboral y la adaptación al mercado laboral formal para las personas participantes, en contraste con aquellas que no acceden a esta estrategia.

Variable 4. Beneficios de la colocación

► Gráfico 81. Beneficios de la colocación identificada por los prestadores del SPE



Fuente: elaboración propia.

Según los prestadores entrevistados, el acceso al empleo formal es uno de los beneficios más destacados de la Estrategia, porque facilita a las personas que provienen de la informalidad la transición hacia oportunidades laborales formales, y aumenta la probabilidad de que se mantengan en esta modalidad de empleo. Este cambio no solo proporciona estabilidad y beneficios a los trabajadores, también contribuye a su desarrollo profesional y personal.

En este sentido, los prestadores mencionaron que la formación y el acceso al empleo tienen un impacto transformador en las personas víctimas que buscan empleo, al proporcionar seguridad y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Particularmente notable, consideran los prestadores autorizados del SPE, es la satisfacción que experimentan las mujeres al contribuir al bienestar familiar a través de su trabajo, lo cual repercute positivamente en aspectos como el acceso a vivienda y a atención médica. Esta gratificación no solo refuerza su compromiso laboral, también fortalece los lazos familiares al cumplir roles significativos en la mejora del nivel de vida de sus seres queridos.

Variable 5. Mejoras en el proceso de empleabilidad

► Gráfico 82. Mejoras en el proceso de empleabilidad



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los prestadores entrevistados, un aspecto crucial de la Estrategia es el servicio de mitigación de barreras que se les brinda a las víctimas del conflicto que buscan acceder a un empleo. Abordar estas barreras es fundamental para mejorar la empleabilidad de esta población. Por otro lado, se señala que las alianzas estratégicas de comunicación también juegan un papel vital en el proceso de inclusión, dado que ayudan a respaldar la

caracterización de perfiles laborales, habilidades y destrezas de la población, y a difundir información relevante a través de comunicaciones dirigidas. Colaborar con diversas entidades y establecer canales de comunicación efectivos es esencial para asegurar que tanto empleadores como empleados estén bien informados y preparados.

La gestión interinstitucional para sensibilizar a los empresarios es otro componente crucial. Trabajar en conjunto con diferentes entidades para sensibilizar a los empresarios sobre la contratación de personas víctimas del conflicto armado es fundamental para romper barreras y estigmas. Esta sensibilización no solo está motivada por la responsabilidad social empresarial, sino también por la empatía hacia las experiencias vividas por las víctimas, lo que fomenta un ambiente de trabajo más inclusivo y comprensivo.

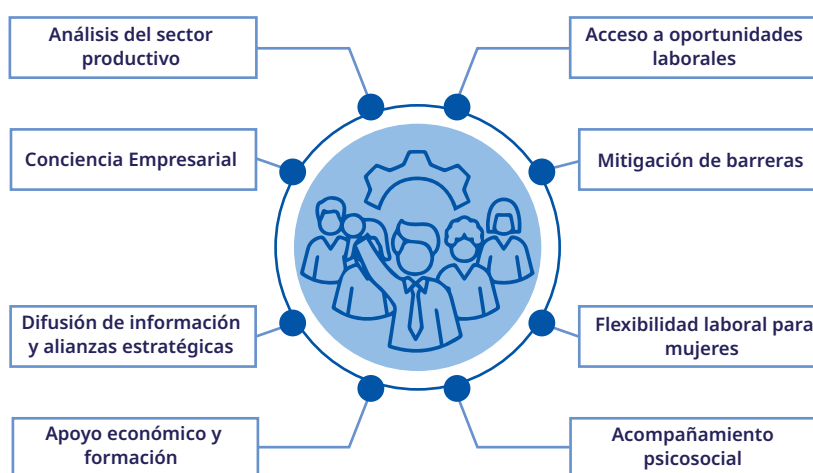
El apoyo económico y la formación brindada por la Estrategia de la Unidad del SPE, en asociación con OIM (2021) y OEI (2022), y operada por prestadores del SPE, también han sido destacables desde el punto de vista de los prestadores entrevistados. Este apoyo incluía servicios de mitigación de barreras, como auxilio de transporte para el primer mes de colocación, cursos de formación para el empleo o acompañamiento psicosocial, todo con el objetivo de facilitar el acceso al empleo.

En términos generales, la Estrategia es percibida por el 42 por ciento de los prestadores sondeados como una acción que genera un impacto significativo en la mitigación de barreras para el empleo, lo que potencia la permanencia de las personas en los entornos laborales. Este impacto se refleja en una mayor estabilidad laboral, crecimiento profesional, avance en conocimientos y mejora en las condiciones de vida de los individuos. Por ejemplo, algunos prestadores observaron que las personas que transitan de la informalidad a la formalidad laboral a través de esta modalidad tienden a mantenerse en empleos formales, debido a un mayor conocimiento de la normatividad laboral y a una mejor adaptación al ambiente laboral formal.

No obstante, es importante resaltar que la Estrategia no ha tenido el impacto esperado en términos de publicidad o reconocimiento de su nombre. Del 42 por ciento de los prestadores que conocían la estrategia, solo el 33 por ciento (un prestador) reconoció el nombre oficial de la Estrategia de Inclusión Laboral. El restante 66 por ciento (dos prestadores) la conocían como la Estrategia de la OEI.

Variable 6. Mejoras en la permanencia

► Gráfico 83. Mejoras en la permanencia laboral



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, los prestadores entrevistados destacan que el **acceso a oportunidades laborales formales** aumenta significativamente la probabilidad de permanencia en el empleo, especialmente para aquellos que provienen de la informalidad. La transición a un empleo formal proporciona a los trabajadores estabilidad y beneficios que no están disponibles en la informalidad, lo que incentiva su continuidad en el puesto de trabajo.

Así mismo, los prestadores sondeados consideran que la **mitigación de barreras** juega un papel crucial en la permanencia laboral. Se ha observado que el uso de recursos proporcionados por terceros y la elección cuidadosa

del tipo de empresas donde se colocan los candidatos contribuyen a una mayor retención. Estas acciones ayudan a los trabajadores a superar obstáculos que, de otro modo, podrían dificultar su permanencia en el empleo.

Un punto relevante para los prestadores es la necesidad de que las empresas propicien la **flexibilidad laboral para las mujeres**, proporcionando horarios laborales más ajustables que les permitan conciliar sus responsabilidades familiares con sus obligaciones laborales. El **acompañamiento psicosocial** es otro factor esencial. Consideran que brindar este tipo de apoyo a los trabajadores les proporciona herramientas que facilitan su estabilidad laboral y adaptación a un entorno formal. Este apoyo contribuye significativamente a la retención y permanencia en el empleo, al ayudar a los trabajadores a manejar mejor las exigencias y el estrés del trabajo.

Igualmente, consideran que el **apoyo económico** para el apalancamiento laboral y la **formación en habilidades blandas y competencias básicas del empleo** son fundamentales para la permanencia laboral. Según los prestadores sondeados en el marco de la Estrategia, se incluyen auxilios de transporte y cursos de formación. Estos recursos no solo facilitan el acceso al empleo, también mejoran las habilidades y competencias de los trabajadores, incrementando así su capacidad de mantenerse empleados.

Además, consideran que la difusión de información y el establecimiento de alianzas estratégicas son esenciales para superar las barreras que enfrentan los trabajadores en el ámbito laboral. Utilizar diversos canales de comunicación para difundir información y establecer colaboraciones con organizaciones puede ayudar a crear un entorno más favorable para la permanencia laboral. La **conciencia empresarial** y la sensibilidad hacia las dificultades que enfrentan las personas víctimas del conflicto armado son igualmente importantes. Según los prestadores, las empresas deben comprometerse a proporcionar un entorno laboral inclusivo y comprensivo. Ajustar políticas laborales, como los horarios de trabajo, puede ayudar a satisfacer las necesidades de los trabajadores y promover su permanencia en el empleo.

Por último, los prestadores entrevistados sugieren realizar un análisis en profundidad del sector productivo para comprender mejor las necesidades y desafíos que enfrentan las personas en el mercado laboral. Este análisis permitiría identificar las razones por las cuales los trabajadores deciden no permanecer en un trabajo y desarrollar soluciones efectivas para mejorar la retención.

7

- ▶ **Análisis comparativo de los principales resultados/hallazgos del estudio de caso**

El análisis de las trayectorias laborales cobra importancia como centro del análisis en el estudio de caso, al permitir identificar, en un periodo (2021 - 2023), características y comportamientos en la búsqueda de empleo según la edad, la formación y el género, así como barreras de acceso, periodos de empleo y desempleo de la población víctima del conflicto que participó en el sondeo, entre otras variables de análisis. Lo anterior tiene como fin identificar, en este contexto, fortalezas, debilidades y acciones de mejora del impacto de los servicios de la Unidad del SPE.

A continuación, se presenta una comparación de los principales resultados del estudio, a partir de los cinco ejes temáticos (variables) recurrentes durante la investigación:

- 1) trayectoria laboral de las personas víctimas del conflicto armado;
- 2) barreras para la búsqueda de empleo de personas víctimas del conflicto armado;
- 3) roles y desigualdades de género;
- 4) participación en la Estrategia de inclusión laboral para víctimas del conflicto armado o ruta básica; y,
- 5) percepciones de los canales y aspectos por mejorar del SPE.

El análisis comparativo que aquí se presenta se fundamenta en la identificación de los puntos de encuentro y divergencias en las percepciones de las tres poblaciones sondeadas en el marco de la investigación.

Principales características de las trayectorias laborales de la población víctima del conflicto sondeadas

Esta variable analiza las trayectorias laborales de las personas víctimas del conflicto armado desde la perspectiva de las empresas y de las víctimas, con base en la información recolectada principalmente a través del diligenciamiento del instrumento de análisis cuantitativo (encuesta) implementado en el estudio.

► Cuadro 13. Principales características de las trayectorias laborales

Ruta Básica	Estrategia de Inclusión Laboral
► Experiencia laboral: las personas encuestadas muestran una variedad en su experiencia laboral que va desde sin experiencia hasta más de 25 años. La mayoría de los encuestados (de ambas modalidades) tiene entre 1 y 3 años de experiencia certificada. Un 46,5 % está actualmente empleado, mientras que un 31 % está desempleado. La mayoría se encuentra en estratos 1 y 2. ► Meses de desempleo: el 63 % de 200 personas sondeadas reporta que busca empleo actualmente, lo que refleja una alta demanda de oportunidades laborales. En los años 2021, 2022 y 2023, se observan periodos variables de desempleo. Durante 2021, la mayoría de los encuestados reportó varios meses sin empleo. En 2022, el 35 % de las personas atendidas no estuvo desempleada en ningún momento del año, mientras que, en 2023, esta proporción se redujo ligeramente. Los motivos principales para el desempleo incluyen la falta de ofertas laborales acordes al perfil, no ser seleccionados en procesos de intermediación laboral y dificultades para conciliar horarios laborales con responsabilidades familiares. ► Obstáculos para la permanencia en el empleo: en las encuestas se identifican varios desafíos: el 68 % de los participantes no percibe ningún obstáculo significativo, sin embargo, 11 % menciona las condiciones laborales, 11 % los horarios, 7 % habilidades y conocimientos, 6 % la ubicación, 5 % el ambiente laboral, 4 % tuvo dificultades para conciliar la vida laboral y la vida doméstica, y 3 % mencionó la finalización de contrato. En la Estrategia,	► Procesos de selección: el sondeo incluyó 12 empresas (3 microempresas, 6 grandes empresas y 3 medianas empresas). De estas, el 75 % indicó que las víctimas del conflicto armado tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas que otros candidatos. Sin embargo, algunas empresas mencionaron desafíos como el estigma social, prejuicios, problemas de ubicación de candidatos en zonas marginales o rurales y falta de transparencia en las convocatorias de empleo. ► Desempeño en procesos de selección: el 83,3 % de las empresas considera que el desempeño de las víctimas del conflicto es similar al de otras poblaciones. El compromiso de estas personas es valorado, aunque algunas empresas mencionan desventajas debido a la falta de formación técnica. ► El 75 % de las empresas seleccionadas manifestaron que las víctimas del conflicto armado tienen igual posibilidad de ser seleccionadas frente a cualquier otro tipo de candidatos. ► Permanencia laboral: el 42 % de las empresas participantes en el sondeo considera que las víctimas del conflicto armado pueden permanecer en sus empleos en promedio entre 1 y 3 años, lo que sugiere cierta estabilidad laboral. Un 33 % considera que no superan el año de vinculación. El 17 % de los empleadores plantea que su permanencia laboral es en promedio de 6 meses. Y solo un pequeño grupo de empresas (8 %) considera que las víctimas del conflicto se mantienen en sus trabajos entre 3 y 5 años.

Ruta Básica	Estrategia de Inclusión Laboral
el 59,1 % no percibe obstáculos significativos para mantenerse en su empleo. Sin embargo, otros mencionan condiciones laborales, horarios, habilidades y conocimientos como principales dificultades. En la Ruta Básica, el 61,4 % tampoco percibe obstáculos, aunque se destacan las condiciones laborales y horarios como desafíos importantes. ► Motivos para no continuar en el empleo: en la Estrategia los principales motivos incluyen inconvenientes personales, cumplimiento de contrato y responsabilidades familiares. En la Ruta Básica se mencionan el cumplimiento del contrato, temas de estudios y falta de relación del empleo con su proyecto de vida. ► Meses de desempleo: - Estabilidad económica: el 37 % alcanzó estabilidad económica. - Cobertura de necesidades económicas: el 25 % cubrió sus necesidades. - Mejora en la calidad de vida: el 20 % experimentó una mejora en su calidad de vida. - Desarrollo de habilidades y conocimientos: el 10 % desarrolló habilidades y conocimientos. - Aumento en el desarrollo educativo: el 8 % aumentó su nivel educativo.	Consideran las empresas sondeadas que el principal factor que afecta la permanencia en el empleo está relacionado con las responsabilidades de cuidado, afectando en mayor medida a las mujeres que a los hombres. El segundo factor son las dificultades económicas para mantenerse en el empleo. ► Impacto positivo de los programas de empleo: los entrevistados reconocen que los programas de empleo tienen un impacto positivo en la vida de las víctimas, al ofrecerles la oportunidad de reconstruir sus vidas y mejorar sus condiciones económicas. ► Beneficios de la contratación para los empleadores: - Los empleadores valoran la resiliencia y la capacidad de superación personal de las víctimas. - El 58,33 % considera que la mayoría de los empleados cumple con las expectativas - El 33 % dice que todos cumplen las expectativas. - Solo un 8,33 % reporta inconformidad con el desempeño de algunos empleados.

Fuente: elaboración propia.

Principales barreras para la búsqueda de empleo identificadas

► Cuadro 14. Principales barreras para la búsqueda de empleo

Variable	Víctimas	Empresas	Prestadores
Principales Barreras individuales Identificadas	Falta de experiencia laboral formal: las víctimas, especialmente as que han trabajado en la economía informal, identifican la falta de experiencia certificada como un obstáculo significativo para acceder a empleos formales. Un alto porcentaje de la población encuestada cuenta con experiencia laboral no certificada, lo que la coloca en desventaja frente a otros candidatos. 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. Bajo nivel educativo: muchas víctimas no han completado la educación secundaria ni poseen formación técnica, lo que limita sus posibilidades en el mercado laboral. El 44 % de las personas participantes de la Estrategia no han finalizado sus estudios secundarios y solo un 20 % han cursado estudios técnicos. En la Ruta Básica apenas el 42 % logró terminar el bachillerato y un 29 % logró finalizar estudios técnicos. La exigencia por parte de las empresas de perfiles cualificados y amplia experiencia versus salarios mal pagos y contratos precarios, dejan a las víctimas, sin importar el grupo etario, en un limbo laboral. Esta falta de cualificación también conlleva a la baja probabilidad de estudio y posibilidad de mejoramiento de su perfil, puesto que las empresas suelen ser poco flexibles al respecto.	Falta de experiencia laboral formal: las empresas perciben que muchas víctimas del conflicto carecen de experiencia laboral formal, ya que provienen de sectores informales, como la agricultura o el trabajo doméstico. Este hecho las ubica en una desventaja frente a otros candidatos en los procesos de selección. Desconfianza en habilidades y formación: las empresas suelen dudar de las capacidades técnicas y habilidades de las víctimas, debido principalmente a la falta de experiencia laboral formal y certificaciones. Esto limita la contratación de las víctimas para ciertos cargos.	Pérdida de documentos: los prestadores mencionan que muchas víctimas han perdido documentos importantes como certificados laborales y académicos, lo que dificulta su presentación ante potenciales empleadores. Acceso limitado a formación técnica: el acceso limitado a formación técnica perpetúa el ciclo de pobreza y exclusión.

Variable	Víctimas	Empresas	Prestadores
Principales Barreras organizacionales	Procesos de selección inflexibles: las víctimas perciben los procesos de selección de las empresas como muy rigurosos, con requisitos difíciles de cumplir, como pruebas psicotécnicas y experiencia previa en cargos específicos. Estigmatización: las víctimas perciben que, al ser identificadas como tales, enfrentan estigmatización y discriminación en los procesos de selección. Un 6 % de las personas víctimas del conflicto reportan haber sido discriminadas 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 personas participantes del Estudio que experimentan exclusión en el ámbito laboral. Estigmatización según la edad del participante: las personas también identificaron la variable edad como un factor determinante en la vinculación laboral, y sus efectos pueden variar significativamente según el contexto (o ser muy joven sin experiencia; o ser mayor de 35 años sin cualificación).	Ausencia de políticas inclusivas: las empresas reconocen que carecen de políticas claras para la inclusión laboral de personas vulnerables, con enfoque de género, diferencial e interseccional, incluyendo las víctimas del conflicto armado y, especialmente, las mujeres. Resistencia al cambio: la falta de sensibilización y capacitación interna en las empresas sobre la contratación de víctimas puede generar resistencia y estigmatización hacia esta población.	Procesos de contratación inflexibles: los prestadores señalan que muchas empresas tienen procesos de contratación inflexibles y requisitos rigurosos (como pruebas psicotécnicas) que dificultan la inclusión laboral de las víctimas. Falta de Políticas de Inclusión: los prestadores identifican la ausencia de políticas inclusivas al interior de las empresas. La falta de estrategias que promuevan la contratación de personas con diferentes condiciones, incluidas las víctimas del conflicto, resulta en la exclusión de estos grupos
Principales Barreras del Entorno	Ubicación geográfica: muchas víctimas viven en áreas rurales o en la periferia de las ciudades, lo que complica su acceso a empleos urbanos debido a las dificultades y costos de transporte. De las personas encuestadas, el 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 costos de transporte. Desconocimiento de servicios: muchas víctimas no han completado la educación. Muchas víctimas (42 %) desconocen los servicios de apoyo disponibles, como los ofrecidos por el SPE, y tienden a buscar empleo de manera tradicional.	Ubicación geográfica: las empresas consideran que las barreras geográficas, como la distancia y el tiempo de traslado al lugar de trabajo, afectan la productividad y la retención de las víctimas en el empleo.	Adaptación al Entorno Urbano: destacan las dificultades que enfrentan las víctimas para adaptarse a un entorno laboral urbano, especialmente aquellas provenientes de áreas rurales. Falta de redes de apoyo: los prestadores mencionan que muchas víctimas carecen de redes de apoyo en las áreas urbanas, lo que dificulta su adaptación y permanencia en un entorno laboral formal.

Fuente: elaboración propia.

7.1 Roles y desigualdades de género en la búsqueda de empleo de las mujeres víctimas del conflicto

► Cuadro 15. Desigualdades de género

Víctimas	Empresas	Prestadores
Responsabilidades de cuidado: las mujeres víctimas enfrentan mayores desigualdades debido a cargas familiares, como el cuidado de los hijos y familiares dependientes, lo que les dificulta acceder a empleos que requieren horarios estrictos o prolongados. Estereotipos de género: las mujeres víctimas se enfrentan a estereotipos que limitan su acceso a cierto tipo de trabajos considerados «masculinos».	Falta de flexibilidad laboral: las empresas reconocen que la falta de políticas de flexibilidad laboral, como horarios ajustables y permisos, afecta particularmente a las mujeres, quienes suelen asumir más responsabilidades familiares.	Falta de capacitación en enfoque de género: los prestadores señalan que es necesario implementar programas de capacitación para las víctimas y empresas con enfoque de género, con el fin de reducir las brechas y desigualdades en los procesos de selección y contratación.

continúa

Víctimas	Empresas	Prestadores
Baja vinculación a servicios de cuidado infantil: respecto a la participación en el Sistema Distrital del Cuidado el 98 % (196 personas) de 200 encuestados, no ha participado en el sistema, mientras que solo el 2 % (4 personas) sí lo ha hecho. Datos que sugieren un bajo uso del mismo, posiblemente por falta de conocimiento, barreras de acceso o percepción de que no es necesario. Mayor oferta laboral para hombres: algunas personas sondeadas perciben que aún existe una mayor oferta laboral dirigida a los hombres, especialmente en sectores como la seguridad. Sin embargo, se observa un aumento en la participación de mujeres en sectores no tradicionales. Mantenimiento de roles tradicionales de género: el 52 % de las personas sondeadas no considera que existan roles específicos para hombres y mujeres. Sin embargo, el 48 % sí lo cree, lo que muestra que casi la mitad de la población aún sostiene la idea de que existen roles de género tradicionales y específicos. Falta de flexibilidad empresarial: las empresas reconocen que la falta de políticas de flexibilidad laboral, como horarios ajustables y permisos, afecta particularmente a las mujeres, quienes suelen asumir más responsabilidades familiares.	Responsabilidades de cuidado: debido a que muchas mujeres víctimas del conflicto son madres cabeza de familia (o debido a patrones tradicionales de género) asumen la responsabilidad del cuidado, lo que les dificulta trabajar a tiempo completo o en horarios inflexibles. La falta de acceso a servicios de cuidado infantil agrava esta situación, obligando a muchas madres solteras o cabezas de familia a retirarse del empleo o buscar alternativas laborales que les permitan cuidar de sus hijos. Falta de un enfoque de género en las empresas: la implementación efectiva de este enfoque requiere un equilibrio cuidadoso de políticas y medidas que consideren las necesidades de ambos géneros. Estereotipos de género: aún persiste la percepción de que ciertos trabajos, especialmente aquellos que requieren fuerza física, son más adecuados para hombres.	Sesgos de género en las organizaciones y empresas que limitan las oportunidades para las mujeres, especialmente en roles estratégicos y tácticos como la construcción y el transporte. Estos sesgos subestiman las habilidades y competencias de las mujeres, y las hace percibir menos aptas para este tipo de trabajos. Continuidad de roles tradicionales de género/machismo estructural que asocian a las mujeres con las labores de cuidado de adultos mayores, personas con discapacidad y niños. Implica que ellas sean percibidas como menos comprometidas con el trabajo debido a sus responsabilidades familiares.

Fuente: elaboración propia.

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

► Cuadro 16.

Percepción de la participación en servicios de la Unidad del SPE

Víctimas	Empresas	Prestadores
Desconocimiento de la Estrategia: un porcentaje importante de víctimas participantes en el sondeo mostró desconocimiento respecto de la Estrategia de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE, así como del funcionamiento en general de la entidad. Pocas diferencias sustanciales entre ambas modalidades: las víctimas sondeadas, en general, dicen no haber identificado diferencias sustanciales entre una y otra modalidad. Probablemente, esta percepción tenga que ver los resultados que arrojó el estudio frente a la consecución de empleo con apoyo de la Unidad del SPE: de las 100 personas participantes en la estrategia, el 84,31 % no consiguió su empleo actual a través del SPE y de las 100 personas de la Ruta Básica sondeadas, el 87,76 % no consiguió empleo por este medio (la diferencia entre una y otra modalidad no es tan significativa como se habría esperado). Baja efectividad en la gestión de empleo de la población por parte del SPE:	Bajo conocimiento de la Estrategia: se identificó que parte de las empresas desconocían la existencia de la Estrategia. Baja participación en talleres de sensibilización con SPE: el 75 % de los empresarios encuestados no recibió talleres o charlas de sensibilización para la colocación de víctimas del conflicto brindados por parte de la Unidad del SPE. Enfoque en la cantidad vs. calidad: En la Ruta Básica, algunas empresas señalaron que los prestadores, como las Cajas de Compensación, tienden a enfocarse más en la cantidad de personas convocadas, sin prestar suficiente atención a la capacitación y el apoyo necesario para estos grupos sobre la importancia del empleo formal. En contraste, la Estrategia de Inclusión Laboral busca un enfoque más personalizado que prioriza la calidad del apoyo brindado a los candidatos. Formación: la Estrategia incluye un componente de formación y preparación para los candidatos, lo que les permite	Bajo conocimiento de la Estrategia I: 57 % de los prestadores entrevistados desconocían la Estrategia de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado. 42 % la conocía, aunque algunos la recordaban bajo otros nombres, como un programa de la OEI. Impacto de la Estrategia en las trayectorias laborales: Los prestadores notaron que los participantes en la Estrategia tienen 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: las personas que accedieron a la Estrategia tienen mayor vinculación y estabilidad laboral, así como mejores condiciones de vida y avance en conocimientos. El apoyo económico, como los auxilios de transporte, y la formación en habilidades blandas y competencias específicas son fundamentales para mejorar la permanencia y crecimiento laboral.

continúa

Víctimas	Empresas	Prestadores
Baja efectividad en la gestión de empleo de la población por parte del SPE: los datos muestran patrones consistentes de desempleo y múltiples barreras para la consecución de un empleo formal, y sostenimiento en el mismo. Muchas de las personas encuestadas y entrevistadas plantean que gestionaron por cuenta propia empleos de tipo informal o buscaron oportunidades a través de otras plataformas de empleo, distintas al SISE. Estos resultados subrayan la necesidad de mejorar el apoyo del SPE para la población víctima en particular, y la población vulnerable, en general. Dificultades para acceder a empleo formal: en la Ruta Básica un 18,5 % de los encuestados considera que ser víctima del conflicto armado les ha dificultado acceder a un empleo formal, mientras que, en la Estrategia, solo un 15 % reporta lo mismo. Esto sugiere que las víctimas en la Ruta Básica perciben más obstáculos relacionados con su condición de víctimas. Obstáculos identificados: en la Ruta Básica, el 59 % mencionó problemas relacionados con el perfil laboral como el principal obstáculo, mientras que en la Estrategia este porcentaje es del 46 %. Además, la Ruta Básica reporta un 24 % de dificultades en la formación, en comparación con un 22 % en la Estrategia. Condiciones laborales y satisfacción: la Ruta Básica muestra una mayor insatisfacción con las condiciones laborales, donde se mencionan problemas como la falta de condiciones adecuadas y la búsqueda de mejores oportunidades laborales. En contraste, los participantes de la Estrategia tienden a tener una percepción más positiva sobre su situación laboral. Experiencia laboral: en términos de experiencia laboral, más del 58 % de la población de la Estrategia tiene experiencia laboral no certificada mayor a 18 meses, lo que indica un alto grado de informalidad. En la Ruta Básica, la proporción de personas con experiencia laboral no certificada es menor, lo que puede influir en su percepción de las oportunidades laborales. Acceso a información y capacitación: en la Estrategia, se identificaron problemas con el uso de plataformas digitales y la necesidad de capacitación en herramientas tecnológicas, lo que no se menciona con la misma frecuencia en la Ruta Básica. Esto sugiere que las víctimas en la Estrategia pueden enfrentar más barreras tecnológicas en su búsqueda de empleo.	llegar mejor preparados al proceso de selección. Esto contrasta con la Ruta Básica, donde puede haber una falta de herramientas y capacitación previa para los candidatos, lo que afecta su desempeño y adaptación en el trabajo. Percepción de igualdad en procesos de selección: las empresas han destacado que, bajo la Estrategia de Inclusión Laboral, se enfatiza la importancia de no requerir experiencia previa en los candidatos, centrándose en sus habilidades y competencias específicas. Esto ha llevado a que el 83,33 % de las empresas consideren que el desempeño en los procesos de selección de las víctimas del conflicto es similar al de otras poblaciones, promoviendo un principio de igualdad. Acompañamiento y seguimiento: en la Estrategia, el acompañamiento recibido por parte del prestador del SPE en el proceso de mitigación de barreras y seguimiento a la colocación ha sido considerado fundamental para prolongar la permanencia de los empleados. Esto contrasta con la atención recibida en la Ruta Básica, donde puede no haber el mismo nivel de seguimiento. Estas diferencias resaltan la importancia de un enfoque más integral y personalizado en la inclusión laboral de las víctimas del conflicto. Enfoque y calidad del apoyo: en la Ruta Básica las empresas mencionan que el enfoque tiende a centrarse en la cantidad de personas convocadas, sin prestar suficiente atención a la concientización y el apoyo necesario para estos grupos sobre la importancia del empleo formal. Esto puede resultar en una integración menos efectiva de las víctimas en el mercado laboral. En contraste, la Estrategia se enfoca en proporcionar un acompañamiento más integral y personalizado, lo que incluye la preparación de los candidatos en habilidades técnicas y socioemocionales, así como un seguimiento más cercano durante el proceso de vinculación. Sensibilización y capacitación: el 75 % de los empresarios encuestados no recibió talleres o charlas de sensibilización para la colocación de víctimas del conflicto brindados por el SPE, lo que indica una falta de preparación y sensibilización en la Ruta Básica. Por otro lado, las empresas que participaron en la Estrategia reportaron una mejora considerable en su disposición y sensibilización hacia la contratación de víctimas, gracias al acompañamiento recibido.	Importancia de alianzas estratégicas y sensibilización empresarial: las alianzas estratégicas y la sensibilización empresarial son clave para promover la inclusión laboral. Involucrar instituciones públicas y privadas en la sensibilización puede ampliar el alcance de la Estrategia y mejorar la percepción de la población víctima. Apoyo y seguimiento continuo: el seguimiento y apoyo continuo a las personas empleadas es esencial para mitigar barreras y garantizar una integración exitosa y sostenida en el empleo. Acceso al mercado laboral: los participantes de la Estrategia tienen mayor acceso a ofertas laborales formales y apoyo en la búsqueda y adaptación a nuevas oportunidades laborales. Fortalecimiento psicosocial: los participantes de la Estrategia reciben un apoyo integral que incluye el fortalecimiento psicosocial en habilidades socioemocionales. Esto mejora su autoestima, seguridad y capacidad de trabajo en equipo, lo que no se observa de la misma manera en la Ruta Básica. Adaptación al entorno laboral: aquellos que acceden a la Estrategia muestran una mayor resiliencia y adaptación al entorno laboral. Esto les permite enfrentar entrevistas y trabajos con mayor confianza, en comparación con quienes solo reciben atención en la Ruta Básica. Vinculación y sostenibilidad laboral: la vinculación, sostenibilidad y estabilidad laboral son mayores para quienes han participado en la Estrategia. Esto se debe al respaldo de asesores y a la mitigación de barreras, como el subsidio de transporte, que no se proporciona en la Ruta Básica. Acceso a información y oportunidades: la Estrategia facilita un mejor acceso a ofertas laborales formales y apoyo en la búsqueda y adaptación a nuevas oportunidades, lo que contrasta con la atención en la Ruta Básica, donde este acceso puede ser limitado. Enfoque Integral: la Estrategia incluye un enfoque integral que abarca no solo la formación laboral, sino también la atención a la familia y la identificación de problemas transgeneracionales, lo que no se menciona en la Ruta Básica.

Víctimas	Empresas	Prestadores
Estas diferencias reflejan cómo las experiencias y percepciones de las víctimas del conflicto armado pueden variar significativamente entre las dos modalidades de atención, lo que puede influir en su acceso a oportunidades laborales y su satisfacción general con el proceso de inclusión laboral. Percepción de efectividad de cursos y talleres: en la Ruta Básica, el 84 % de los participantes consideró que los cursos y talleres mejoraron significativamente sus posibilidades de empleo, mientras que, en la Estrategia, solo el 50 % tuvo una percepción similar. Participación en talleres de habilidades blandas: la participación en talleres de habilidades blandas fue baja en general, solo el 14 % de los participantes asistió. Sin embargo, la Ruta Básica mostró una mayor satisfacción con la claridad y pertinencia de la información proporcionada en comparación con la Estrategia. Servicios recibidos: los principales servicios recibidos por los participantes de la Ruta Básica incluyeron la reconstrucción de hojas de vida (27 %) y el acompañamiento psicosocial (7 %). En comparación, los servicios especializados también fueron bien valorados, aunque el documento no especifica diferencias en la cantidad de servicios recibidos entre ambas rutas. Satisfacción general: la satisfacción con los servicios de seguimiento fue alta en ambos grupos, pero los participantes de la Ruta Básica mostraron una mayor satisfacción en general con los servicios recibidos. Canales de comunicación y acceso: la Ruta Básica parece tener una mejor percepción en cuanto a la claridad y pertinencia de la información, lo que sugiere que los participantes se sienten más informados y apoyados en su proceso de búsqueda de empleo en comparación con la Estrategia. Permanencia en el empleo: aunque ambas rutas presentan problemas de retención en los empleos obtenidos a través del SPE, la Ruta Básica muestra una mayor proporción de participantes que no han logrado mantenerse en sus puestos de trabajo, lo que podría implicar una mayor necesidad de intervención, acompañamiento y mejoras en los procesos de colocación laboral para este grupo.	Percepción de desempeño: en la Ruta Básica, las empresas pueden tener una percepción más negativa sobre la preparación de los candidatos, ya que el enfoque en la cantidad puede llevar a una menor calidad en la selección. En la Estrategia se destaca que el desempeño de las víctimas en los procesos de selección es considerado similar al de otras poblaciones, lo que sugiere que la preparación y el acompañamiento brindados son más efectivos. Barreras psicosociales: la Ruta Básica puede no abordar adecuadamente las barreras psicosociales que enfrentan las víctimas, lo que puede dificultar su integración laboral. La Estrategia, en cambio, enfatiza la importancia de trabajar en procesos de atención psicosocial, lo que ayuda a mejorar la autoestima y la confianza de las personas, facilitando su integración en el entorno laboral. Apoyo de mitigación de barreras: el apoyo económico y la formación consideran son componentes vitales de la Estrategia (auxilios de transporte para el apalancamiento laboral y cursos de formación en habilidades blandas y competencias específicas). Estos recursos no solo facilitan que las personas lleguen a sus lugares de trabajo, también les proporcionan habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera efectiva en sus roles laborales, aumentando sus posibilidades de permanencia y crecimiento en el empleo.	

7.3 Percepciones, canales y aspectos a mejorar en los servicios brindados por la Unidad del SPE

► Cuadro 17. Percepciones, canales y aspectos a mejorar

Víctimas	Empresas	Prestadores
Contacto con el SPE tras conseguir empleo: un 65,5 % de los encuestados no mantuvo contacto con la Unidad del SPE después de conseguir empleo. La falta de continuidad se atribuye a la movilidad constante de la población víctima hacia otros territorios, lo que dificulta el seguimiento y la posibilidad de retomar procesos en nuevas localidades. Quienes sí mantuvieron contacto realizaron actividades como la actualización del perfil laboral, consulta de ofertas de empleo y validación de disponibilidad de empleo. Claridad y pertinencia de la información: el 67 % de los participantes de la Estrategia percibió que la información proporcionada fue clara y pertinente, mientras que la satisfacción con la información en la Ruta Básica alcanzó el 94 %. Satisfacción con los servicios de seguimiento: la mayoría de los encuestados (51,47 %) se encuentra en los niveles de satisfacción más altos con los servicios de seguimiento. En la Estrategia, el 59,09 % expresó una valoración positiva, mientras que en la Ruta Básica esta cifra fue mayor, con un 76,19 % de participantes satisfechos o muy satisfechos. Calidad del trato y asesoría: en las encuestas, la asesoría recibió una alta valoración, con un 43 % calificando con 4 y un 38 % con 5. Aunque en los grupos focales se identificó la necesidad de humanizar el servicio para mejorar el compromiso y atención por parte de los funcionarios. Sugerencias de mejora: los participantes sugieren mejoras en la efectividad de la comunicación de ofertas, adaptando mejor las oportunidades a las necesidades y experiencias individuales. Se recomienda que las ofertas se comuniquen directamente a los candidatos para mayor eficacia. Cumplimiento de expectativas laborales: la mayoría de los encuestados considera que sus expectativas de empleo se cumplieron en gran medida, con una mayoría significativa de respuestas en las categorías más altas (calificaciones 4 y 5). Así mismo se evidenció que las víctimas, en general, no tienen el conocimiento o no confían en los sistemas formales de búsqueda de empleo, y muchas veces prefieren dejar de forma presencial su	Comunicación con empresarios: es importante informar a los empresarios sobre los beneficios y oportunidades de contratar a víctimas del conflicto, superando la idea de que estas contrataciones representan problemas sociales o riesgos. Se sugiere ofrecer incentivos económicos o tributarios, y contar con el apoyo de agencias públicas y entidades relevantes. Preselección y capacitación: se debe implementar o continuar con procesos de preselección y capacitación para desarrollar habilidades blandas y duras, lo cual mejorará la empleabilidad y adaptación de las víctimas al entorno laboral. Es crucial evitar la revictimización y asegurar la confidencialidad, mediante un equipo de selección capacitado en las necesidades específicas de las víctimas. Actualización de bases de datos: para futuras vigencias de la Estrategia, es importante que las empresas reciban bases de datos actualizadas sobre la población víctima, facilitando un contacto más ágil entre las empresas y los potenciales empleados. Mejorar ofertas laborales: es necesario mejorar la descripción de las ofertas laborales para que los candidatos puedan evaluar si se ajustan a sus aspiraciones. Además, se recomienda 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: La presencia del SPE en zonas rurales es clave para facilitar el acceso a los programas de empleo. Se sugiere utilizar estrategias como oficinas móviles para acercar los servicios a comunidades en áreas rurales o urbanas de difícil acceso. Mejorar las bases de datos de las víctimas del conflicto accesibles para los empleadores: mantener actualizada la información facilitaría la identificación y el apoyo que las empresas pueden brindar a las víctimas. Sensibilización y capacitación: 75 % de las empresas no recibieron talleres o charlas de sensibilización proporcionados por el SPE. Aquellos que sí los recibieron reportaron un aumento en la disposición	Mitigación de barreras: un aspecto esencial de la Estrategia es el servicio de mitigación de barreras para facilitar el acceso al empleo de las víctimas del conflicto. Superar estas barreras es clave para mejorar la empleabilidad de la población. Alianzas estratégicas y comunicación: las alianzas con otras entidades y la comunicación efectiva son vitales para caracterizar perfiles laborales, difundir información y asegurar que tanto empleadores como empleados estén bien informados. Sensibilización de empresarios: es crucial trabajar con diferentes entidades para sensibilizar a los empresarios sobre la contratación de víctimas del conflicto, con el fin de romper barreras y estigmas, fomentando un ambiente inclusivo. Apoyo económico y formación: se ha destacado el apoyo económico y de formación proporcionado por la Unidad del SPE en asociación con la OIM y la OEI, que incluye servicios como auxilio de transporte, cursos de formación y acompañamiento psicosocial. Impacto positivo: el 42 % de los prestadores considera que la Estrategia ha tenido un impacto significativo en la mitigación de barreras y ha favorecido la estabilidad laboral, el crecimiento profesional y la mejora en las condiciones de vida de los participantes. Desafíos en reconocimiento: a pesar de los beneficios, la Estrategia no ha tenido el reconocimiento esperado. Solo el 33 % de los prestadores conocían su nombre oficial, mientras que el 66 % la reconocen como de la OEI. En este sentido, los prestadores identificaron que el desconocimiento de la red interinstitucional ha limitado el acceso de la población a los servicios y programas de apoyo disponibles debido a la falta de información o divulgación sobre los mismos.

Víctimas	Empresas	Prestadores
hoja de vida. Eligen ir a dejar la hoja de vida de puerta en puerta en lugar de utilizar el SPE, ya sea porque no lo conocen o porque no confían en él como una opción viable para ellos. Este análisis destaca la necesidad de mejorar la continuidad en el contacto y seguimiento con los participantes, especialmente tras la movilidad de la población, así como de fortalecer la humanización y adaptabilidad de los servicios prestados.	y sensibilización hacia la contratación de víctimas del conflicto. La capacitación debe enfocarse en habilidades específicas y en eliminar barreras psicosociales, como inseguridades sobre el empleo formal. Desafíos y oportunidades para mejorar la inclusión laboral: el desconocimiento sobre los servicios del SPE es una barrera importante para acceder a oportunidades laborales.	

Fuente: elaboración propia.

8

► Buenas prácticas y lecciones aprendidas

8.1 Buenas prácticas

► Cuadro 18. Buenas prácticas de la población sondeada

Prestadores	Empresas	Víctimas
1. Apoyo psicosocial: ofrecer servicios de apoyo psicosocial y programas de inclusión laboral para ayudar a las víctimas del conflicto y a las mujeres a superar barreras emocionales y de autoestima es crucial para su integración laboral. 2. Auxilio de transporte y cursos de formación, como los proporcionados por la Estrategia han demostrado ser efectivos en mantener a los trabajadores en sus puestos. Estos recursos no solo facilitan el acceso al empleo, también mejoran las habilidades y competencias de los trabajadores, incrementando así su capacidad de mantenerse empleados. 3. Alianzas estratégicas es fundamental para respaldar el proceso de colocación. Estas alianzas son necesarias para caracterizar los perfiles laborales, habilidades, destrezas y saberes de la población. Las alianzas también facilitan la coordinación entre diferentes actores involucrados en el proceso de inserción laboral, potenciando el impacto de la estrategia.	1. Confidencialidad y protección de datos: se resaltó la importancia de garantizar la confidencialidad y protección de los datos personales de los candidatos, especialmente aquellos que son víctimas del conflicto armado, para evitar su revictimización y asegurar un trato justo e igualitario durante el proceso de selección. 2. Apertura a la diversidad: las empresas reconocieron la importancia, además de las ventajas de mantener una actitud abierta y receptiva hacia la contratación de personas con diversos perfiles. En este sentido, la contratación de víctimas promueve diversidad en el lugar de trabajo, lo cual contribuye a enriquecer la cultura organizacional y mejorar la resiliencia y adaptabilidad del equipo. 3. Apoyo financiero inicial: se identificó que el apoyo financiero inicial que brindó la Estrategia a los empleados recién contratados ayudó a mitigar las preocupaciones económicas, por lo que contribuye con la estabilidad laboral y la permanencia de los trabajadores. 4. Desarrollo de habilidades blandas y duras: se valoró positivamente el proceso de capacitación y formación en habilidades técnicas y blandas que recibió la población en el marco de la Estrategia. Este proceso fue crucial para mejorar la empleabilidad y adaptación de las víctimas del conflicto armado a un lugar y a unas dinámicas de trabajo específicas, que en muchos casos son desconocidas para ellos. 5. Capacitación continua: se valoró positivamente la oferta de formación educativa y el desarrollo de habilidades técnicas, tanto en el periodo previo al proceso de selección, como cuando el empleado es contratado. Esto debido a que mejora el desempeño laboral y fomenta la retención de los empleados. 6. Apoyo psicosocial: ofrecer servicios de apoyo psicosocial y programas de reinserción laboral para ayudar a las víctimas del conflicto enfocadas en las mujeres a superar barreras emocionales y de autoestima ya que facilita la integración laboral, mejorando la confianza y la motivación de los individuos. 7. Alianzas estratégicas: establecer alianzas con diversas entidades para caracterizar perfiles laborales, habilidades, destrezas y saberes de la población objetivo, facilita la coordinación entre diferentes actores involucrados en la inserción laboral y potencia el impacto de las estrategias de inclusión.	1. Importancia de recibir asesoría para mejorar la presentación personal y la hoja de vida, lo cual es crucial para causar una buena impresión en los empleadores. 2. Percepción positiva cuando se recibe atención adecuada: los usuarios entrevistados comentan que recibieron atención y capacitación personalizada y destacan el buen trato de los funcionarios del SPE. 3. Ayudas y beneficios adicionales: las ayudas adicionales, como los auxilios de transporte, alimentación y otros beneficios, son valoradas por los usuarios y pueden ser una parte importante del apoyo integral que se ofrece. 4. Alineación de las ofertas laborales con las capacidades y la formación de los trabajadores, principalmente en la Estrategia.

8.2 Lecciones aprendidas

► Cuadro 19. Lecciones aprendidas de la población sondeada

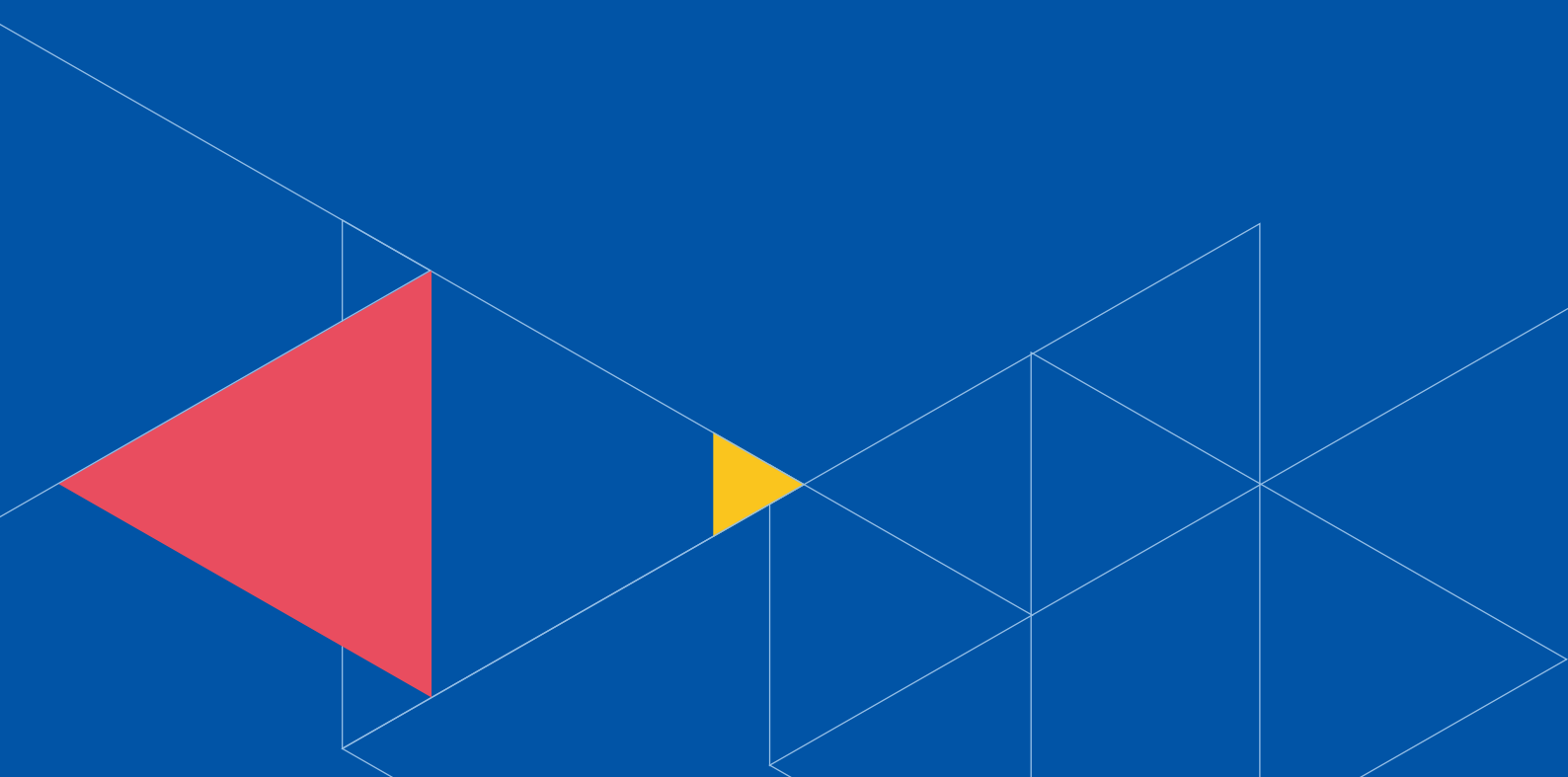
Prestadores	Empresas	Víctimas
1. Desarrollo de programas formativos: es esencial para mejorar su empleabilidad, la implementación de programas de capacitación que aborden las necesidades específicas de las mujeres y las víctimas del conflicto, que incluyan habilidades técnicas y digitales.	1. Importancia de la flexibilidad: reconocen que ofrecer horarios flexibles y condiciones laborales adaptadas a las necesidades de los empleados puede mejorar su satisfacción y retención. La flexibilidad es especialmente importante para aquellos con responsabilidades de cuidado o que enfrentan otras barreras personales.	1. Se sugiere una comunicación más efectiva y abierta entre las entidades que ofrecen empleo y los buscadores de trabajo, además de una mejor difusión de la información sobre las ofertas laborales y los servicios de apoyo disponibles.

Prestadores	Empresas	Víctimas
2. Flexibilidad en los procesos de contratación: puede facilitar su acceso al empleo, adaptar los procesos de contratación para considerar las experiencias únicas y los requisitos especiales de las personas vulnerables. 3. Sensibilización y capacitación en género: puede ayudar a reducir los estigmas y la discriminación en el lugar de trabajo, la sensibilización y capacitación de a los empleados y empleadores sobre la importancia de la igualdad de género y la diversidad. 4. Fomento a redes de apoyo: es fundamental para la inclusión social y laboral, la creación y el fortalecimiento de redes de apoyo para mujeres y víctimas del conflicto, que faciliten el acceso a servicios de formación, empleo y apoyo emocional. 5. Políticas de inclusión laboral: las empresas deben desarrollar y aplicar políticas de inclusión y diversidad que promuevan la igualdad de oportunidades y eliminan los sesgos de género. Esto incluye proporcionar licencias por maternidad remuneradas, opciones de trabajo flexible y facilidades de cuidado infantil. 6. Mejora de infraestructura: proveer infraestructura adecuadas en el lugar de trabajo, como lockers divididos por género y espacios seguros para la lactancia, contribuye a un ambiente laboral más inclusivo y respetuoso.	2. Superar estigmas y prejuicios: es fundamental trabajar para eliminar los estigmas sociales y los prejuicios que afectan la selección de candidatos. Las empresas valoraron positivamente los talleres de sensibilización que recibieron, sin embargo, mencionaron que aún falta sensibilizar a los equipos de recursos humanos y a los demás empleados sobre la importancia de un trato equitativo y respetuoso para contribuir a un ambiente laboral más inclusivo. 3. Comunicación clara: se identificaron problemas de comunicación especialmente durante el proceso de selección, por lo que es necesario mejorar la especificidad y claridad de las ofertas laborales; es crucial para atraer a los candidatos adecuados y reducir la incertidumbre. Además, una comunicación transparente sobre los requisitos, expectativas y beneficios del puesto puede aumentar la confianza y el interés de los postulantes. 4. Apoyo a mujeres víctimas: se propone la creación de programas específicos para mujeres víctimas del conflicto armado para proporcionarles un apoyo más especializado y diferenciado que puede mejorar significativamente sus oportunidades de empleo y su integración en el lugar de trabajo. 5. Equidad de género: romper con los estereotipos de género en el ámbito laboral y fomentar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres es esencial para crear un ambiente de trabajo justo e inclusivo. Promover políticas de igualdad de género y proporcionar servicios de cuidado infantil accesibles son pasos importantes hacia esta meta. 6. Consolidación y actualización de bases de datos con información sobre las víctimas, incluyendo sus habilidades y experiencias, puede facilitar su incorporación al mercado laboral. 7. Incrementar la presencia del servicio público de empleo en zonas rurales para facilitar el acceso a oportunidades laborales. De esta manera, se contribuye a superar barreras geográficas y se facilitan los procesos de empleabilidad. 8. Algunas empresas carecen de conocimientos específicos acerca de los apoyos disponibles o de la oferta institucional enfocada específicamente en las mujeres, por ejemplo, si existen auxilios de transporte, jardines o lugares de cuidado, o algunas rutas a las que se pueda acceder en casos de violencias basadas en género. De este modo, se propone capacitar a las personas de recursos humanos para que pueda brindar la información e incluso acompañar el acceso de las mujeres a estos servicios.	2. Los procedimientos y el uso de plataformas digitales son complejos para muchas de las personas participantes. Es importante tener en cuenta que algunos postulantes no están familiarizados con el uso de herramientas tecnológicas necesarias para la búsqueda de empleo. Por lo que se podrían implementar capacitaciones en estos temas. 3. Teniendo en cuenta que el apoyo en las labores de cuidado de niños puede reducir las brechas de género, se comenta que es crucial que los servicios de empleo estén vinculados a servicios de cuidado infantil para apoyar a las mujeres trabajadoras. Al respecto comentan que: «Sería importante también que, el servicio se articulara [...] brindar información más clara sobre esos otros servicios». 4. Incorporar un enfoque de género en los procesos de registro, orientación y en servicios de la ruta especializada. 5. Brindar información o capacitación sobre temas de acoso laboral u otras acciones enmarcadas en la Ley 1010 del 2006. Crear una guía, curso o taller sobre la normatividad laboral en Colombia, de tal manera que eviten situaciones de explotación laboral, ventajas de contar con un empleo formal, tipos de contrato y entidades para presentar quejas o reclamos, entre otros aspectos. 6. Contar con un acompañamiento más personalizado ante la diversidad de necesidades y características de la población (edad, etnia, discapacidad, pertenencia a comunidad LGBTIQ+) que requiere la búsqueda de empleo y decide realizarlo por el SPE. 7. Sensibilizar a las empresas sobre la contratación de víctimas del conflicto armado desde un enfoque diferencial y en el marco de los derechos. Así como, en el cumplimiento de las normativas laborales vigentes en Colombia. 8. Diversificación de las empresas asociadas: las víctimas sugieren ampliar el grupo de empresas, incluyendo pequeñas empresas, para ofrecer más variedad y oportunidades de empleo. De pronto con diferentes empresas que no sean grandes, como pequeñas empresas o negocios, por ejemplo. 9. Agilización de procesos: es necesario acelerar los procesos de inscripción y contratación para evitar que los candidatos pierdan tiempo y oportunidades. 10. Falta de apoyo institucional: algunas de las víctimas manifestaron la falta de apoyo para superar obstáculos específicos, como validar el bachillerato, certificar experiencia laboral, proporcionar información sobre lugares de cuidado de los hijos, proporcionar auxilios de transporte, entre otros. 11. Necesidad de mejorar la comunicación: la comunicación actual a través de mensajes de texto no es efectiva. Sugirieron que las agencias de empleo llamen directamente a los candidatos para informarles sobre oportunidades. Una de las entrevistadas comentó: «Me parece mejor que llamaran, porque me llegaban enlaces, pero yo no entendí eso y no le presté atención».

Prestadores	Empresas	Víctimas
	9. Desarrollo de programas formativos: implementar programas de capacitación que aborden las necesidades específicas de mujeres y víctimas del conflicto, incluyendo habilidades técnicas y digitales se espera tener un impacto de mejorar la empleabilidad de estas poblaciones, permitiéndoles acceder a mejores oportunidades laborales.	12. Mejorar la retroalimentación de los procesos de selección y de las entrevistas: consideran que conocer en qué aspectos no cumplieron con los requisitos podría ayudarles a mejorar su perfil para un próximo proceso. 13. Formación y capacitación: es crucial que las agencias de empleo ofrezcan cursos y formación para mejorar las habilidades de los candidatos y sus oportunidades laborales. 14. Hacer más amables las plataformas de gestión de empleo para las víctimas (SISE, SENA). Importante ofrecer formaciones/capacitaciones sobre el proceso de postulación de HV.

9

► Conclusiones



Teniendo en cuenta la sistematización de las variables de análisis, los principales resultados y hallazgos, así como 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:

9.1. Sobre las trayectorias laborales de las víctimas del conflicto armado

Las trayectorias laborales de la población víctima del conflicto armado presentan un panorama complejo y multifacético que refleja tanto las dificultades inherentes a su situación, como las oportunidades que se han generado mediante los servicios brindados por la Unidad del SPE. A continuación, se detallan las conclusiones más relevantes extraídas del análisis de los datos recopilados.

I. Desempleo y estabilidad laboral

Un **31 por ciento de las víctimas encuestadas** se encuentra desempleada, lo que indica una alta tasa de inestabilidad laboral entre las víctimas del conflicto. Aunque las empresas consideran que estas personas pueden permanecer en sus empleos entre 1 y 3 años, esta percepción no se alinea con la realidad de muchas de las víctimas encuestadas, quienes enfrentan desafíos significativos para mantenerse en un empleo formal. **La inestabilidad laboral se ve exacerbada por la situación socioeconómica de los encuestados**, que en su mayoría pertenece a estratos 1 y 2, lo que limita sus oportunidades de empleo y su desarrollo profesional.

Se encontró que, del total de víctimas encuestadas, **el 46,5 por ciento está actualmente empleado, y más de la mitad de las personas se encuentra buscando trabajo**. Entre las principales razones del desempleo se identifican: la falta de ofertas adecuadas, el no ser contratados tras presentar los procesos de selección, las condiciones laborales inadecuadas y el no cumplir con los requisitos de educación o experiencia que exigen los empleadores.

De este modo, se evidencia que existen bajos niveles de cualificación y que las empresas son poco flexibles en cuanto a sus horarios para apoyar a las personas en la finalización de estudios de secundaria o en el inicio de programas técnicos, tecnológicos o universitarios que les permitan mejorar su perfil profesional. Esta es una barrera identificada por los tres actores, que afecta a una población que ha enfrentado interrupciones significativas en su educación debido a desplazamientos forzados, violencia y otras formas de desestabilización. Esto ha impedido que completen su educación formal; en este caso, la mayoría de los encuestados ha alcanzado el nivel educativo de secundaria.

II. Obstáculos para la permanencia laboral

Aunque un 59,1 por ciento de las víctimas del conflicto no percibe obstáculos significativos para mantenerse en su empleo, un grupo considerable enfrenta barreras que impiden su continuidad en el trabajo. Las condiciones laborales, la falta de habilidades, horarios extensos y ubicaciones lejanas, son factores críticos. Estos aspectos no solo impactan la calidad de vida de los trabajadores, también limitan su capacidad para equilibrar la vida laboral y personal, especialmente en el caso de madres y personas con responsabilidades familiares. Así mismo, la afinidad entre el empleo y el proyecto de vida de los trabajadores también juega un papel crucial; muchos encuentran que sus empleos no se alinean adecuadamente con sus aspiraciones personales y profesionales, lo que disminuye su motivación para permanecer en el puesto.

Las empresas, por su parte, identifican las responsabilidades de cuidado y las dificultades económicas como los principales factores que afectan la permanencia laboral, impactando en mayor medida a las mujeres. Esto resalta la necesidad de políticas públicas que aborden estas barreras y promuevan un entorno laboral más inclusivo y flexible, con énfasis en el enfoque de género y en una mirada interseccional acerca de la gestión y permanencia en un empleo digno y decente para la población víctima del conflicto.

III. Impacto de los servicios de gestión de empleo para víctimas del conflicto

Los programas de empleo han demostrado tener un impacto positivo en la vida de las víctimas del conflicto, al brindarles la oportunidad de reconstruir sus vidas y mejorar sus condiciones económicas. Sin embargo, es crucial que estos programas se adapten a las necesidades específicas de esta población, considerando sus realidades y aspiraciones laborales. **Este análisis subraya la necesidad de ajustar las condiciones laborales**

y ofrecer empleos que no solo proporcionen ingresos, también que se adapten mejor a las circunstancias personales y profesionales de los empleados. Abordar estos problemas es esencial para reducir la rotación laboral y fomentar una mayor estabilidad y satisfacción en el empleo.

IV. Estabilidad económica y mejora en la calidad de vida

Uno de los beneficios más destacados de la colocación laboral es la estabilidad económica que proporciona a las víctimas del conflicto. Según los datos, un 37 por ciento de los encuestados reportó haber alcanzado estabilidad económica gracias a su empleo, lo que se traduce en una capacidad mejorada para satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias. Este aspecto es crucial, **ya que la estabilidad económica no solo mejora la calidad de vida de los individuos, también contribuye a la cohesión social y a la reducción de la pobreza en comunidades afectadas por el conflicto**. Además, un 20 por ciento de las víctimas mencionó haber experimentado mejoras en su calidad de vida, lo que sugiere que el empleo no solo proporciona ingresos, también puede influir positivamente en la salud mental y emocional de los trabajadores. La inclusión en el mercado laboral permite a las víctimas recuperar un sentido de propósito y dignidad, aspectos fundamentales para su bienestar integral.

V. Desarrollo de habilidades y capacidades

La colocación laboral también se asocia con el desarrollo de habilidades y competencias. Un 10 por ciento de los encuestados indicó que su empleo les permitió adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que es esencial para su crecimiento personal y profesional. La formación y el desarrollo de habilidades técnicas son fundamentales para mejorar el desempeño laboral y evitar la rotación del personal, lo que beneficia tanto a las víctimas como a los empleadores. Los talleres de habilidades blandas y la orientación continua, proporcionada por el SPE han demostrado ser efectivos en la mejora del desempeño y las relaciones laborales, lo que a su vez contribuye a la estabilidad en el empleo a largo plazo.

VI. Resiliencia y adaptación

Los empleadores destacan la resiliencia y la capacidad de superación personal de las víctimas del conflicto. Un 58,33 por ciento de los empleadores considera que la mayoría de los empleados cumple con las expectativas laborales, lo que refleja una percepción positiva sobre la capacidad de estas personas para adaptarse y contribuir al entorno laboral. **Esta resiliencia no solo beneficia a las víctimas, también se traduce en un ambiente de trabajo más dinámico y comprometido.**

VII. Impacto social y empresarial

La contratación de víctimas del conflicto no solo tiene beneficios individuales, también genera un impacto social significativo. Al facilitar la integración de estas personas en el mercado laboral, se contribuye a **cerrar brechas sociales y económicas, lo que promueve una mayor equidad en la sociedad**. Las empresas que contratan a víctimas del conflicto también se benefician de una imagen corporativa positiva, al ser percibidas como socialmente responsables y comprometidas con la reconstrucción del tejido social.

VIII. Desafíos y oportunidades de mejora

A pesar de los beneficios evidentes, también se identifican desafíos que deben ser abordados para maximizar el impacto positivo de la colocación laboral. Las barreras, como las responsabilidades de cuidado, las dificultades económicas y la falta de formación, son obstáculos que pueden afectar la permanencia de las personas víctimas del conflicto en el empleo. Las empresas deben ser conscientes de estas dificultades y ajustar sus políticas laborales para crear un ambiente inclusivo que fomente la retención. El acompañamiento psicosocial y la flexibilidad laboral son aspectos que deben ser implementados de manera efectiva para facilitar la adaptación de las víctimas al entorno laboral. La comunicación entre empleadores, víctimas y prestadores de servicios es crucial para entender y abordar las realidades que enfrentan las víctimas en su día a día.

En síntesis, las trayectorias laborales de las víctimas del conflicto armado reflejan las complejidades sociales y económicas que enfrentan. A pesar de los desafíos, existen oportunidades para mejorar su situación a través de políticas inclusivas y programas de empleo adaptados a sus necesidades. Es fundamental que tanto el sector público como el privado trabajen en conjunto para crear un entorno laboral que no solo reconozca las capacidades de estas personas, sino también les brinden las herramientas necesarias para prosperar en el mercado laboral.

9.2. Sobre las barreras de empleabilidad que enfrentan las víctimas

Las barreras que enfrenta la población víctima del conflicto armado en su búsqueda de empleo son múltiples y complejas, lo que refleja una intersección de factores individuales, organizacionales y del entorno. A partir de los resultados identificados, es posible extraer las siguientes conclusiones:

I. Barreras individuales

- ▶ La **falta de experiencia laboral formal** es uno de los obstáculos más significativos dado que muchas de estas personas provienen de la economía informal, lo que limita su acceso a empleos formales y a oportunidades de desarrollo profesional. Esta falta de experiencia no solo afecta su empleabilidad, también genera desconfianza en las empresas respecto a sus habilidades y competencias.
- ▶ El **bajo nivel educativo** es otra barrera crítica. Muchas víctimas no han completado la educación secundaria ni poseen formación técnica, lo que restringe sus posibilidades en un mercado laboral que cada vez exige más cualificación. Esta situación perpetúa el ciclo de pobreza y exclusión, ya que la falta de educación limita el acceso a mejores oportunidades laborales.
- ▶ **Desconfianza en habilidades y formación:** las empresas tienden a dudar de las capacidades técnicas de las víctimas, lo que se traduce en una percepción negativa que puede ser difícil de revertir. Esta desconfianza se ve alimentada por la falta de experiencia formal y de certificaciones, lo que crea un círculo vicioso que dificulta la inclusión laboral de estas personas. Una barrera significativa identificada por empleadores y prestadores es la falta de escolaridad y formación técnica entre las víctimas del conflicto armado. La mayoría de estas personas no ha completado la educación secundaria y carece de conocimientos en tecnología y habilidades digitales, lo que limita su competitividad en el mercado laboral actual. Además, muchas víctimas enfrentan dificultades para demostrar sus habilidades y competencias debido a la pérdida de documentos y a la falta de certificaciones de experiencia laboral.

II. Barreras organizacionales

- ▶ **Procesos de selección inflexibles:** tanto las víctimas como los prestadores de servicios señalan que los procesos de selección en las empresas son rigurosos y cuentan con requisitos difíciles de cumplir. Esto incluye pruebas psicotécnicas y la exigencia de experiencia previa en cargos específicos, lo que excluye a muchos candidatos que, a pesar de su potencial, no cumplen con estos criterios.
- ▶ **Ausencia de políticas inclusivas:** la falta de políticas claras para la inclusión laboral de personas vulnerables y víctimas del conflicto es una preocupación compartida. Las empresas reconocen que carecen de estrategias que promuevan la contratación de víctimas del conflicto, lo que resulta en la exclusión de estos grupos del mercado laboral. Esta ausencia de políticas inclusivas no solo afecta a las víctimas, también limita la diversidad y el potencial de innovación de las organizaciones.
- ▶ **Resistencia al cambio:** la falta de sensibilización y capacitación interna en las empresas sobre la contratación de víctimas puede generar resistencia y estigmatización hacia esta población. Esta resistencia se traduce en una falta de apertura para considerar a las víctimas como candidatos viables, lo que perpetúa su exclusión.
- ▶ **Estigmas y prejuicios:** a pesar de que el 75 por ciento de las empresas encuestadas considera que las víctimas tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas que otros candidatos, persisten estigmas y prejuicios que dificultan su integración en el mercado laboral. Esto sugiere que, aunque exista disposición por parte de las empresas para contratar a personas víctimas del conflicto armado, es fundamental trabajar en la sensibilización y capacitación tanto de los empleadores como de las víctimas.

III. Barreras del entorno

- ▶ **Ubicación geográfica:** muchas víctimas residen en municipios aledaños, zonas rurales o en la periferia de las ciudades, lo que complica su acceso a empleos urbanos. Los costos de transporte, así como la falta de redes de apoyo en las áreas urbanas, limitan aún más sus oportunidades de empleo. Esta situación no solo afecta su productividad, también impacta su retención en el empleo.

- **Desconocimiento de servicios de apoyo:** a menudo las víctimas desconocen los servicios de apoyo disponibles, como los ofrecidos por el SPE. Este desconocimiento limita su capacidad para acceder a recursos que podrían facilitar su inserción laboral, lo que resalta la necesidad de una mayor difusión y accesibilidad de estos servicios.

En resumen, las barreras que enfrenta la población víctima del conflicto armado son el resultado de una combinación de factores individuales, organizacionales y del entorno. Para abordar estas dificultades, es fundamental implementar políticas inclusivas que promuevan la capacitación y la sensibilización en las empresas, así como mejorar el acceso a la educación y a servicios de apoyo para las víctimas. Solo a través de un enfoque integral que considere todas estas dimensiones se podrá avanzar hacia la inclusión laboral efectiva de esta población vulnerable, contribuyendo así a su recuperación y a la construcción de una sociedad más equitativa.

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

La búsqueda de empleo para las mujeres, especialmente aquellas que han sido víctimas del conflicto armado, se ve profundamente influenciada por una serie de roles tradicionales y desigualdades de género que perpetúan su desventaja en el mercado laboral. A lo largo del estudio se identificaron varios factores críticos que contribuyen a esta problemática, los cuales se detallan a continuación.

1. Responsabilidades de cuidado

Uno de los obstáculos más significativos que enfrentan las mujeres en la búsqueda de empleo es la carga desproporcionada de responsabilidades de cuidado. La mayoría de las mujeres asume el rol tradicional de cuidadoras de niños, ancianos y personas con discapacidad, lo que limita su disponibilidad para trabajar en horarios convencionales o en empleos que requieren dedicación a tiempo completo. En el caso particular de las mujeres víctimas del conflicto, muchas de ellas, tras el desplazamiento forzado, debieron asumir el rol de cabeza de familia.

Es relevante reconocer que la pobreza afecta de manera más significativa a los hogares monoparentales encabezados por mujeres en comparación con otros tipos de hogares. En estos casos, las redes de apoyo conformadas por mujeres, como abuelas, tías y otras integrantes del hogar, son fundamentales en las estrategias de cuidado (OIT 2024a). Sin embargo, en el caso de las mujeres víctimas, estas redes se pierden debido al desplazamiento forzado. Por lo tanto, ellas, al tiempo que deben trabajar para sostener a su familia, tienen que continuar velando por el cuidado, la crianza y la protección de sus hijos, lo cual afecta directamente su salud física y mental.

Esta situación se ve agravada por la falta de acceso a servicios adecuados de cuidado infantil, lo que obliga a muchas mujeres a retirarse del mercado laboral o a buscar alternativas que les permitan equilibrar sus responsabilidades familiares con sus aspiraciones laborales. Teniendo en cuenta que el apoyo en las labores de cuidado de niños puede reducir las desigualdades de género, es importante que los servicios de empleo estén vinculados a servicios de cuidado infantil para apoyar a las mujeres trabajadoras.

Es clave considerar que los hogares, dependiendo de su nivel de ingresos, disponen de distintos grados de libertad para organizar las tareas de cuidado. Mientras que los hogares con mayores recursos pueden contratar estos servicios, los de menores ingresos no cuentan con esa posibilidad, lo que obliga a las mujeres en hogares de bajos ingresos a asumir en mayor medida las labores de cuidado familiar (OIT 2024b). En este sentido, la provisión de servicios de cuidado puede impactar positivamente en los ingresos de las familias, en el bienestar y desarrollo de la infancia, y en la reducción de las barreras de género y socioeconómicas (OIT 2024b). Estas medidas buscan también que el ejercicio del derecho a un empleo sin conflicto de responsabilidades familiares y profesionales sea tanto para mujeres como para hombres (OIT 2022).

Así mismo, las estrategias de inclusión laboral al interior de la empresa deberían proporcionar oportunidades para mejorar la calidad de vida de sus familias y aumentar su seguridad económica y emocional. Por ello, es crucial ofrecer apoyos específicos, como subsidios de transporte y formación en habilidades socioemocionales y técnicas, para mejorar sus oportunidades de empleabilidad.

Por otra parte, es fundamental abordar los estereotipos de género que perpetúan la noción de que, para los hombres, el cuidado familiar se reduce principalmente a su contribución económica. Promover la

corresponsabilidad en el cuidado requiere desafiar las normas tradicionales de masculinidad para incentivar cambios en el comportamiento. Esto incluye impulsar normativas que fomenten una mayor participación de los hombres en las responsabilidades de cuidado, a través, por ejemplo, de licencias de paternidad (OIT 2024a).

II. Estereotipos de género y sesgos en el empleo

Los estereotipos de género continúan siendo una barrera significativa para las mujeres en el ámbito laboral. Existe una percepción arraigada de que ciertos trabajos son más adecuados para hombres, especialmente aquellos que requieren fuerza física o habilidades técnicas. Esta visión limita el acceso de las mujeres a empleos en sectores considerados «masculinos», lo que a su vez perpetúa la segregación ocupacional y la desigualdad salarial. La distinción entre trabajos «feminizados» (donde predominan las mujeres) y «masculinizados» (donde predominan los hombres) genera barreras significativas para las mujeres víctimas del conflicto armado en su acceso al empleo.

Estas barreras se agravan por la discriminación de género y las condiciones de vulnerabilidad derivadas de su experiencia como víctimas. Los trabajos feminizados, como el servicio doméstico, la educación infantil y el cuidado, están tradicionalmente asociados al rol de género femenino. Aunque estas ocupaciones son cruciales y requieren largas jornadas, suelen estar peor remuneradas que los trabajos masculinizados. 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 en estos roles enfrentan 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. Esta realidad fomenta la segregación ocupacional, ya que la asociación de ciertos trabajos con el género femenino limita el acceso de las mujeres a sectores mejor remunerados, manteniéndolas encasilladas en roles tradicionales. Por otro lado, los trabajos masculinizados se perciben como «*inadecuados*» para las mujeres debido a estereotipos sobre fuerza física y habilidades técnicas. Estos prejuicios dificultan la contratación de mujeres, incluidas las víctimas del conflicto, y reducen sus oportunidades de empleo en áreas mejor remuneradas.

Así mismo, se observa que, a pesar de sus logros educativos, las mujeres enfrentan mayores obstáculos para desarrollar habilidades y acceder al aprendizaje continuo, debido a barreras socioeconómicas y estructurales, muchas de ellas vinculadas a normas culturales y estereotipos de género. Estas dificultades se ven agravadas por el mayor tiempo que las mujeres dedican a las responsabilidades familiares, lo que limita sus oportunidades de adquirir competencias de alta demanda y avanzar en su trayectoria profesional (OIT 2024a).

Las mujeres víctimas del conflicto armado a menudo se enfrentan a estereotipos que dificultan su integración en el mercado laboral y su acceso a oportunidades de desarrollo profesional. Los trabajos que suelen obtener son generalmente en el servicio doméstico, temporales o en negocios informales, debido a que no pueden vincularse a un empleo de tiempo completo, en parte por tener que llevar a cabo actividades como el cuidado de los menores o del hogar, y porque no cuentan con los requisitos que las empresas solicitan. Así mismo, se les dificulta cumplir con el requerimiento de disponibilidad de tiempo para los turnos rotativos en las empresas donde pueden conseguir trabajo. Lo anterior deriva en ingresos menores percibidos, repercusiones en el desarrollo de su trayectoria laboral, ascensos y remuneraciones, así como en discriminación en el plano salarial respecto a los hombres, entre otros (OIT 2024c).

III. Falta de flexibilidad laboral

La rigidez en las políticas laborales también representa un desafío considerable. Muchas empresas no ofrecen opciones de trabajo flexible, como horarios ajustables o permisos para atender responsabilidades familiares. Esta falta de flexibilidad afecta desproporcionadamente a las mujeres, quienes, debido a sus roles tradicionales, suelen ser las principales responsables del cuidado del hogar. La incapacidad para conciliar trabajo y vida familiar puede llevar a las mujeres a rechazar ofertas de empleo o a abandonar sus puestos de trabajo, perpetuando así su situación de vulnerabilidad económica. En este contexto, la implementación de horarios de trabajo flexibles se presenta como una estrategia fundamental para facilitar el acceso y la permanencia de las mujeres víctimas del conflicto armado en el mercado laboral, especialmente para aquellas que son proveedoras.

Las mujeres víctimas del conflicto armado suelen enfrentarse a obstáculos que complican su integración laboral. Estos desafíos están relacionados con:

- ▶ **Responsabilidades de cuidado:** muchas mujeres se encuentran con la responsabilidad de cuidar a sus hijos e hijas, familiares mayores o personas con discapacidad, debido a la pérdida de otros miembros de la familia durante el conflicto.
- ▶ **Secuelas psicológicas:** las experiencias traumáticas pueden llevar a problemas de salud mental, como el trastorno de estrés postraumático (TEPT), ansiedad y depresión, que afectan su capacidad para mantener un empleo tradicional de tiempo completo.
- ▶ **Falta de redes de apoyo:** el desplazamiento forzado y la pérdida de redes sociales y familiares pueden dejar a las mujeres sin apoyo para el cuidado infantil y otras responsabilidades, lo que dificulta su participación en el mercado laboral.

Ante estos desafíos, se considera que fomentar, en la medida de lo posible, la adopción de políticas que permitan flexibilidad en la organización de la jornada laboral, considerando aspectos como los horarios, la duración y el lugar de trabajo, pueden beneficiar tanto a las empresas como a su personal, al tiempo que promueven la igualdad de género y facilita la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de los trabajadores y trabajadoras (OIT 2024b). Así, la flexibilidad en los horarios laborales se presenta como una solución que puede facilitar la integración de las mujeres víctimas en el mercado de trabajo.

IV. Falta de sensibilización y formación en enfoque de género, diferencial e interseccional

La falta de sensibilización y formación en enfoque de género, diferencial e interseccional en las empresas también contribuye a la perpetuación de desigualdades. Muchas organizaciones no priorizan la formación en torno a estos enfoques, lo que resulta en procesos de selección y contratación que no consideran las competencias y habilidades de las personas buscadoras de empleo de manera equitativa. Tampoco se han incorporado, en el marco de los servicios complementarios que ofrece cada prestador, estrategias de atención con enfoque diferencial, de género e interseccional que tengan en cuenta los diferentes marcadores de identidad y las barreras de la población que aumentan su nivel de vulnerabilidad.

En particular, comprender la importancia del enfoque interseccional en los procesos de inclusión laboral es reconocer que las experiencias de las personas están permeadas por múltiples variables, como la identidad, el género, la etnia, la clase social, la orientación sexual y la discapacidad, entre otras. Al considerar esta interseccionalidad de variables, se puede entender mejor cómo se entrelazan diferentes formas de discriminación y desigualdad, y cómo estas pueden afectar las oportunidades laborales de las personas víctimas del conflicto armado.

Lo anterior se refleja a través del siguiente testimonio de una mujer víctima del conflicto armado, afrodescendiente, cuidadora y cabeza de familia, participante en los grupos focales realizados en el marco del estudio: «...quiero que quede claro y que lo pensemos muy bien: ¿por qué solo los trabajos en el área de aseo son, primero que todo, para mujeres y, segundo, para mujeres afro? Lo he vivido... lo viví durante mucho tiempo. Solo con verme creen que uno va para lo del aseo... Yo trabajo por mis hijos y por mi mamá, porque mi mamá es una persona que ya no trabaja y es discapacitada. A mí me toca llevarla a las citas médicas, a mí me toca todo con ella... pero también trabajar para llevar comida a la casa...». Esto no solo limita las oportunidades de empleo para las mujeres, también refuerza la percepción de que son menos aptas para ciertos roles, lo que a su vez alimenta los estereotipos de género existentes.

Implementar procesos de formación y sensibilización en torno a estos enfoques transversales permitiría que las empresas y prestadores entendieran, por ejemplo, que las personas víctimas del conflicto mayores de 40 años, o mujeres víctimas del conflicto, o personas víctimas con discapacidad, o pertenecientes a grupos étnicos, encuentran mayores barreras y dificultades significativas para ingresar al mercado laboral. Esto se debe a la presencia simultánea de dos o más características diferenciales (género, discapacidad, pertenencia étnica) que pueden incrementar las desigualdades al momento de gestionar un empleo formal. Aquellos empleadores que han recibido talleres de sensibilización sobre estas temáticas muestran una mayor disposición a contratar a víctimas del conflicto y a mujeres víctimas del conflicto. La inclusión laboral de las víctimas no solo mejora su calidad de vida y estabilidad económica, también fortalece su bienestar emocional y familiar. Esto es relevante para las mujeres, que están muy satisfechas al contribuir al sustento familiar. A través del estudio, se pudo evidenciar que las mujeres tienen una mayor permanencia en sus empleos, y esto se relaciona con los compromisos que adquieren con sus familias y el anhelo de sacar a sus hijos e hijas adelante.

Uno de los factores clave que contribuyen a la mayor permanencia de las mujeres víctimas en sus empleos es su notable resiliencia y capacidad de adaptación. Las experiencias traumáticas vividas durante el conflicto armado

a menudo desarrollan en ellas una fortaleza interior y una capacidad para enfrentar adversidades, lo que se traduce en un compromiso firme y una determinación para mantener sus empleos. Otro factor importante es la necesidad económica y las responsabilidades familiares que muchas mujeres asumen después de un conflicto armado. La devastación económica y social del conflicto a menudo deja a las mujeres como las principales proveedoras de sus familias, lo que aumenta su motivación para mantener un empleo estable.

Para abordar los desafíos y necesidades específicas de diferentes poblaciones, especialmente de mujeres vulnerables y víctimas del conflicto, es crucial diseñar estrategias de inclusión adecuadas para cada grupo, considerando el enfoque de género, diferencial e interseccional para abordar sus necesidades únicas de manera efectiva. De esta manera, impulsar un cambio de actitud y garantizar el respeto al principio de igualdad permitirá promover un enfoque transformador que no solo busque corregir las desigualdades existentes, sino también modificar las dinámicas de género, sociales y culturales que sustentan la discriminación (OIT 2024a).

Teniendo esto en cuenta, es fundamental trabajar en los imaginarios y prejuicios existentes sobre la población víctima, especialmente las mujeres, en el ámbito laboral y sensibilizar al sector empresarial sobre la inclusión laboral de estas personas, involucrando a otras instituciones para ampliar el alcance de la Estrategia de Inclusión Laboral y de los servicios especializados y complementarios para la gestión de empleo.

V. Percepción de la oferta laboral

La percepción de que existe una mayor oferta laboral dirigida a hombres, especialmente en sectores como la seguridad, también afecta a las mujeres. Aunque se ha observado un aumento en la participación de mujeres en sectores no tradicionales, la creencia de que ciertos trabajos son exclusivamente masculinos puede desalentar a las mujeres a postularse para estos roles. Esta percepción, combinada con la falta de modelos a seguir en posiciones de liderazgo, contribuye a la subrepresentación de mujeres en diversas industrias.

Entre las principales barreras de género para la búsqueda de empleo se identificaron aquellas relacionadas con la existencia de una mayor oferta laboral dirigida a hombres que a mujeres, así como con fuertes estereotipos sociales relacionados con el rol de la mujer/cuidadora. Esto evidencia las barreras por parte de las empresas cuando se trata de mujeres cabeza de hogar y madres de familia con hijos en edad temprana, en relación con temas de permisos y cumplimiento de horarios. Lo anterior deja en evidencia las desigualdades de género en el mercado laboral, demostrando que las mujeres siguen en desventaja con respecto a los hombres al momento de buscar empleo o de estar empleadas.

Diversos estudios en América Latina han mostrado que existen múltiples formas de discriminación indirecta que afectan a las mujeres madres, tanto en posiciones profesionales y ejecutivas como en trabajos que requieren menos educación y capacitación. Incluso en empleos manuales, las madres enfrentan menores oportunidades de ser contratadas en comparación con mujeres de similar nivel de cualificación, pero sin hijos, lo que también limita su desarrollo profesional y establece un tope en sus ingresos (OIT 2024a).

En conclusión, las mujeres víctimas enfrentan una serie de roles y desigualdades de género que dificultan su búsqueda de empleo y su integración en el mercado laboral. La combinación de responsabilidades de cuidado, estereotipos de género, falta de flexibilidad laboral, acceso limitado a capacitación y la percepción de la oferta laboral crea un entorno desafiante que perpetúa la desigualdad. Por lo tanto, resulta fundamental implementar la implementación de políticas efectivas que aborden estas desigualdades, promuevan un enfoque de género, diferencial e interseccional en el ámbito laboral que no solo reconozca las necesidades de las mujeres, sino también fomenten su empoderamiento y participación activa en la economía. Solo a través de un esfuerzo conjunto entre gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil se podrá avanzar hacia una verdadera igualdad de género en el mercado laboral.

9.4. Sobre la interseccionalidad de barreras de acceso al empleo

De acuerdo con los hallazgos del Estudio de Caso 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.

9.5. Sobre diferencias en la atención entre ruta básica y estrategia de inclusión laboral

El análisis de las percepciones de las empresas, víctimas del conflicto y prestadores de servicios en relación con la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo (SPE) revela un panorama complejo y multifacético. Este capítulo sintetiza los hallazgos más relevantes, destacando tanto los puntos en común como las divergencias significativas entre los diferentes actores involucrados. A través de este análisis, se busca ofrecer una comprensión más profunda de las dos modalidades de gestión de empleo para víctimas del conflicto armado ofrecidas por la Unidad del SPE (Ruta Básica y Estrategia), así como las oportunidades de mejora propuestas.

Como primera medida, se presentan las percepciones generales de los tres actores sondeados en el estudio, con el fin de identificar diferencias en la comprensión y abordaje de ambas modalidades de atención:

I. Percepciones de las víctimas del conflicto

Pocas diferencias sustanciales entre ambas modalidades: las personas víctimas sondeadas, en general, dicen no haber identificado diferencias significativas entre una y otra modalidad. Probablemente, esta percepción tenga que ver con los resultados que arrojó el estudio frente a la consecución de empleo con apoyo de la Unidad del SPE: de las 100 personas participantes en la estrategia, el 84,31 por ciento no consiguió su empleo actual a través del SPE, y de las 100 personas de la ruta básica sondeadas, el porcentaje que no consiguió empleo por este medio fue del 87,76 por ciento (la diferencia en el resultado entre una y otra modalidad no es tan significativa como se habría esperado).

Las víctimas del conflicto armado que participan en la Ruta Básica reportan una mayor dificultad para acceder a empleos formales, con un 18,5 por ciento de los encuestados señalando que su condición de víctimas ha sido un obstáculo significativo. En contraste, solo el 15 por ciento de los participantes en la Estrategia de Inclusión

Laboral comparte esta percepción. Esta diferencia sugiere que la Estrategia puede estar proporcionando un entorno más favorable para la inclusión laboral, posiblemente debido a su enfoque más personalizado y a la formación que ofrece a los candidatos.

Además, la percepción de efectividad de los cursos y talleres es notablemente diferente. Mientras que el 84 por ciento de los participantes en la Ruta Básica considera que estos mejoraron sus posibilidades de empleo, solo el 50 por ciento de los que participaron en la Estrategia comparte esta opinión. Esto indica que, aunque ambos programas ofrecen capacitación, la calidad y la relevancia de la formación pueden variar, afectando la confianza de los participantes en su capacidad para conseguir empleo.

II. Percepciones de las empresas

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 han señalado 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. En cambio, la Estrategia de Inclusión Laboral se centra en proporcionar 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 mejora en la percepción de la calidad de los candidatos.

III. Percepciones de los prestadores del SPE

Los prestadores del SPE también han identificado diferencias clave en la implementación de ambas modalidades. En la Ruta Básica, se ha reportado una baja participación en talleres de sensibilización, con un 75 por ciento de los empresarios encuestados indicando 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. La falta de sensibilización y formación en la Ruta Básica puede contribuir a la percepción negativa de las empresas sobre la preparación de los candidatos, lo que a su vez afecta la integración laboral de las víctimas.

A continuación, se presentan las conclusiones principales, identificadas con base en las diferencias y convergencias de los tres actores del estudio, respecto a la atención recibida por parte de la Unidad del SPE en la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral.

Desconocimiento de la estrategia de inclusión laboral

Un desafío significativo identificado en el análisis es el desconocimiento de la Estrategia de Inclusión Laboral por parte de un porcentaje considerable de víctimas del conflicto, empresas y prestadores. Este desconocimiento limita la efectividad de la inclusión laboral, ya que muchas empresas no están al tanto de los recursos y apoyos disponibles para contratar a víctimas del conflicto. La falta de sensibilización y comunicación efectiva sobre la Estrategia es un obstáculo que debe ser abordado para mejorar la implementación de políticas de inclusión.

Expectativas y resultados

Las expectativas de las víctimas en relación con el acompañamiento integral son altas. No solo buscan formación, sino también apoyo emocional y económico. Esta necesidad de un enfoque holístico es crucial para mejorar la empleabilidad de las víctimas y su integración en el mercado laboral. Las empresas, por su parte, buscan candidatos que no solo posean habilidades técnicas, sino que también estén preparados para integrarse en un entorno laboral, lo que puede no alinearse con las expectativas de las víctimas.

Sensibilización y formación

Uno de los hallazgos más destacados es la falta de sensibilización y capacitación en la Ruta Básica. Un 75 por ciento de los empresarios encuestados no recibió talleres o charlas de sensibilización proporcionados por el Servicio Público de Empleo (SPE), lo que indica una carencia de preparación para la inclusión de víctimas del conflicto. En contraste, las empresas que participaron en la Estrategia de Inclusión Laboral reportaron una mejora considerable en su disposición hacia la contratación de estas víctimas, gracias al acompañamiento recibido. Esto sugiere que la sensibilización y capacitación son elementos clave para fomentar un entorno laboral inclusivo.

Percepción de desempeño e igualdad en procesos de selección

La percepción de desempeño en los procesos de selección es notablemente diferente entre ambas rutas. En la Estrategia de Inclusión Laboral, se enfatiza la importancia de no requerir experiencia previa, centrándose en las habilidades y competencias de los candidatos. Esto ha llevado a que el 83,33 por ciento de las empresas consideren que el desempeño de las víctimas es comparable al de otras poblaciones. Por el contrario, en la Ruta Básica, se observa una percepción más negativa sobre la preparación de los candidatos, lo que puede influir en la calidad de la selección y, por ende, en la integración laboral.

Acceso al mercado laboral y estabilidad laboral

Los participantes de la Estrategia de Inclusión Laboral tienen un mayor acceso a ofertas laborales formales y reciben apoyo en la búsqueda y adaptación a nuevas oportunidades laborales. Esto contrasta con la Ruta Básica, donde un 18,5 por ciento de los encuestados considera que su condición de víctimas les ha dificultado acceder a un empleo formal, en comparación con solo un 15 por ciento en la Estrategia. Además, la Estrategia proporciona un acompañamiento más integral, lo que se traduce en una mayor vinculación y estabilidad laboral para sus participantes.

Mejoras de la empleabilidad

La Estrategia de Inclusión Laboral ha demostrado mejorar significativamente las oportunidades de empleo y la estabilidad laboral de las víctimas en comparación con la Ruta Básica. Esto se debe a su enfoque integral, que no solo se centra en la capacitación, sino también en la creación de un entorno laboral inclusivo y en la sensibilización de las empresas. Sin embargo, según los resultados del estudio, se evidencia que la mayoría de las personas (tanto en la Ruta Básica como en la Estrategia) no obtuvo su empleo actual mediante el SPE; al contrario, varios señalan que la búsqueda puede ser más efectiva mediante redes cercanas o usando otras plataformas.

Desempleo y retención

A pesar de los esfuerzos realizados, tanto en la Ruta Básica como en la Estrategia, un porcentaje considerable de víctimas se enfrenta a la pérdida de empleo. Las razones citadas incluyen la finalización de contratos, inconvenientes personales y la búsqueda de mejores oportunidades laborales. Esto indica que, aunque ambos enfoques ofrecen apoyo, es necesario un seguimiento continuo y un acompañamiento posempleo para mejorar la retención laboral.

Fortalecimiento psicosocial y adaptación al entorno laboral

El fortalecimiento psicosocial es un componente esencial de la Estrategia de Inclusión Laboral, que incluye el desarrollo de habilidades socioemocionales, mejorando la autoestima y la capacidad de trabajo en equipo de los participantes. Esto contrasta con la Ruta Básica, donde la falta de atención a las barreras psicosociales puede dificultar la integración laboral de las víctimas. La resiliencia y adaptación al entorno laboral son significativamente mayores en aquellos que acceden a la Estrategia, lo que sugiere que un enfoque integral es crucial para el éxito de la inclusión laboral.

Dificultades y barreras en el acceso a empleo formal

Las dificultades para acceder a empleo formal son más pronunciadas en la Ruta Básica, donde un 59 por ciento de los encuestados mencionó problemas relacionados con el perfil laboral como el principal obstáculo. En comparación, en la Estrategia, este porcentaje es del 46 por ciento. Esto indica que la Ruta Básica no solo enfrenta más obstáculos, también carece de un enfoque personalizado que aborde las necesidades específicas de las víctimas.

Satisfacción general y percepción de los servicios

La satisfacción general con los servicios de seguimiento fue alta en ambos grupos, pero los participantes de la Ruta Básica mostraron una mayor satisfacción con los servicios recibidos. Sin embargo, la percepción de claridad y pertinencia de la información fue mejor en la Ruta Básica, lo que sugiere que, aunque la Estrategia de Inclusión Laboral ofrece un enfoque más integral, la Ruta Básica puede ser más efectiva en términos de comunicación y apoyo informativo.

Desconfianza en el sistema

Muchas víctimas expresan desconfianza hacia los sistemas formales de búsqueda de empleo, prefiriendo métodos más directos, como entregar su hoja de vida en persona. Esta desconfianza puede ser un obstáculo significativo para la efectividad de ambos enfoques. Existe también una notable desconfianza y desconocimiento en los servicios de

gestión de empleo que brindan los prestadores del SPE. Muchas víctimas no confían o desconocen estos servicios, prefiriendo métodos tradicionales como dejar su hoja de vida de forma personal. Por otro lado, las empresas muestran desconfianza hacia la contratación de víctimas debido a posibles traumas, «antecedentes con grupos armados ilegales» y falta de adaptación al ambiente laboral. La estigmatización de las víctimas del conflicto armado es una problemática persistente y profunda que afecta a diversas sociedades, especialmente aquellas que han experimentado largos períodos de violencia y enfrentamientos internos.

En conclusión, las diferencias entre la Ruta Básica y la Estrategia de Inclusión Laboral son evidentes en las percepciones de los tres actores involucrados. Mientras que la Ruta Básica parece centrarse más en la cantidad y presenta desafíos significativos en la integración laboral de las víctimas, la Estrategia de Inclusión Laboral se destaca por su enfoque personalizado y su capacidad para abordar las barreras psicosociales. Estas diferencias resaltan la importancia de un enfoque más integral y adaptado a las necesidades de las víctimas del conflicto armado, lo que podría mejorar significativamente sus oportunidades de empleo y su satisfacción general con el proceso de inclusión laboral.

9.6. Sobre mejoras en los servicios brindados por la red de prestadores del Servicio Público de Empleo (SPE) a través de sus prestadores autorizados

El análisis de los servicios por la red de prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo del SPE revela una serie de áreas críticas que requieren atención y mejora para optimizar la inclusión laboral de las víctimas del conflicto. A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes, organizadas en torno a los principales hallazgos y recomendaciones surgidas del estudio.

I. Actualización y accesibilidad de bases de datos

Una de las mejoras más significativas identificadas es la necesidad de mantener bases de datos actualizadas sobre la población víctima. La falta de información precisa y accesible dificulta el contacto entre las empresas y los potenciales empleados. La implementación de un sistema de bases de datos dinámico y accesible no solo facilitaría la identificación de candidatos adecuados, también permitiría a las empresas conocer mejor las características y necesidades de esta población, promoviendo así una inclusión más efectiva.

II. Mejora en la descripción de ofertas laborales

La calidad y claridad en la descripción de las ofertas laborales son fundamentales para atraer a candidatos que se ajusten a las expectativas de las empresas. Se ha observado que un porcentaje significativo de empresas considera que las ofertas laborales deben ser más específicas y alineadas con las aspiraciones de los candidatos. Esto no solo mejoraría la empleabilidad de las víctimas, también optimizaría el proceso de selección, reduciendo el tiempo y los recursos invertidos en contrataciones inadecuadas.

III. Mitigación de barreras y sensibilización empresarial

Los servicios de mitigación de barreras para el acceso al empleo son un aspecto esencial de la Estrategia de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE. Tienen como objetivo principal promover la colocación de víctimas del conflicto armado y reducir barreras individuales, organizacionales y del entorno, brindando «servicios de mitigación de barreras» a la población beneficiaria (por ejemplo, auxilios de transporte del primer mes de colocación, paquetes alimentarios, mudas de ropa para procesos de selección, entre otros), con el fin de mejorar sus oportunidades de colocación efectiva y sostenibilidad en el empleo. Es crucial trabajar en la sensibilización de los empresarios sobre los beneficios de contratar a personas víctimas del conflicto. La percepción de que estas contrataciones pueden representar un riesgo social debe ser desafiada mediante campañas informativas que destaquen las capacidades y el potencial de esta población. La creación de incentivos económicos o tributarios podría ser una estrategia efectiva para fomentar la inclusión laboral.

IV. Calidad del trato y asesoría

La humanización del servicio es un aspecto que ha sido reiteradamente mencionado por las víctimas y prestadores. La calidad del trato y la asesoría son fundamentales para construir relaciones de confianza. Se recomienda implementar procesos de formación y sensibilización para los funcionarios de la Unidad del SPE, incluidos los prestadores autorizados, enfocados en la atención al cliente y la empatía, lo que podría mejorar significativamente la experiencia de las víctimas al interactuar con el sistema.

V. Seguimiento posempleo y continuidad del servicio

Un hallazgo preocupante es que un 65,5 por ciento de las víctimas no mantuvo contacto con el SPE tras conseguir empleo. Esto sugiere una falta de seguimiento que podría afectar la reintegración laboral y el bienestar de estas personas. Es esencial establecer un sistema de seguimiento posempleo que permita a las víctimas recibir apoyo continuo, así como la posibilidad de actualizar su perfil laboral y acceder a nuevas oportunidades.

VI. Acceso a servicios en zonas rurales

La presencia del SPE en zonas rurales es crucial para garantizar que las víctimas del conflicto tengan acceso a programas de empleo. Se sugiere la implementación de oficinas móviles y estrategias que acerquen los servicios a comunidades en áreas de difícil acceso. Esto no solo aumentaría la cobertura del SPE, también facilitaría la inclusión de poblaciones que, de otro modo, quedarían desatendidas.

VII. Comunicación y retroalimentación entre actores

La comunicación efectiva entre empresas, víctimas y prestadores es vital para optimizar los procesos de selección y mejorar las ofertas laborales. Se recomienda establecer un sistema de retroalimentación que permita a las empresas expresar sus necesidades y expectativas, mientras que las víctimas puedan compartir sus experiencias y sugerencias. Esta interacción podría enriquecer el proceso de inclusión laboral y asegurar que se aborden las necesidades de todos los actores involucrados.

VIII. Reconocimiento de la necesidad de inclusión

Uno de los hallazgos más destacados es el reconocimiento generalizado de la importancia de la inclusión laboral de las víctimas del conflicto. Tanto las empresas como las víctimas y los prestadores coinciden en que es fundamental ofrecer oportunidades laborales a este grupo, lo que refleja un compromiso social compartido. Este consenso es un punto de partida positivo para fomentar políticas y programas que faciliten la integración de las víctimas en el mercado laboral.

IX. Valoración de los servicios de orientación y formación en habilidades blandas y competencias específicas

Las percepciones sobre los servicios de formación y orientación laboral son predominantemente positivas. Las víctimas valoran la formación en habilidades blandas y competencias específicas, considerándolas esenciales para mejorar su empleabilidad. Por otro lado, las empresas reconocen que estas formaciones no solo benefician a los candidatos, también contribuyen a la creación de un entorno laboral más inclusivo y diverso. Sin embargo, es crucial que estén alineadas con las necesidades del mercado laboral para maximizar su efectividad.

X. Percepción de la eficacia de los servicios

Las víctimas tienden a calificar los servicios del SPE como positivos, especialmente en términos de apoyo psicosocial y formación. Sin embargo, existe una notable desconfianza hacia los sistemas formales de búsqueda de empleo, lo que las lleva a preferir métodos más tradicionales, como entregar su hoja de vida en persona. Esta desconfianza puede ser un reflejo de experiencias pasadas negativas y resalta la necesidad de construir una relación de confianza entre las víctimas y los prestadores de servicios.

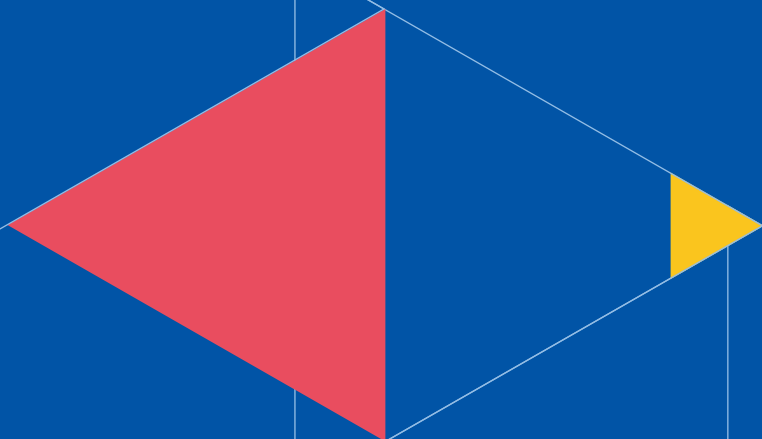
Por otro lado, las empresas que han participado en talleres de sensibilización muestran una mayor disposición para contratar a víctimas, mientras que aquellas que no han participado tienden a tener una percepción más negativa sobre la inclusión laboral. Esto sugiere que la sensibilización y la formación son herramientas clave para cambiar actitudes y fomentar la inclusión.

En resumen, las mejoras en los servicios brindados por la red de prestadores de la Unidad del SPE 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. La implementación de estas recomendaciones no solo beneficiará a las víctimas, también contribuirá al desarrollo de un entorno laboral más inclusivo y equitativo, promoviendo así la cohesión social y el bienestar de la comunidad en su conjunto.



10

► **Recomendaciones**



En este apartado se presentan las principales recomendaciones derivadas del análisis de información presentado a lo largo del documento. Existen dos tipos de recomendaciones: operativas y estratégicas, las cuales difieren en su enfoque y alcance. Las operativas se enfocan en mejorar el proceso de diseño de instrumentos y de levantamiento de información, mientras que las estratégicas se centran en la visión y en los objetivos a largo plazo.

10.1 Recomendaciones estratégicas

Las trayectorias laborales de la población víctima del conflicto armado presentan un panorama complejo y multifacético que refleja tanto las dificultades inherentes a su situación, como las oportunidades que se han generado mediante los servicios brindados por la Unidad del SPE. A continuación, se detallan las conclusiones más relevantes extraídas del análisis de los datos recopilados.

Desarrollar políticas públicas de inclusión laboral e incorporar los enfoques de género e interseccional en la operatividad de la Unidad del SPE

De acuerdo con los hallazgos identificados en el Estudio de Caso, se recomienda a la Unidad del SPE que impulse y fortalezca políticas dirigidas a incentivar la consecución de empleos dignos y decentes para las personas víctimas del conflicto armado en Colombia. Lo anterior debe hacerse a partir de un enfoque de género, diferencial e interseccional, que identifique las particularidades de las víctimas y aborde las barreras que enfrentan en el acceso y permanencia en el empleo. Esto incluye incentivar a las empresas a crear estrategias de sensibilización y formación de sus equipos de Talento Humano, en particular, para que reconozcan y valoren el potencial de este grupo poblacional, así como sus diferencias, condiciones y particularidades, al momento de realizar procesos de selección y contratación con la población víctima del conflicto armado. Muchas empresas no priorizan la formación de sus empleados en torno a estos enfoques, lo que resulta en procesos de selección y contratación que no consideran las competencias y habilidades de las personas buscadoras de empleo de manera equitativa.

Se recomienda, entonces, promover en las empresas políticas de equidad de género, interseccionalidad y enfoque diferencial, mediante la implementación de acciones como talleres, charlas y conversatorios de prevención de la violencia de género y de la discriminación. Además, es importante sensibilizar a las empresas para que cuenten con herramientas suficientes para apoyar a la población víctima contratada, a través de charlas de fortalecimiento de la autoestima y de salud mental, así como de mecanismos de protección en caso de ser víctimas de violencia de género.

Las empresas deben establecer políticas claras que promuevan la inclusión laboral de las personas víctimas del conflicto. Esto incluye la creación de programas específicos de contratación y capacitación que reconozcan y valoren el potencial de estas personas. Ante estos desafíos, se considera que fomentar, en la medida de lo posible, la adopción de políticas que permitan flexibilidad en la organización de la jornada laboral, considerando aspectos como los horarios, la duración y el lugar de trabajo, puede beneficiar tanto a las empresas como a su personal, al tiempo que promueve la igualdad de género y facilita la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de los trabajadores y trabajadoras (OIT 2024b). Así, la flexibilidad en los horarios laborales se presenta como una solución que puede facilitar la integración de las mujeres víctimas, personas con discapacidad y víctimas pertenecientes a grupos étnicos, entre otras condiciones, en el mercado de trabajo.

Por otra parte, la Unidad del SPE también debe propender para que los prestadores autorizados, en el marco de los servicios básicos y especializados que ofrecen, incluyan **estrategias de atención con enfoque diferencial, de género e interseccional**, que tengan en cuenta los diferentes marcadores de identidad y las particularidades de la población que aumentan su nivel de vulnerabilidad. En este sentido, es indispensable que la Unidad del SPE lidere el desarrollo de programas de sensibilización y formación para la red de prestadores, en torno a estos enfoques, y hacia una atención integral, igualitaria y respetuosa de las diferencias de todas las personas buscadoras de empleo, en particular de la población víctima del conflicto y en condición de vulnerabilidad.

De igual manera, es necesario romper con los estereotipos de género en el ámbito laboral, fomentando la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, con el fin de crear un ambiente de trabajo justo e inclusivo. Por lo tanto, se recomienda impulsar políticas que promuevan la inclusión laboral de mujeres víctimas del conflicto, y garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades tales como la flexibilidad en los horarios laborales y el acceso a servicios de cuidado infantil, entre otros. Así mismo, es urgente generar procesos de sensibilización con la red de prestadores de la Unidad del SPE y con las empresas empleadoras, de tal manera que se promuevan políticas de igualdad de género al interior de las organizaciones.

Se debe prestar especial atención y orientación a la mujer víctima del conflicto, reconociendo las afectaciones no solo del conflicto armado, sino también de la violencia de género y discriminación a las que está expuesta por el solo hecho de ser mujer. Esta recomendación debe permear a cada colaborador del SPE, de tal manera que el enfoque sea transversal en el funcionamiento y operatividad de los servicios de gestión y colocación (tanto en la Ruta Básica como en la Estrategia).

Según el Decreto 4436 de 2011, artículo 4; el Decreto 380 de 2015, artículo 53; la Ley 1448; el CONPES 4031 de 2021, línea de acción; el Decreto 722 de 2013, artículo 36; y el artículo 43 de la Constitución Política colombiana.

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

Fortalecer las alianzas estratégicas de la Unidad del SPE con entidades públicas y privadas para consolidar el ecosistema de empleabilidad, hacia la colocación efectiva y disminución de barreras de la población víctima del conflicto armado

Dentro de las barreras de acceso al empleo identificadas en el sondeo, se destacó el desconocimiento de la red interinstitucional por parte de la población víctima del conflicto como una barrera importante, que ha limitado su acceso a servicios y programas de apoyo disponibles, debido a la falta de información o divulgación sobre los mismos.

Con base en lo anterior, se recomienda a la Unidad del SPE que lidere y aliente a la red de prestadores a realizar jornadas de actualización respecto a la oferta de servicios institucionalizados (programas y servicios públicos y privados disponibles, de apoyo a la población vulnerable y, en particular, a la población víctima del conflicto, por ejemplo, acceso a salud, educación, vivienda, entre otros), 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 de gobierno, Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) y otros actores del Ecosistema de Empleabilidad (OIT 2024c).

En este sentido, se sugiere desarrollar actividades con la red de prestadores para que conozcan a los actores que conforman el Ecosistema de Empleabilidad y programas en territorio que permitan complementar la ruta de empleabilidad, con servicios especializados fundamentalmente.

Así mismo, es necesario y urgente que la Unidad del SPE continúe fortaleciendo alianzas con diversas entidades públicas y privadas del orden nacional para desarrollar estrategias integrales que aborden las barreras de empleabilidad que enfrenta la población víctima y las desigualdades de género en el mercado laboral, a partir de un enfoque interseccional.

Estas alianzas deben asegurar la difusión de información relevante acerca de la Unidad del SPE y sus servicios. Esto facilitará la coordinación entre los diferentes actores involucrados en la inserción laboral de las personas víctimas del conflicto armado y potenciará el impacto de las estrategias de inclusión.

Por lo tanto, la recomendación consiste en activar, en la medida de lo posible, políticas pasivas que brinden apoyo económico a las personas víctimas del conflicto armado que lo requieran para disminuir las barreras y garantizar el acceso al empleo digno. Esto incluye el fomento de procesos de emprendimiento, dadas las trayectorias laborales y productivas de las víctimas del conflicto armado.

Las alianzas estratégicas a nivel gubernamental deben ser claves no solo en el fortalecimiento de la Unidad del SPE, sino también para dar respuesta a las necesidades de las personas víctimas, en especial al acompañamiento que las mujeres requieran.

Tal como se expone en el Decreto 722 de 2013, artículos 9 y 26; el Decreto 2852 de 2013; la Ley 1448 de 2011; el Decreto 4800, artículo 69; y el CONPES 4031 de 2021.

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Min. Trabajo, SNARIV Unidad del SPE	Largo plazo	Media	Si es necesario el uso de recursos

Fortalecimiento institucional

En el sondeo se identificó que las empresas no tenían datos suficientes disponibles acerca de la población víctima del conflicto que participaba en los procesos de selección o que lograba vincularse, lo cual puede obedecer a la falta de un enfoque diferencial en dichos procesos. Los prestadores manifestaron la dificultad en obtener retroalimentación acerca de los resultados de los procesos de selección de las personas víctimas del conflicto que eran remitidas o de las razones por las cuales eran rechazadas. Las víctimas del conflicto destacan la falta de información por parte de los prestadores y de las empresas respecto al estatus de su proceso de selección o las razones por las cuales no continuaban en dichos procesos.

Se sugiere realizar las acciones necesarias para el fortalecimiento institucional de la red de prestadores que integran el SPE, incluyendo los canales de comunicación entre los prestadores, los posibles empleadores y las personas víctimas buscadoras de empleo. Con una Unidad del SPE fortalecida, se mejora la efectividad en sus procesos y la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos misionales.

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

Fortalecer el enfoque territorial y contar con mayor presencia de la Unidad del SPE a nivel nacional

En el contacto con las personas víctimas del conflicto armado se evidenció que un número importante de personas de la base de datos ya no residía en Bogotá ni en los municipios aledaños. Al momento de localizarlos para el estudio, indicaron que en los sitios a los que se desplazaron no encontraron prestadores donde pudiesen retomar su proceso, o aquellos que lograban hacerlo lo hacían a través de las Unidades Móviles.

Se recomienda fortalecer la presencia de la Unidad del SPE a través de sus prestadores autorizados, de cajas de compensación, entidades privadas, SENA, unidades móviles fuera de Bogotá, brigadas de atención, etc. Esto con el fin de mejorar la gestión de empleo en zonas apartadas de las ciudades capitales y facilitar el acceso a oportunidades laborales. De esta manera, se contribuye a superar barreras geográficas, se facilitan los procesos de empleabilidad y se reducen los problemas de certificación laboral que se identificaron en los resultados de la investigación. Así mismo, se deben fortalecer las alianzas entre la Unidad del SPE y los entes territoriales, como alcaldías, gobernaciones, SENA y Cajas de Compensación Familiar.

Es fundamental incorporar un enfoque territorial que le permita a la Unidad del SPE reconocer las dinámicas de empleabilidad particulares y de ocupación en zonas diferentes a las ciudades capitales. Lo anterior es necesario porque las dinámicas sociales, la incidencia del conflicto armado y la informalidad en contextos rurales requieren de otro abordaje, sumado a posibles barreras del entorno, como la inseguridad social, entre otros aspectos.

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

Respaldo jurídico en el Decreto 600 del 2017 del Ministerio de Trabajo; Decreto 722 del 2013; y Decreto 2852 de 2013.

10.2. Recomendaciones operativas

Las trayectorias laborales de la población víctima del conflicto armado presentan un panorama complejo y multifacético que refleja tanto las dificultades inherentes a su situación, como las oportunidades que se han generado mediante los servicios brindados por la Unidad del SPE. A continuación, se detallan las conclusiones más relevantes extraídas del análisis de los datos recopilados.

Desarrollar herramientas técnicas para la incorporación del enfoque de género, diferencial e interseccional con prestadores autorizados y empresas empleadoras de población víctima del conflicto

Con base en los hallazgos identificados en el sondeo respecto a las barreras de empleo y género en particular, es fundamental sensibilizar y capacitar al ecosistema de empleabilidad (empresas, prestadores, entidades públicas y privadas) sobre un enfoque de género diferencial e interseccional, como una estrategia para reconocer las necesidades y particularidades no solo de las personas víctimas del conflicto armado, sino de otras poblaciones vulnerables (por ejemplo, LGBTQ, personas con pertinencia étnica, en situaciones de discapacidad, jóvenes, etc.). Lo anterior tiene como propósito abordar los estereotipos sociales y aproximarnos a una sociedad incluyente que reconozca las habilidades, conocimientos y experiencias, y no la condición sexual, física o de vulnerabilidad de las personas.

De acuerdo con la OIT (2024), es importante 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. En este sentido, se sugiere, a partir de herramientas técnicas como videos, podcasts, clips informativos o cualquier otra herramienta, que la Unidad del SPE lidere este proceso de sensibilización a las empresas que forman parte del sistema, como promotoras del reconocimiento e inclusión laboral.

Respecto a la igualdad de género y la diversidad, la Constitución Política de Colombia es el principal respaldo de política pública, así como el Decreto 4463 de 2011. Así mismo, la Resolución relativa al trabajo decente y la economía del cuidado, emitida el 14 de junio de 2024, reconoce que el cuidado es fundamental para el bienestar humano, social, económico y ambiental, y que la mayor parte de este trabajo, tanto remunerado como no remunerado, lo realizan las mujeres.

De este modo, se resalta la necesidad de tomar medidas urgentes para asegurar el acceso universal a los servicios de cuidado, promoviendo una mayor corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado, las familias y la comunidad.

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

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

El concepto de «cuidado» va más allá de la simple atención a necesidades básicas; abarca una perspectiva integral que incluye el bienestar físico, psicológico y emocional de las personas. En el caso de las mujeres víctimas del conflicto armado, el cuidado debe ser visto no solo como asistencia, sino como un enfoque que busca restaurar su autonomía, capacidad de decisión y participación en la sociedad, con un énfasis particular en su empoderamiento y agencia. Según los resultados del estudio, muchas mujeres asumen responsabilidades adicionales, como el cuidado de hijos o familiares mayores.

En este contexto, es urgente crear e implementar políticas que fomenten modalidades de trabajo flexibles, como horarios ajustables y trabajo remoto. Estas medidas permitirán a quienes tienen responsabilidades de cuidado, especialmente mujeres, equilibrar sus tareas familiares con su vida laboral. Esto incluye garantizar acceso a servicios de cuidado infantil y de larga duración, facilitando así su participación en el mercado laboral. Además, es fundamental aumentar el acceso a servicios de cuidado de calidad y asequibles, asegurando que las trabajadoras puedan beneficiarse de ellos sin comprometer su situación económica. Esto implica fortalecer iniciativas como las «Manzanas del Cuidado» en Bogotá, ampliando su cobertura y promoción para que más mujeres conozcan y utilicen estos servicios.

Por otro lado, es necesario desarrollar programas desde el sector público que apoyen a los cuidadores, reconozcan su labor y proporcionen recursos para mejorar sus condiciones laborales. Esto puede incluir capacitación, asesoría y redes de apoyo entre mujeres con experiencias similares. También se deben implementar políticas activas que ofrezcan formación y oportunidades laborales específicas para aquellas que asumen responsabilidades de cuidado. Así mismo, es importante mejorar la calidad de los servicios de cuidado existentes y 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.

Responsable	Plazo	Prioridad	Recursos
Unidad del SPE, SNARIV, Prestadores autorizados, Empresas	Mediano plazo	Alta	Si es necesario el uso de recursos

Consolidación y actualización de bases de datos de población víctima del conflicto armado

Durante la etapa de implementación del estudio de caso, se dificultó el contacto con la población al no contar con bases de datos robustas, actualizadas y con suficiente información de caracterización de la población víctima del conflicto armado, prestadores y empresas.

El contacto con las tres poblaciones presentó varios retos que se superaron mediante la implementación de diversas medidas. La consolidación y actualización de bases de datos con información sobre las víctimas, incluyendo sus habilidades y experiencias, puede facilitar su incorporación al mercado laboral.

Se recomienda mejorar los canales de comunicación entre la red de prestadores, posibles empresas empleadoras y personas víctimas del conflicto que buscan empleo.

Los prestadores y posibles empleadores deben contar con información actualizada sobre las personas víctimas del conflicto, incluyendo sus habilidades y experiencias. Para ello, la Unidad del SPE requerirá apoyo permanente de la UARIV de tal manera que se mantenga actualizada la información de la población víctima, siempre respetando las políticas de confidencialidad de los datos.

Esta sugerencia acerca de bases de datos depuradas, actualizadas y confiables permitiría agilizar los procesos de selección y colocación, y disminuirá las barreras en la búsqueda de empleo de la población víctima. Estos procesos se sustentan en la siguiente legislación: Decreto 2852 de 2013, artículo 21; Ley 1636 de 2013, sistema integrado de información.

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

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

En el sondeo a la población víctima, las respuestas apuntaron a identificar la falta de cualificación como una barrera tanto para hombres como para mujeres (bajo nivel de escolaridad, acceso limitado a la educación formal y/o complementaria, y falta de alfabetización tecnológica).

Las empresas y prestadores destacan como una barrera para las personas víctimas del conflicto la falta de fortalecimiento de habilidades blandas para el empleo y la falta de capacitación complementaria específica para el cargo al que aplican.

Aunque las formaciones y orientaciones recibidas son vistas como útiles, muchos usuarios sienten que no son suficientes para asegurar un empleo estable y duradero.

En este sentido, se recomienda el fortalecimiento y desarrollo de programas de formación que aborden las necesidades específicas de las mujeres y de las personas víctimas del conflicto, incluyendo la finalización de la primaria o bachillerato, así como habilidades técnicas en oficios y digitales, lo cual es esencial para mejorar su empleabilidad.

Respecto a los talleres sobre elaboración de hoja de vida y cómo presentar una entrevista, se recomienda su continuidad y la actualización de su contenido, especialmente para la población joven y para personas con el perfil de las víctimas del conflicto armado.

Se sugiere ampliar los programas formativos e impulsar cursos cortos a través de videos, podcasts 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.

También es importante reforzar otros temas de interés con la población víctima del conflicto (y en general con la población vulnerable), como una explicación didáctica y clara sobre qué es el Mecanismo de Protección al Cesante y sobre la legislación laboral, temas clave para las personas víctimas que desconocen la normatividad y los beneficios del trabajo formal.

Igualmente, se recomienda impulsar alianzas estratégicas y acciones de coordinación entre empresas empleadoras de población víctima del conflicto e instituciones de formación para el empleo (en particular el SENA), que permitan fomentar la formación permanente en habilidades blandas y la capacitación de cursos cortos a la medida de las necesidades de las empresas y de los perfiles de las personas colocadas, dirigido al mejoramiento continuo de las habilidades y capacidades de las víctimas del conflicto, para elevar los niveles de productividad de las organizaciones.

Es importante recordar que el fortalecimiento de procesos formativos para buscadores de empleo es una función que compete a la Unidad del SPE y una de las actividades más importantes, según lo dispone la Ley 1636 de 2013 (artículos 2, 13, 41 y 43), así como el artículo 54 de la Constitución Política colombiana, la Ley 2225 de 2022 que modifica la Ley 1636 (artículos 29 y 14), el Decreto 722 de 2013 (artículo 26) y el Decreto 2852 de 2013 (artículos 2, 32, 61, 62, 64 y 65).

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

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

En el sondeo a la población víctima, las respuestas apuntaron a identificar la falta de cualificación como una barrera tanto para hombres como para mujeres (bajo nivel de escolaridad, acceso limitado a la educación formal y/o complementaria, falta de alfabetización tecnológica y falta de experiencia laboral certificada o experiencia no valorada adecuadamente).

Las empresas y los prestadores reconocen la importancia de complementar la estrategia con otros servicios, como la certificación por competencias laborales y saberes previos, junto con el acompañamiento técnico permanente. Se recomienda 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 desempeñada en áreas de la economía informal, trabajo por cuenta propia o emprendimientos.

Al perder la oportunidad de ser preseleccionados por no contar con la certificación de la experiencia, pero sí con conocimiento, habilidades y saberes previos, las personas víctimas del conflicto armado, en especial las mujeres, ven afectada la posibilidad de mejorar su calidad de vida y la de sus familias, con la consecución de un empleo formal, digno y decente.

Esta recomendación se apoya en lo expuesto por la Ley 1636 de 2013 (artículos 2, 41 y 43), la Ley 2039 del 2020 (artículo 3), el Decreto único de 2017 del Ministerio de Trabajo, el Decreto 722 de 2013 (Capítulo 3, artículos 21 y 26), y el Conpes 4031 del 2021 sobre la Ley de Víctimas 1448 del 2011.

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

Articulación institucional, acompañamiento psicosocial y mitigación de barreras para el empleo

En el sondeo se identificó que los prestadores autorizados, las empresas y las personas víctimas del conflicto armado coinciden en que faltan más servicios que ayuden a mitigar necesidades urgentes para el empleo, así

como la importancia de ofrecer servicios de acompañamiento psicosocial continuo a las personas, por lo que destacan las alianzas estratégicas con otras entidades como medio para respaldar las estrategias de inclusión.

Fortalecer redes de apoyo institucionales para mujeres y población víctima del conflicto, facilitando el acceso a servicios de formación, mitigación de barreras, gestión de empleo y apoyo emocional, es fundamental para su inclusión social y laboral. En este sentido, se recomienda avanzar en el diseño e implementación de procesos de acompañamiento psicosocial continuos y transversales, 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 la «Estrategia de Inclusión Laboral a Víctimas del Conflicto Armado», así como 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 del primer mes de colocación, paquetes alimentarios, mudas de ropa para procesos de selección, entre otros).

La Unidad del SPE del Ministerio de Trabajo debe activar canales con otras entidades gubernamentales, como la Unidad de Víctimas, el SENA, Prosperidad Social, entre otros, para fortalecer los servicios complementarios y especializados de empleo para esta población.

Igualmente, es importante trabajar conjuntamente con programas y proyectos de empleabilidad financiados por la cooperación internacional, así como por entidades públicas y privadas (por ejemplo, proyectos como los Bonos de Impacto Social). Todo lo anterior basado en legislación como el artículo 93 de la Constitución Política, la Ley 1636 de 2011, la Ley 2225 de 2022, la Ley 1448 de 2011 prorrogada por la Ley 2078 de 2021, el Decreto 4800 de 2011 y el CONPES 4031 de 2021.

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

Fortalecimiento y mayor divulgación de la Estrategia de Inclusión Laboral. Seguimiento de los servicios de la Unidad del SPE desde el inicio hasta después de la colocación de la población víctima del conflicto armado

En el sondeo, se evidenció un desconocimiento de la Estrategia de Inclusión Laboral por parte de un porcentaje significativo de prestadores y empresas sondeadas. Otro porcentaje la conocía, pero no la identificaba con la Unidad del SPE.

Por su parte, las personas víctimas sondeadas, en general, afirmaron no haber identificado diferencias sustanciales entre una y otra modalidad (Ruta Básica vs. Estrategia).

Aunque ambos grupos poblacionales (víctimas participantes en la Ruta Básica y víctimas participantes en la Estrategia) mostraron una percepción positiva general de los procesos de formación en habilidades blandas y competencias específicas para el empleo brindados por el SPE, las personas de la Ruta Básica consideraron más efectivos para su perfil laboral los cursos y talleres recibidos, en comparación con los de la Estrategia.

En cuanto a la satisfacción respecto a la claridad y pertinencia de la información proporcionada por los prestadores autorizados por el SPE, las personas registradas en la Ruta Básica mostraron mayor satisfacción que aquellas que participaron en la Estrategia.

Retomando las oportunidades de mejora identificadas por las tres poblaciones sondeadas, es fundamental mantener y fortalecer la «Estrategia de Inclusión Laboral». Sin embargo, se identificó un desconocimiento sobre la misma por parte de muchas empresas empleadoras e incluso por parte de los mismos prestadores de la Unidad del SPE. Esto exige que se mejoren los canales de comunicación y divulgación de esta Estrategia lo antes posible, ya que, según los resultados del Estudio no se observan diferencias significativas entre la Ruta Básica y la Estrategia.

De igual forma, la población víctima participante del sondeo coincide en que los servicios brindados por la Unidad del SPE funcionarían mucho mejor si:

- ▶ se contara con seguimiento en cada una de las fases del proceso que apoyara las dificultades, barreras y brindara la orientación necesaria a las personas buscadoras de empleo; y
- ▶ se pudiera contar con una retroalimentación por parte de las empresas empleadoras a los prestadores en caso de que la persona postulante no quedara seleccionada.

Este servicio más personalizado en el acompañamiento a la búsqueda de empleo permitiría que prestadores y postulantes identificaran debilidades, fortalezas, amenazas y acciones de mejora para aumentar sus oportunidades de conseguir un empleo formal, digno y decente.

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

Fomentar espacios de diálogo entre los actores involucrados en el Servicio Público de Empleo

En el sondeo, se evidenció una falta de retroalimentación (feedback) de las empresas hacia los prestadores y de las empresas y prestadores hacia las víctimas que participaron en los procesos de selección.

También se observó que las empresas no contaban con datos suficientes acerca de las personas víctimas que participaban en los procesos de selección o que lograban vincularse, lo cual puede deberse a la falta de un enfoque diferencial en dichos procesos.

Por su parte, los prestadores manifestaron la dificultad para obtener retroalimentación acerca de los resultados de los procesos de selección de las víctimas del conflicto que eran remitidas, así como de las razones por las cuales eran rechazadas.

Las víctimas del conflicto destacaron la falta de información por parte de los prestadores y de las empresas respecto al estatus de sus procesos de selección o las razones por las cuales no continuaban en los mismos.

Esta recomendación consiste en habilitar espacios de retroalimentación entre la red de prestadores, las empresas y las personas víctimas del conflicto que buscan empleo, manteniendo un enfoque diferencial. Es decir, se propone crear un espacio de intermediación entre las empresas y los postulantes para recepcionar propuestas, escuchar necesidades y definir planes de acción que permitan a las partes lograr la efectividad del proceso de selección en el caso de las empresas y la colocación para las víctimas del conflicto, en especial para las mujeres.

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

Mejorar y ampliar investigaciones sobre la situación laboral de las personas víctimas del conflicto armado

Con base en los hallazgos identificados en el Estudio de Caso, es claro que urge ampliar las investigaciones y actualizar los datos sobre el mercado laboral colombiano, las brechas de género, las barreras de empleabilidad, las políticas de inclusión laboral existentes para la población víctima del conflicto armado en el mercado laboral, así como los desafíos para la empresa privada y las buenas prácticas.

También es importante implementar estudios dirigidos a identificar casos ejemplares de empresas empleadoras de la población víctima del conflicto armado, que puedan sensibilizar a otros posibles empleadores para que se conviertan en parte activa de la Unidad del SPE y apoyen la contratación de la población víctima del conflicto armado, como parte de sus políticas de responsabilidad social empresarial. Estos ejemplos o casos emblemáticos pueden compartirse en la página oficial de la Unidad del SPE y en redes sociales, así como los resultados de las investigaciones.

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

► Bibliografía

- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. 2024. *Por qué ATLAS.ti*. <https://atlasti.com/es/por-que-atlas-ti>
- BBVA Research. 2024. Colombia. El género de la informalidad. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/colombia-el-genero-de-la-informalidad/>
- Cirami, Lautaro y Liliana E. Ferrari. 2018. ¿Cómo investigar las trayectorias laborales? Revisión bibliográfica sistemática y análisis de los principales enfoques teórico-metodológicos. Universidad de Buenos Aires: Anuario de Investigaciones.
- Congreso de la República. Ley 1448 de 2011. Por medio de la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas de conflicto armado y se dictan otras disposiciones. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=43043
- _____. Ley 1636 de 2013. Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53493>
- COSUDE (Agencia del Gobierno Suizo para la Cooperación al Desarrollo). 2014. Acción sin daño. https://www.eda.admin.ch/countries/colombia/es/home/internationale-zusammenarbeit/projekte/proyectos-cosude/nothilfe/accion_sin_dano.html
- Corporación Volver a la Gente. 2024. Documento Metodológico del Estudio de Caso-Víctimas de Conflicto Armado. Contrato de Servicios 40461794/0 suscrito entre OIT y Corporación Volver a la Gente.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). 2020. Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/guia-inclusion-enfoque-difencias-intersecciones-produccion-estadistica-SEN.pdf>
- _____. 2021. Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT) 2020-2021. file:///C:/Users/bibliotecapuj/Downloads/Bol_ENUT_2020_2021.pdf
- _____. 2023a. Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/declaracion-sobre-la-eliminacion-de-la-violencia-contra-la-mujer.pdf>
- _____. 2023b. Día de la Mujer Indígena. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/sep-2023-dia-de-la-mujer-indigena.pdf>
- _____. 2023c. Nota Estadística Mujer Rural Campesina. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/NotaEstadistica-Mujer-Rural-Campesina.pdf>
- _____. 2023d. Nota Estadística Registro Voluntario LGBTI. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/2023-May-NotaEstadistica-RegistroVoluntarioLGBTI.pdf>
- De Leeuw, Edith. Desiree, Joop Hox y Don A. Dillman. 2008. International handbook of survey methodology. [file:///G:/Downloads/International_Handbook_of_Survey_Methodo%20\(1\).pdf](file:///G:/Downloads/International_Handbook_of_Survey_Methodo%20(1).pdf)
- De Vaus, David. 2014. Surveys in social research. Routledge/Taylor & Francis Group. <https://www.book2look.com/embed/9781134086313>
- Denzin, Norman. K., y Yvonna S. Lincoln. 2018. The SAGE Handbook of Qualitative Research. Los Angeles: Sage.
- GenderLab, s.f. Evaluación de oportunidades laborales y experiencias en el lugar de trabajo de las personas víctimas del conflicto armado.
- Gibs, Graham R. 2007. Analyzing Qualitative Data. Thousand Oaks: The SAGE Qualitative Research Kit. Sage.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). s. f. Definición de la transversalización de la perspectiva de género <https://webapps.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
- _____. 2017. Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia (número 205).
- _____. 2019. La OIT y el desarrollo de la formación profesional en América Latina: una historia de cooperación sistemática.
- _____. 2022. Los cuidados en el trabajo. Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo.

- ____. 2023a. De la formación profesional al campo laboral: Guía para construir un sistema de seguimiento de trayectorias laborales.
- ____. 2023b. La formación profesional: un camino hacia la inclusión laboral de las víctimas del conflicto armado en Colombia.
- ____. 2024a. Las personas trabajadoras de America Latina con responsabilidades de cuidado: Una mirada regional al convenio numero 156.
- ____. 2024b. Resolucion relativa al trabajo decente y la economia del cuidado.
- ____. 2024c. Visor Ecosistema Laboral. Resultado N. 01 Convenio 109 suscrito entre la Organización Internacional del Trabajo y la Unidad del Servicio Público de Empleo.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo), BID (Banco Interamericano de Desarrollo y Unidad del SPE. 2019. Inclusión Laboral para la Población Migrante Proveniente de Venezuela. Sistematización del Piloto para la Identificación y Mitigación de Barreras de Acceso al Mercado Laboral del SPE.
- Presidencia de la República. 2013. Decreto 2852. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=55854>
- Secretaría de Integración Social. 2021. Enfoque Diferencial. <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/politicas-publicas/la-sdis-aporta-a-la-implementacion/politica-publica-enfoque-diferencial>
- Unidad del Servicio Público de Empleo (Unidad del SPE), USAID y OIM (Organización Internacional de Migraciones). 2020. Estrategia Integral de Inclusión Laboral para Víctimas del Conflicto Armado. Guía Operativa.
- Unidad del Servicio Público de Empleo (Unidad del SPE). 2021. Guía del Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo.
- Vaccaro, Giannina, Dan Orsholits, Diahhadi Setyonaluri, Calvin Aryaputra, Rocco Zizzamia, Stephanie Steinmetz, Matthias Studer y Leen Vandecasteele. 2023. Labour Market Transitions in South Africa and Indonesia: A descriptive analysis using panel data. OIT.
- Vives Varela, T., y Hamui Sutton, L. 2021. La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. Ciudad de México: Investigación educ. médica.



**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