



**Agencia para la  
Reincorporación y la  
Normalización - ARN**



# ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA LABORAL DE PERSONAS EN PROCESO DE REINCORPORACIÓN: UNA MIRADA DESDE LO PSICOSOCIAL

*"El empleo ha logrado dignificar mi condición de vida. Yo solo me imagino el panorama sin estar trabajando y eso me parece angustiante"*  
– Firmante entrevistado



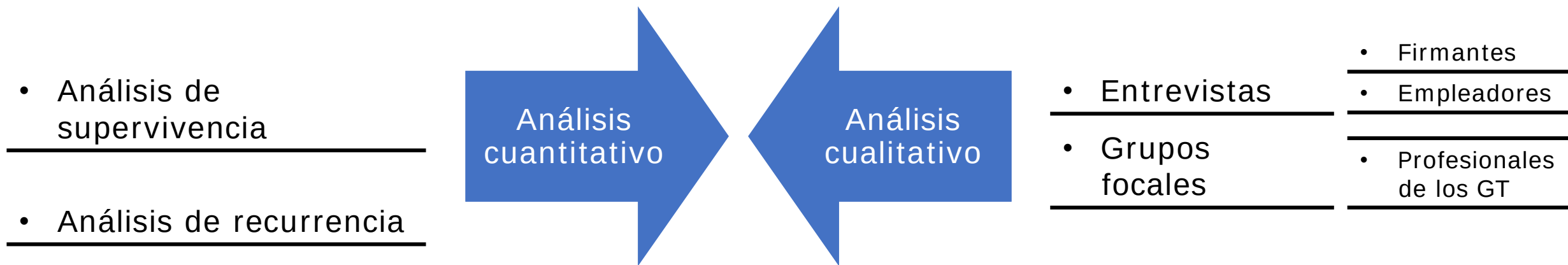
# Contenido

- 01. Objetivo y metodología
- 02. Una mirada cuantitativa
- 03. Una mirada cualitativa
- 04. Recomendaciones

# Objetivo y metodología

Objetivo: Analizar la permanencia laboral de las personas en proceso de reincorporación desde una perspectiva psicosocial.

Metodología:



GT Antioquia - Chocó

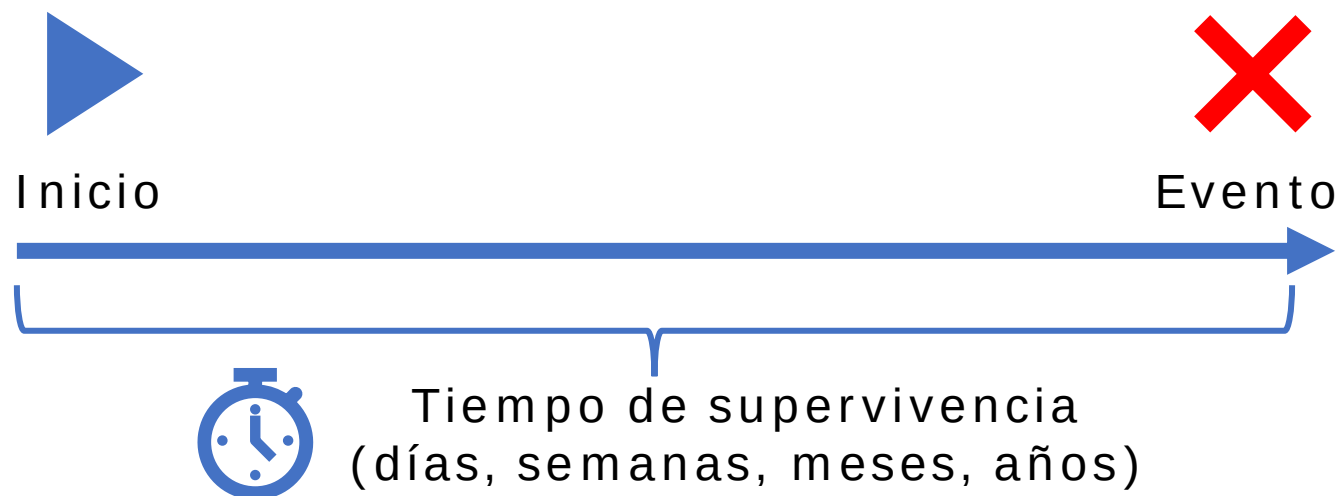
GT Caquetá

GT Cauca

GT Meta - Orinoquía

# Una mirada cuantitativa

## Análisis de supervivencia



- ❖ Insumo: denominador de reincorporación.
- ❖ Seguimiento: enero – diciembre (2024).
- ❖ Evento: desempleo (transición empleo – desempleo).

# Una mirada cuantitativa

## Censura

Figura A

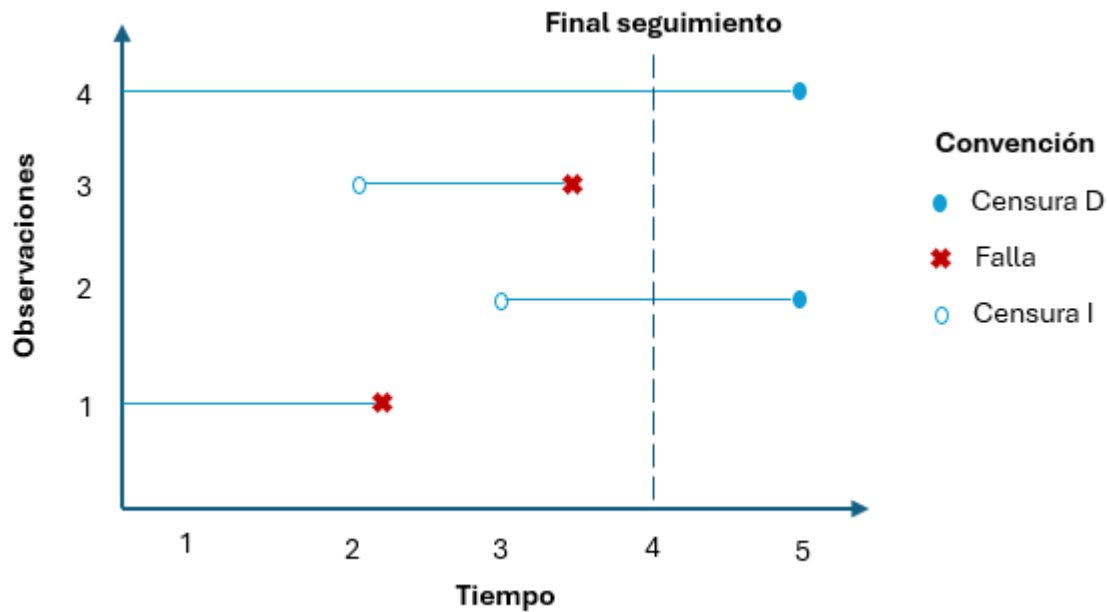
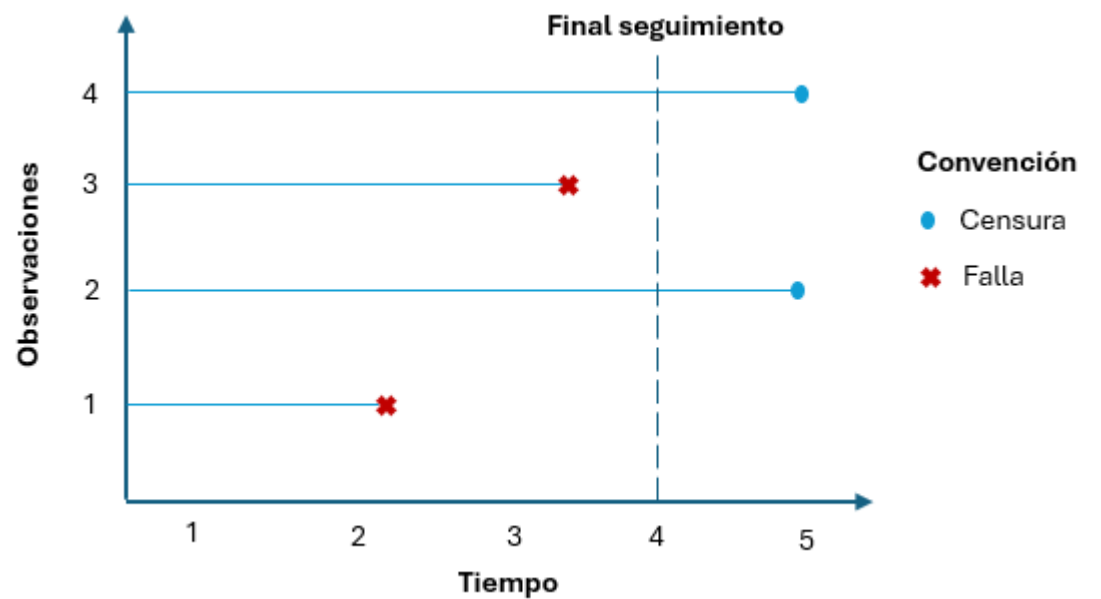
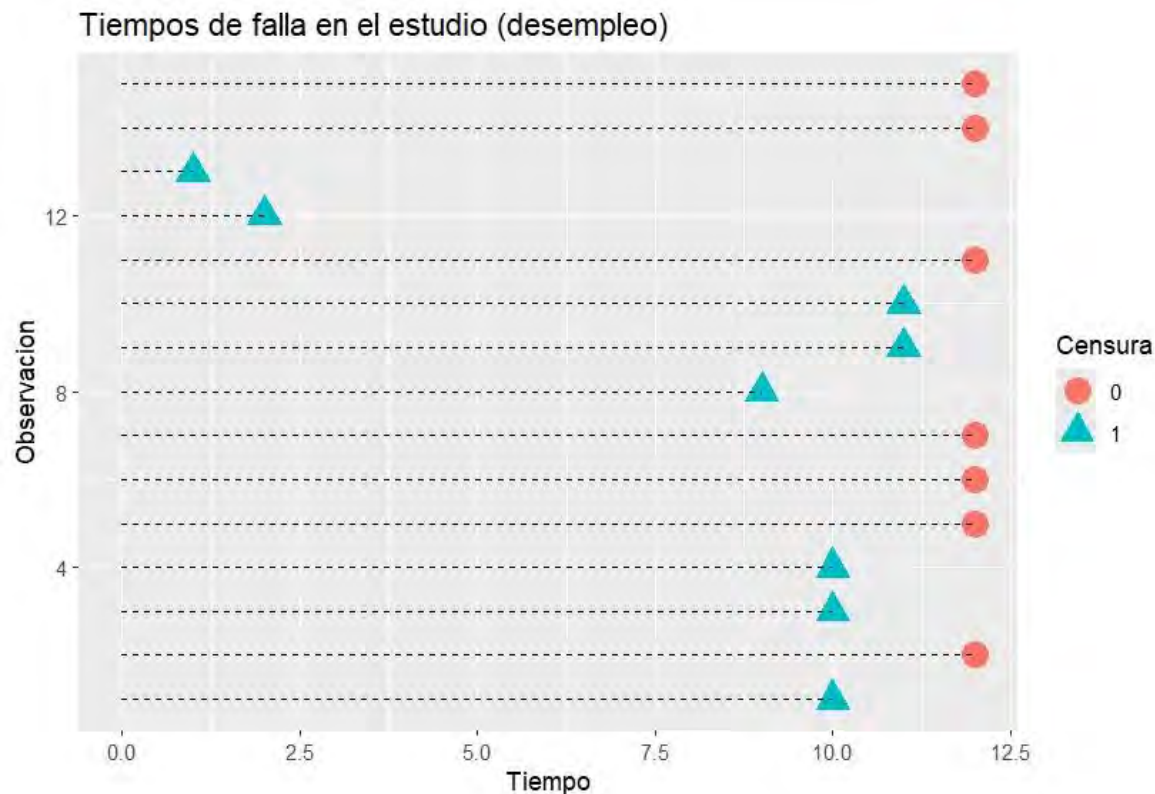


Figura B



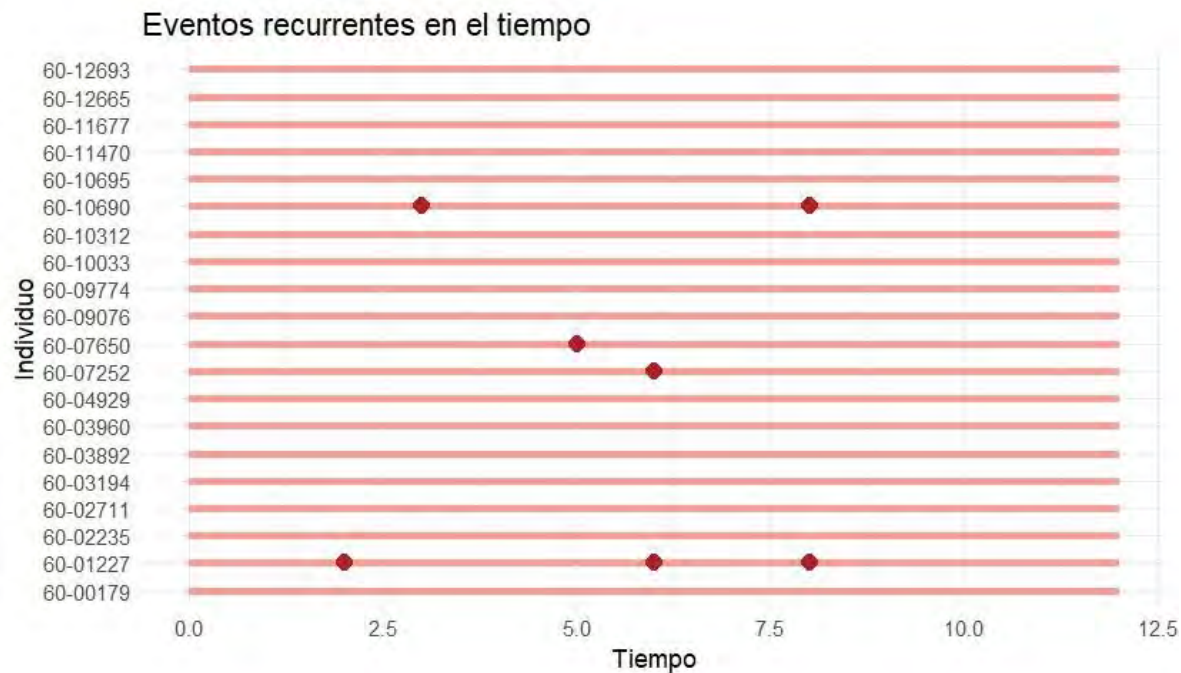
# Una mirada cuantitativa



## Análisis de supervivencia

- ❖ Identificar puntos críticos en el tiempo.
- ❖ Panorama general de la probabilidad de supervivencia (mantenerse empleado).
- ❖ Asume que la ocurrencia del evento es única.
- ❖ Estimación de curvas Kaplan – Meier.

# Una mirada cuantitativa

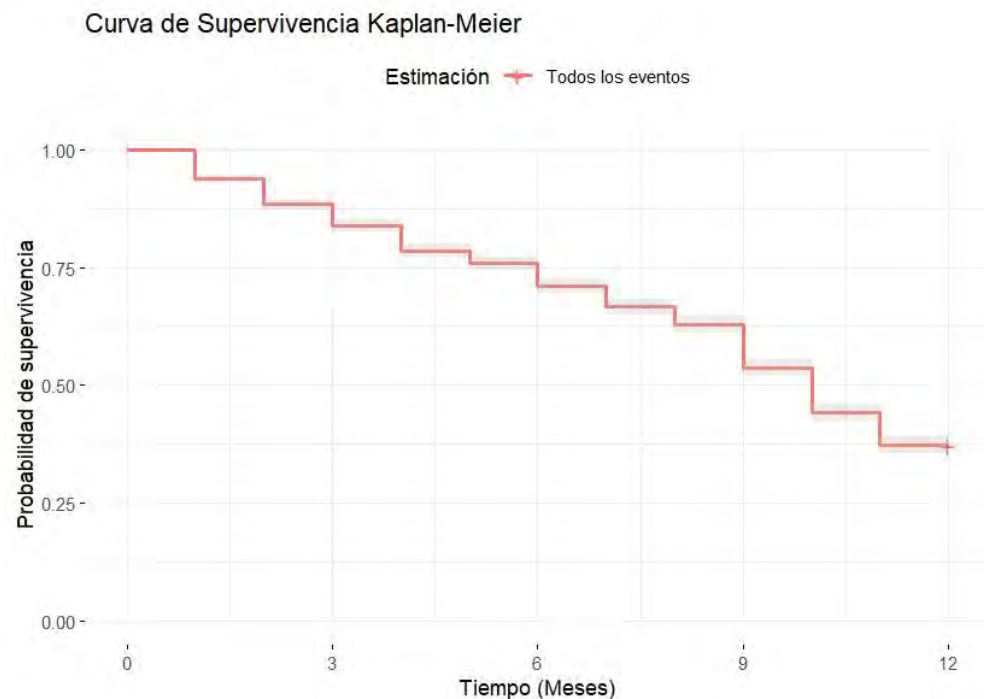


## Análisis de recurrencias

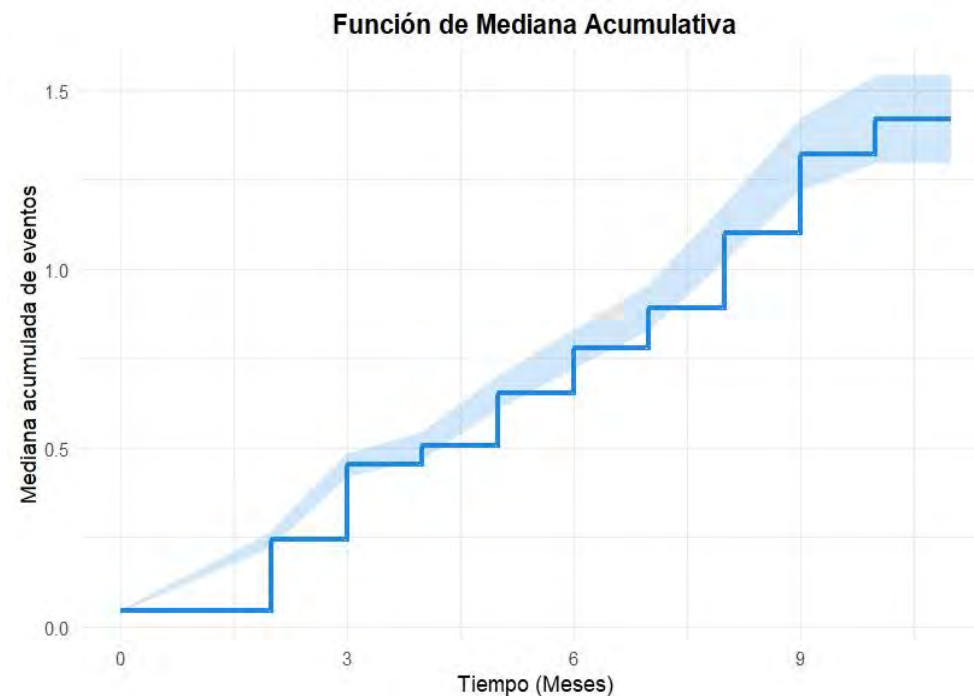
- ❖ Identificar puntos críticos en el tiempo.
- ❖ Acumulado histórico de eventos (recurrencias) en promedio.
- ❖ Asume que el evento no ocurre una sola vez, puede ser reiterativo.
- ❖ Estimación de la Función Media Acumulativa (Mean Cumulative Function, MCF).

# Una mirada cuantitativa

## Análisis de supervivencia



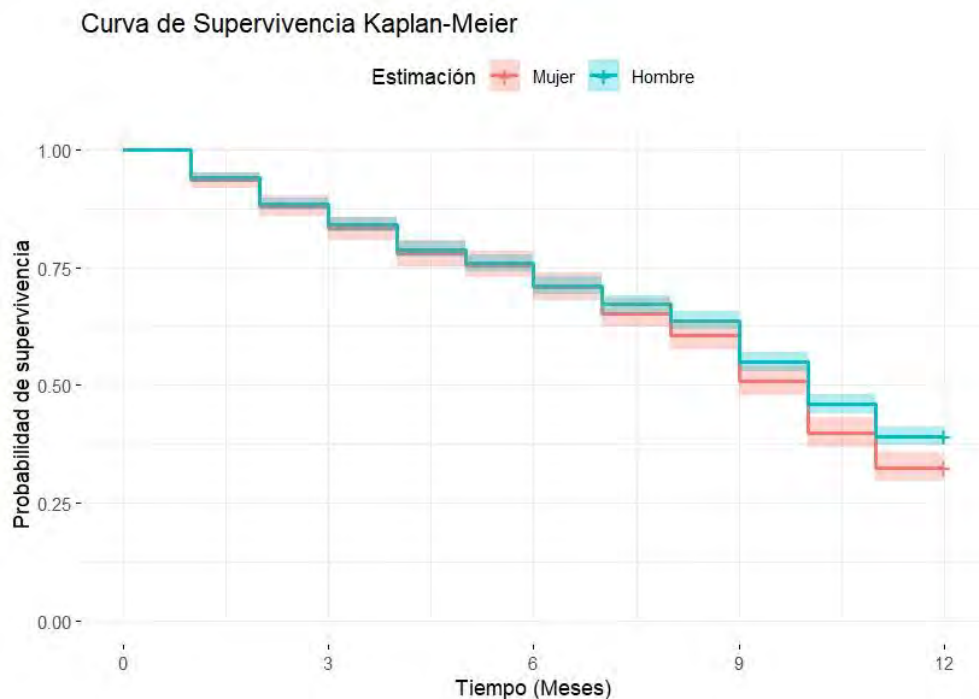
## Análisis de recurrencias



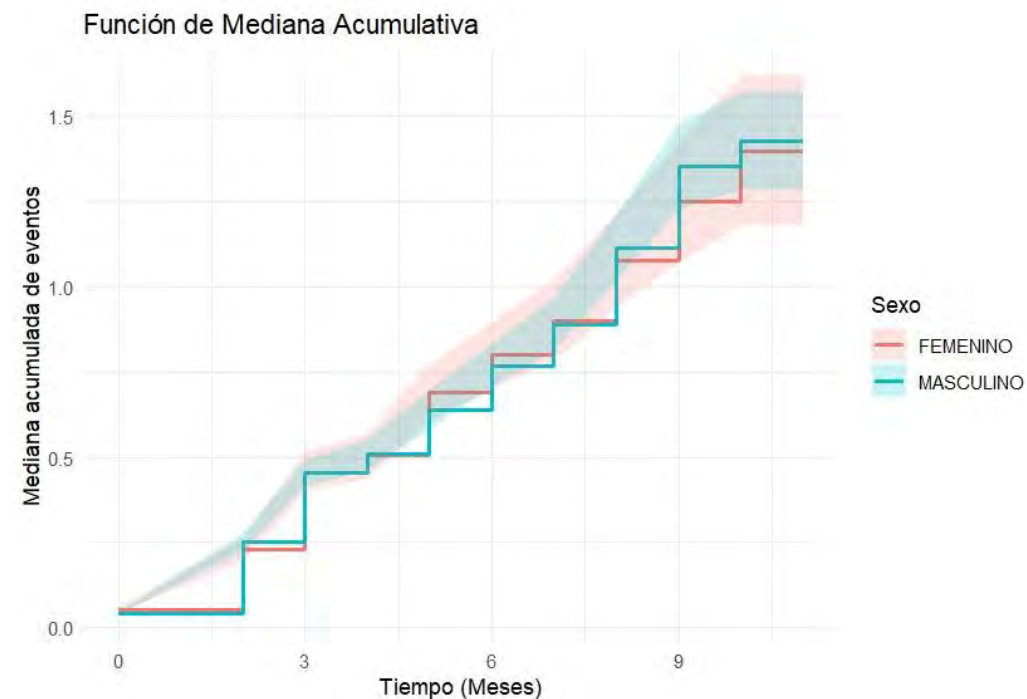
Elaboración propia con base en denominador 2024, ARN.

# Una mirada cuantitativa

## Análisis de supervivencia



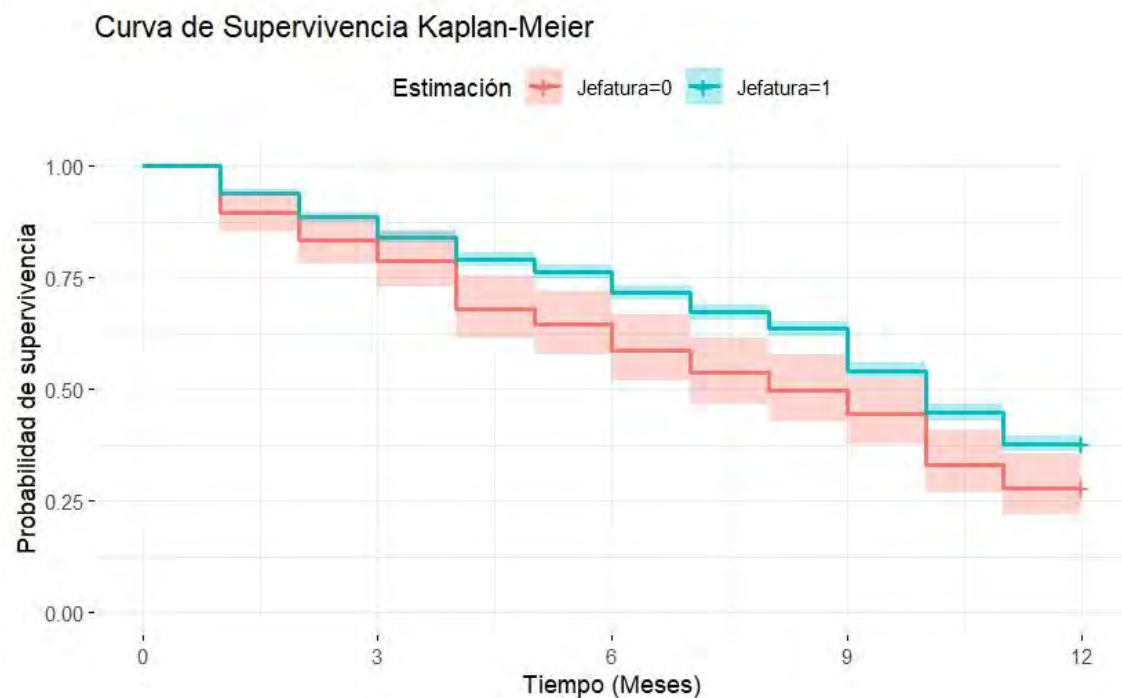
## Análisis de recurrencias



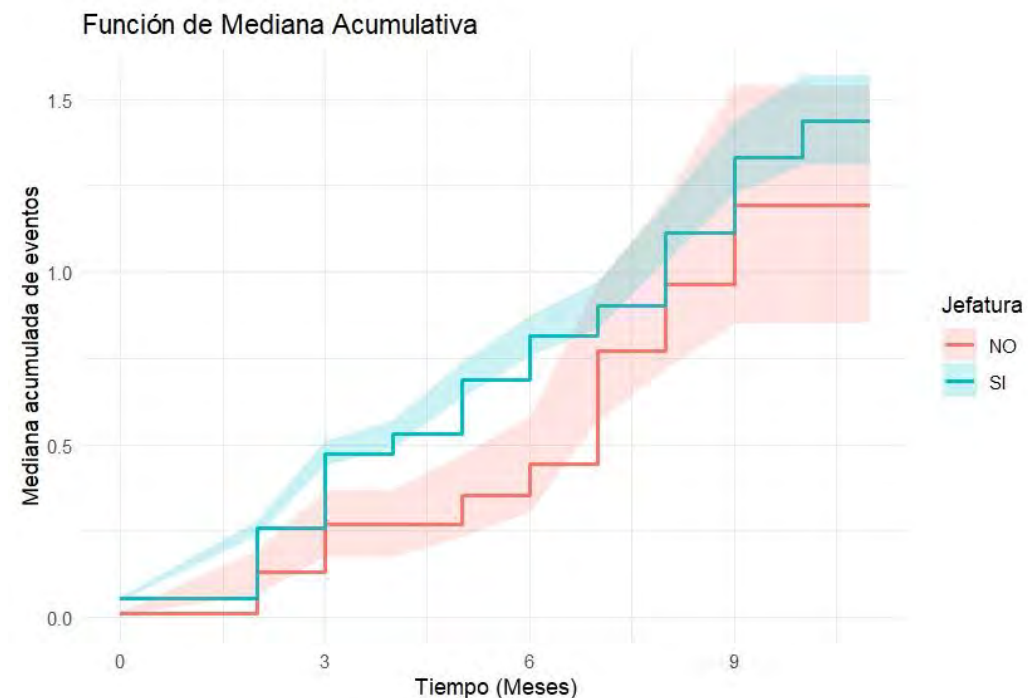
Elaboración propia con base en denominador 2024, ARN.

# Una mirada cuantitativa

## Análisis de supervivencia



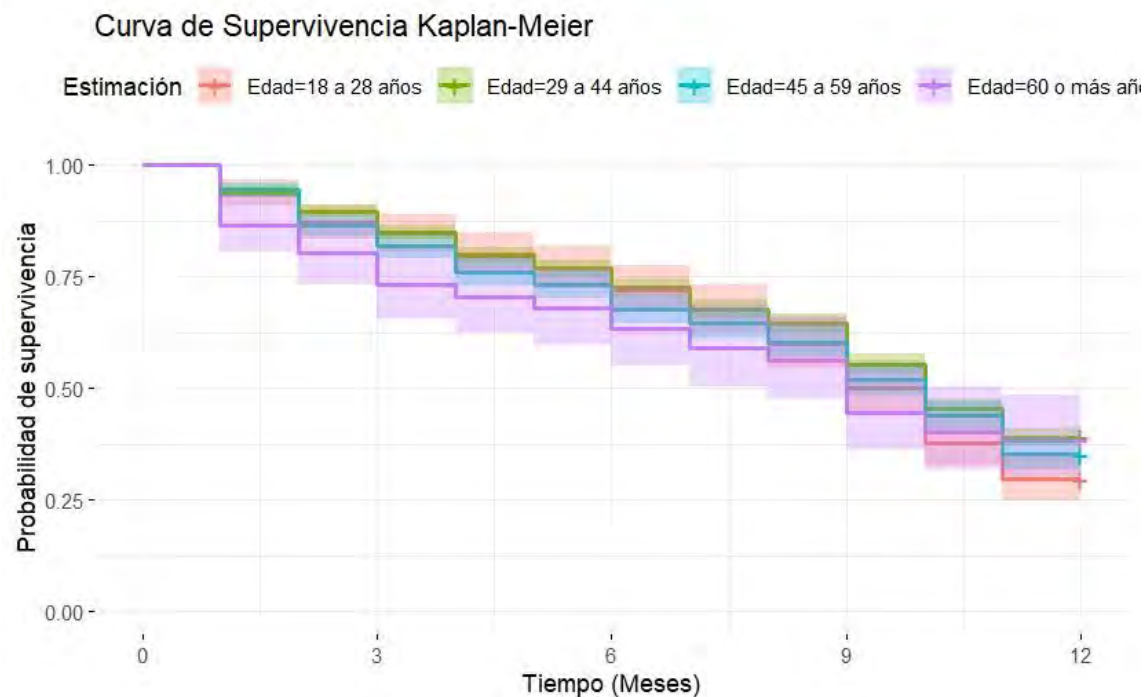
## Análisis de recurrencias



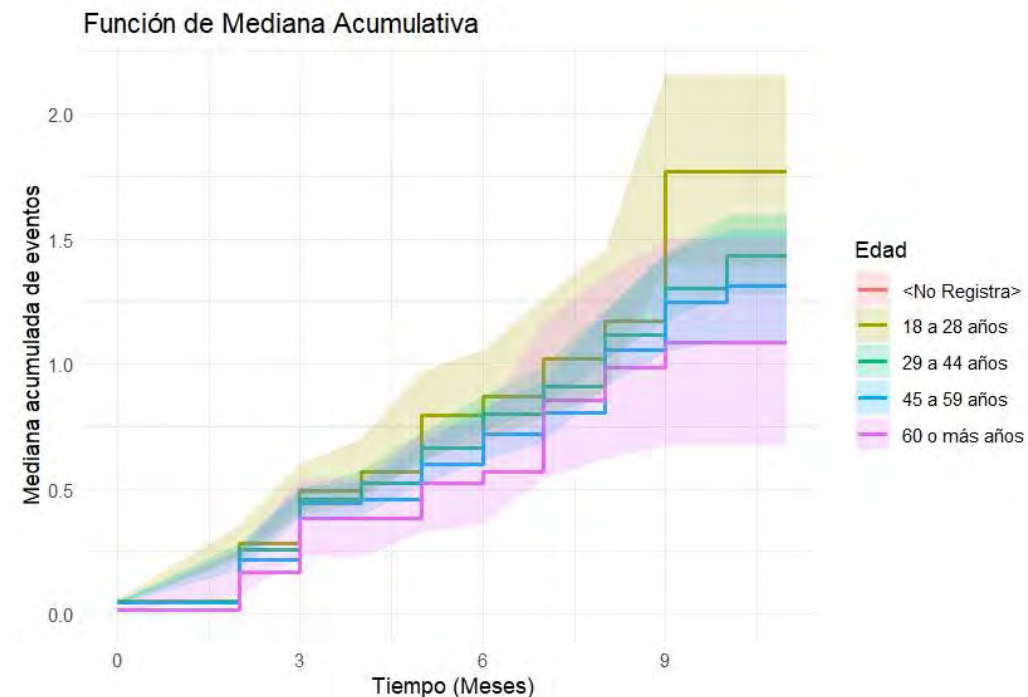
Elaboración propia con base en denominador 2024, ARN.

# Una mirada cuantitativa

## Análisis de supervivencia



## Análisis de recurrencias



Elaboración propia con base en denominador 2024, ARN.

# Una mirada cualitativa

## Factores laborales

- Inserción laboral
- Tipo de contrato, estabilidad, carga laboral y condiciones económicas
- Ambiente laboral y relaciones con jefes y compañeros

## Factores institucionales

- Acompañamiento por parte de la ARN
- Acompañamiento por parte de otras entidades y organizaciones
- Barreras institucionales y burocráticas

## Factores sociales y contextuales

- Contexto del territorio y seguridad
- Estigmatización y discriminación



## Factores familiares y comunitarios

- Apoyo familiar y redes comunitarias
- Equilibrio vida – trabajo y roles de cuidado

## Factores personales

- Proyectos de vida y sentido del trabajo
- Adaptación al entorno
- Salud física y mental
- Habilidades psicosociales

## Enfoques diferenciales

- Género
- Étnico
- Discapacidad
- Curso de vida

# Factores laborales

## Inserción laboral

- Escasa oferta de empleo formal en territorios.
- Desajuste entre formación recibida y demandas del mercado.
- Discriminación y filtros de selección ocultos.
- Dificultades de adaptación a la cultura organizacional.
- Falta de homologación de saberes previos.

## Tipo de contrato, estabilidad, carga laboral y condiciones económicas

- Predominio de contratos por prestación de servicios e intermitencia.
- Precariedad económica y períodos de desempleo.
- Persistencia de empleos informales más rentables a corto plazo.
- Altas cargas de trabajo y horarios extensos.
- Algunas experiencias positivas: capacitación + práctica y patrocinios.

## Ambiente laboral y relaciones con jefes y compañeros

- Importancia del clima laboral para la permanencia.
- Experiencias positivas: espacios acogedores y sensibilizados.
- Persisten temores de estigmatización → algunos ocultan su identidad.
- El reconocimiento y la confianza fortalecen la motivación.
- Ambientes hostiles → desertión y afectaciones emocionales.

# Factores institucionales

## Acompañamiento de la ARN

- Avances y limitaciones en distintos territorios.
- Riesgo de asistencialismo y desconocimiento del empleo formal.
- Relación con facilitadores/as y construcción de confianza.
- Experiencias diferenciadas: Caquetá, Cauca, Meta–Orinoquía

## Acompañamiento de otras entidades

- Articulación con sector privado, público y cooperación internacional.
- Experiencias destacadas: Alianza Soluciones, SENA, OIM, Cruz Roja.
- Retos: énfasis en acceso más que en permanencia.

## Barreras institucionales y burocráticas

- Trámites legales y administrativos complejos.
- Falta de flexibilidad y reconocimiento de saberes no certificados.
- Tensiones con la ARN
- Necesidad de enfoque diferencial y territorial.

# Factores sociales y contextuales

## Contexto del territorio y seguridad

- Condiciones de seguridad y economías ilegales.
- Limitaciones de movilidad y riesgo de violencia.
- Tensiones entre legalidad e ilegalidad.
- Desajuste entre competencias y oferta laboral.

## Estigmatización y discriminación

- Miedo a revelar que son firmantes.
- Desconfianza y prejuicios por parte de empleadores.
- Estrategias de 'reserva' en el relacionamiento
- Experiencias de acogida y reconocimiento.

# Factores familiares y comunitarios

## Apoyo familiar y redes comunitarias

- Papel ambivalente de la familia: soporte o tensión.
- Redes comunitarias como alternativa de apoyo.
- La ARN como soporte cuando no hay redes familiares.

## Equilibrio vida – trabajo y roles de cuidado

- Cargas de cuidado desproporcionadas sobre las mujeres.
- Desvalorización del cuidado como trabajo.
- Estrategias familiares para compartir el cuidado.
- Tensiones presentes en los hombres.
- Falta de políticas de conciliación laboral y familiar.

# Factores personales

## Proyectos de vida y sentido del trabajo

- Diversidad de aspiraciones y trayectorias.
- Vocación campesina y deseo de tierra propia.
- Interés por el emprendimiento.
- Limitaciones de formación y frustraciones.
- Casos de falta de proyección y “autobloqueos”.

## Adaptación al entorno

- Transición de la vida colectiva insurgente a entornos jerárquicos.
- Choques de identidad y autoestima.
- Nuevas dinámicas de relacionamiento y convivencia.
- Retos en rutinas, normas y exigencias laborales.
- Estigmatización y desarraigo territorial.

## Salud física y mental

- Huellas emocionales de la guerra y el tránsito a la vida civil.
- Impacto del entorno urbano en el bienestar.
- Discriminación múltiple y sobrecarga emocional.
- Problemáticas como adicciones y somatización.
- Mayor conciencia sobre la importancia de la salud mental.

## Habilidades psicosociales

- Manejo de emociones y frustraciones.
- Estrategias personales de afrontamiento.
- Importancia de redes de apoyo familiares y sociales.
- Comunicación, confianza y habilidades sociales.
- Autocontrol, perseverancia y resolución de problemas.

# Enfoques diferenciales

## Género

- Cargas de cuidado recaen principalmente en las mujeres → renuncias por responsabilidades familiares.
- Estereotipos laborales: hombres en oficios físicos, mujeres en tareas administrativas/atención.
- Brechas en certificación y reconocimiento de saberes (liderazgo, gestión comunitaria).
- Limitaciones de movilidad en ETCR → menos acceso a empleo y formación.

## Étnico

- Necesidad de actividades productivas propias, espiritualidad y etnoeducación.
- Oferta institucional con enfoque étnico limitada (ej. SENA).
- Falta de reconocimiento de saberes ancestrales (medicina tradicional, artesanías, idioma).
- Importancia de procesos interculturales para empleo y formación pertinentes.

## Discapacidad

- Pocas vacantes con ajustes razonables o adaptaciones → exclusión laboral.
- Percepción empresarial: la discapacidad/enfermedad será limitante a futuro.
- Autoestigmatización en algunos casos, pero también resiliencia y capacidad de agencia.
- Se requieren políticas inclusivas, formación adaptada y acompañamiento cercano.

## Curso de vida

- Juventud: intereses poco considerados en políticas, dificultad para proyectos de vida estables.
- Adultos mayores: percepción de que “ya nadie los contrata” → exclusión laboral.
- Riesgo de aceptar empleos precarios o de desmotivación.
- Necesidad de estrategias diferenciadas según etapa vital.

# Recomendaciones

*Implementación: Acciones prácticas, directas y operativas para poner en marcha*

- Se habla de seguimiento por parte del Grupo Territorial y del profesional asignado para el desarrollo de las actividades programadas en el marco de la estrategia de empleabilidad, pero no se especifica el rol o roles, se resalta desde el ejercicio desarrollado la carga laboral de los profesionales que atienden temas de empleabilidad, pero deben garantizar el cumplimiento de otras funciones. Se sugiere designar profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de empleabilidad, con funciones claras en articulación empresarial y acompañamiento.
- Generar estrategias desde los GT y en articulación con los equipos de nivel central, que estén encaminadas a generar mayor estabilidad laboral en los y las firmantes teniendo en cuenta los enfoques diferenciales, contextuales y territoriales.
- Establecer dentro del SNR, un mecanismo de coordinación entre la ARN y las entidades competentes para desarrollar procesos de sensibilización dirigidos a empresas, así como generar incentivos que promuevan la contratación de firmantes. Este mecanismo debe garantizar que instituciones, empresas y el sector privado comprendan el marco del proceso de reincorporación y los beneficios de la inclusión laboral, con el fin de facilitar y ampliar las oportunidades de empleo para la población firmante.

# Recomendaciones

*Implementación: Acciones prácticas, directas y operativas para poner en marcha*

- Sensibilizar a empleadores y equipos de talento humano en manejo de diversidad cultural, étnica y emocional para garantizar permanencia y adaptación.
- En línea con lo propuesto en el componente de desarrollo de destrezas laborales y ocupacionales de la fase de fortalecimiento de capacidades para la empleabilidad, es vital garantizar la formación en habilidades como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, resiliencia y toma de decisiones.
- Contemplar en el taller propuesto con potenciales empleadores en el componente de gestión de oportunidades laborales y en articulación con la fase de mitigación de barreras de la estrategia de empleabilidad, el planteamiento de estrategias de comunicación masiva, respaldadas desde el nivel nacional que muestren los aportes y capacidades de la población firmante. Así como difundir testimonios de empleadores y firmantes que evidencien los beneficios de la inclusión laboral, generando incentivos y confianza.

# Recomendaciones

*Seguimiento: Mecanismos de seguimiento que permitan evaluar, ajustar y sostener los procesos*

- Teniendo en cuenta el acompañamiento que se plantea desde la fase de mitigación de barreras a los firmantes que logran vincularse a un empleo según la estrategia de empleabilidad, es importante garantizar un seguimiento y acompañamiento sostenido más allá de talleres aislados, haciendo énfasis especialmente a los primeros tres meses de vinculación.
- Diseñar instrumentos que permitan medir avances, identificar falencias y tomar decisiones oportunas para mejorar la empleabilidad.
- De acuerdo como se plantea en la estrategia de empleabilidad, en la fase de fortalecimiento de capacidades en el componente de orientación ocupacional y/o vocacional, se reitera la necesidad desde los territorios de contar con información actualizada sobre perfiles, intereses y necesidades de la población firmante para orientar de manera más aterrizada la oferta laboral y educativa.

# Recomendaciones

*Casos exitosos y lecciones aprendidas: Prácticas y aprendizajes que fortalecen el proceso a partir de experiencias previas*

- Retomar y fortalecer experiencias exitosas de cooperación con empresas en sectores productivos clave (agroindustria, turismo, servicios, entre otros).
- Implementar o retomar módulos de formación como “Camino a la empleabilidad”, que incluyan hoja de vida, habilidades blandas y adaptación a la cultura organizacional.
- Promover modelos donde la capacitación esté directamente vinculada a oportunidades de empleo, como en los entornos productivos.
- Aprovechar el respaldo que tiene la población firmante con la cooperación internacional para fortalecer iniciativas conjuntas sin perder el liderazgo de la ARN.

# Recomendaciones

## Estrategia de acompañamiento psicosocial

### Acción 1.1.2.1.1.: Sensibilización Estrategia de Acompañamiento Psicosocial

Participar en la actividad de sensibilización de la Estrategia de Acompañamiento Psicosocial.

- Se recomienda que en la estructura del espacio taller, en el momento de “trabajo en subgrupos para identificar las fortalezas que se logran en el campo social, cultural y político fortaleciendo la dimensión psicosocial”, se incluya también el campo laboral. Esto permitirá generar reflexiones en torno a la empleabilidad y que permitan empezar a articular esta estrategia con la de empleabilidad.

Participar en el encuentro con la o el facilitador para la identificación de intereses sobre la estrategia de acompañamiento psicosocial.

- Se recomienda que en este encuentro entre facilitador(a) y persona en proceso de reincorporación se pueda promover la identificación de intereses y necesidades frente al acompañamiento psicosocial en relación con la empleabilidad y procesos de sostenibilidad económica.

# Recomendaciones

## Estrategia de acompañamiento psicosocial

### Acción 1.1.2.1.2.: Acompañamiento psicosocial para la Construcción de sentidos

- Se recomienda, teniendo en cuenta los horizontes de los y las firmantes, que en las sesiones que conforman esta acción se puedan incluir aspectos relacionados con la empleabilidad. Por ejemplo, reflexiones acerca del trabajo como parte del proyecto de vida y la proyección a futuro, cómo las creencias y valores entran en juego en un escenario laboral y la importancia de las habilidades emocionales para la permanencia laboral. Y todo lo anterior teniendo en cuenta los enfoques diferenciales (acción 1.1.2.1.2.A).

### Acción 1.1.2.1.4.: Acompañamiento psicosocial a situaciones emergentes de crisis

- Se recomienda que, en caso de que la situación emergente esté relacionada con un asunto laboral o en un escenario de trabajo y dependiendo de la situación, se pueda articular con el equipo a cargo de la estrategia de empleabilidad para brindar un apoyo más integral.

### Acción 1.1.3.1.5.: Fortalecimiento de redes de apoyo, vínculos significativos y entornos protectores y libres de violencia.

- En las sesiones realizadas, se recomienda incluir reflexiones relacionadas con la importancia de las redes de apoyo para lograr la permanencia laboral y estrategias para manejar el equilibrio vida – trabajo sin generar afectaciones en la estabilidad familiar ni laboral.

# Recomendaciones

## Estrategia de empleabilidad

### Articulación con estrategia de acompañamiento psicosocial

- Si se identifican falencias relacionadas con la falta de claridad respecto a las áreas de interés, las motivaciones o las proyecciones laborales de la persona, se sugiere articular con equipo psicosocial para, de ser posible, incluir la acción de construcción de sentidos.
- En caso de tener conocimiento de una persona que esté teniendo problemas por un tema de consumo problemático de sustancias psicoactivas que esté afectando su trabajo, se recomienda articulación con equipo psicosocial. Se sugiere, de ser posible, vincular la acción diferencial 1.1.2.1.4.B (prevención de situaciones emergentes relacionadas con el consumo problemático de sustancias psicoactivas, con énfasis en personas jóvenes).

# Recomendaciones

Estrategia de empleabilidad

## **1.Fase fortalecimiento de capacidades para la empleabilidad**

### **Componente de Orientación ocupacional y/o vocacional**

- En el marco del acompañamiento, realizar un ejercicio previo de socialización de los beneficios y responsabilidades que implica tener un trabajo formal (salud, pensión, cesantías / impuestos, declaraciones y retenciones) ya que hay personas que al no conocer estos beneficios y sus implicaciones se sienten más atraídos hacia otras modalidades de generación de ingresos.

### **Componente de Formación para el trabajo y Reconocimiento de Aprendizajes Previos**

- Articular con las entidades competentes la implementación de políticas para el reconocimiento de competencias y saberes que no estén formalizados y estandarizados en el Subsistema de Normalización de Competencias, Sistema Nacional de Cualificaciones y Subsistema de Evaluación y Certificación de Competencias para avanzar hacia una inclusión real. Lo anterior teniendo en cuenta la diversidad y los perfiles poblacionales de las personas en proceso de reincorporación.

# Recomendaciones

Estrategia de empleabilidad

2.Fase de Promoción de oportunidades laborales para la inclusión laboral

Componente de Gestión de oportunidades laborales

- Adelantar procesos de incidencia con empleadores para flexibilizar los procesos de selección y de contratación como uno de los acuerdos mínimos de relacionamiento.
- Basado en los aprendizajes, identificar los empleos en los que persisten perfiles ocultos que no son manifestados por los empleadores solo hasta el momento en que la persona no es contratada, con lo cual se previenen las falsas expectativas en las personas



# Gracias

¡Síguenos en nuestras Redes Sociales!



[www.reincorporacion.gov.co](http://www.reincorporacion.gov.co)



@ARNColombia