

GUÍA PARA LA PROMOCIÓN DE

# EMPLEO INCLUSIVO

EN LAS EMPRESAS





GUÍA PARA LA PROMOCIÓN DE

# EMPLEO INCLUSIVO

EN LAS EMPRESAS



# GUÍA PARA LA PROMOCIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO EN LAS EMPRESAS

## Segunda Edición - 2018

© 2018 FUNDACIÓN CORONA

© 2018 FUNDACIÓN ANDI

© 2018 ACDI VOCA

## Dirección

### 2018

Germán Barragán Agudelo

Laura Lozano Frías

### 2017

Germán Barragán Agudelo

Natalia Estupiñán Martínez

## FUNDACIÓN CORONA

Equipo Técnico

### Directora Ejecutiva

Ángela Escallón Emilliani

### Subdirector Técnico

Daniel Uribe Parra

### Gerente Educación y Empleo

Germán Barragán Agudelo

### Coordinadora de Proyectos

Carolina Andrade Sánchez

### Coordinadora Modelo de

### Empleo Inclusivo

Laura Lozano Frías

### Coordinadora Técnico Modelo de

### Empleo Inclusivo

Camilo Carreño Fuentes

## Coordinación Técnica

### 2018

Camilo Carreño Fuentes

### 2017

Paola Vanegas Rodríguez

## Asesoría Técnica

Verónica Castro

Marcela Lopera - NEO

Fidel Nieto - NEO

## FUNDACIÓN ANDI

### Directora Ejecutiva

Isabella Barrios Morales

### Directora Proyectos

Liseth Beltrán Pita

### Consultora Empleo Inclusivo

Alejandra Roza Isaza

## USAID - ACDI/VOCA

Programa Alianzas para

la Reconciliación

**.Puntoaparte**  
bookvertising

## Diseño y Diagramación:

© 2017 .PUNTOAPARTE LTDA.

### Dirección Editorial

Andrés Barragán Montaña

### Dirección De Arte

Mateo Zúñiga

Sara Vergara

### Diagramación

Inti Alonso

María Rojas

### Corrección De Estilo

Juan Mikán

## IMPRESIÓN y ACABADOS

Panamericana Formas e Impresos S.A.

Bogotá, Colombia - Mayo de 2018

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial, dentro y fuera del territorio de Colombia, del material escrito y/o gráfico sin autorización expresa de los autores.

Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de Fundación ANDI y Fundación Corona y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.



GUÍA PARA LA PROMOCIÓN DE

# **EMPLEO INCLUSIVO**

EN LAS EMPRESAS

---

---

# CONTENIDO

---

<b>1</b>	INTRODUCCIÓN	8
<b>2</b>	¿QUÉ ES LA GUÍA DE EMPLEO INCLUSIVO?	12
<b>2.1</b>	¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA?	14
<b>2.2</b>	OBJETIVOS	15
<b>2.3</b>	¿POR QUÉ VALE LA PENA GENERAR EMPLEO INCLUSIVO?	16
<b>2.4</b>	¿CUÁL ES EL ROL DE LAS EMPRESAS?	19
<b>2.5</b>	¿QUÉ SE ENTIENDE POR POBLACIÓN VULNERABLE?	20

## 3 ¿QUÉ ACCIONES PUEDO DESARROLLAR EN LA EMPRESA PARA PROMOVER EMPLEO INCLUSIVO? 24

3.1 ANTES DE LA VINCULACIÓN 30

3.2 DURANTE LA VINCULACIÓN 48

3.3 POSTERIOR A LA VINCULACIÓN 56

3.4 PLAN DE ACCIÓN 64

## 4 ¿CÓMO PUEDO MAXIMIZAR LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE ALIANZAS CON OTROS ACTORES? 68

4.1 CENTROS DE FORMACIÓN 70

4.2 CENTROS DE EMPLEO 76

4.3 ENTIDADES E INICIATIVAS QUE TRABAJAN CON POBLACIÓN VULNERABLE 82

## 5 ¿CÓMO PUEDO MEJORAR LOS RESULTADOS AL VINCULAR POBLACIONES ESPECÍFICAS? 86

5.1 JÓVENES 88

5.2 PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN 94

5.3 MUJERES 100

5.4 POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE E INDÍGENA 106

5.5	POBLACIÓN VÍCTIMA DEL CONFLICTO ARMADO	110
5.6	FUERZA PÚBLICA RETIRADA	116
5.7	POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA	118
5.8	POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD	124

## 6 HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO 130

6.1	ANTES DE LA VINCULACIÓN LABORAL	132
6.2	DURANTE LA VINCULACIÓN LABORAL	152
6.3	POSTERIOR A LA VINCULACIÓN	160
6.4	PLAN DE ACCIÓN	172

## 7 ANEXOS 182

7.1	EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO DE POBLACIÓN VULNERABLE	182
7.2	ESTUDIOS DE OFERTA Y DEMANDA LABORAL	187
7.3	PREGUNTAS FRECUENTES PARA LA CONTRATACIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE	188

## 8 GLOSARIO Y SIGLAS 192

## 9 REFERENCIAS 198



# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

---

## **Figura 1**

Situación de los grupos vulnerables en Colombia 21

## **Figura 2**

Acciones sugeridas para fortalecer la estrategia de empleo inclusivo 27

## **Figura 3**

Competencias duras y blandas priorizadas por el Modelo de Empleo Inclusivo 34

## **Figura 4**

Ejemplos de cargos bajo un enfoque de competencias 35

## **Figura 5**

Ejemplos de ajustes razonables que pueden implementarse en la empresa 37

## **Figura 6**

Principales fuentes del mercado laboral en Colombia 40

## **Tabla 1**

Principales incentivos para la contratación de población vulnerable 43

## **Tabla 2**

Información requerida para una vacante 46

## **Figura 7**

Ejemplos de vacantes discriminatorias hacia la mujer 48

## **Tabla 3**

Ejemplos de discriminaciones comunes en el mercado laboral 49

## **Tabla 4**

Ejemplos de actividades en un plan de acción 65

## **Tabla 5**

Ejemplo del plan de acción de una empresa para la generación de empleo inclusivo 66

## **Tabla 6**

Entidades que atienden población vulnerable 83

## **Figura 8**

La red del Servicio Público de Empleo 77

## **Figura 9**

Ruta de integración para población desmovilizada 96

## **Figura 10**

Ruta para la atención, asistencia y reparación integral de las víctimas 112

## **Tabla 7**

Clasificación de la discapacidad 124

## **Figura 11**

Estructura del Modelo de Empleo Inclusivo 183

## **Tabla 8**

Estudios de Oferta y Demanda laboral disponibles 187

# 1

---

# INTRODUCCIÓN

---

El empleo inclusivo, entendido como la vinculación de población vulnerable al mercado laboral a través de empleos formales y estables, es uno de los mecanismos que permiten que las personas con más dificultades para emplearse alcancen niveles significativos de movilidad social. Los grupos vulnerables se definen para esta guía como aquellos grupos de personas que tradicionalmente han enfrentado barreras para insertarse al mercado laboral formal como los jóvenes, las personas en proceso de reintegración, las mujeres, la población afrodescendiente e indígena, las víctimas del conflicto armado, la fuerza pública retirada, las personas en condición de pobreza y las personas con discapacidad.

En Colombia es particularmente importante encontrar herramientas que faciliten que personas de estas poblaciones logren entrar, ser productivos y permanecer en el mercado laboral formal, máxime en un contexto de posconflicto y con los

importantes desafíos que enfrenta el país en materia de equidad, superación de pobreza y movilidad social.

Para alcanzar avances significativos en esta materia, se requiere del compromiso y acción de las personas en condición de vulnerabilidad y de distintos actores institucionales en los tramos de educación, formación, intermediación y empleo. En este contexto, es importante que las empresas mejoren su capacidad institucional para vincular laboralmente de manera adecuada a personas de poblaciones vulnerables.

Es cierto que se deben lograr avances para que las personas lleguen mejor preparadas a las empresas. Sin embargo, no importa qué tanto se ajusten los procesos de preparación previa e intermediación con estas poblaciones, si las empresas materializan acciones discriminatorias –aún sin saberlo– en sus procesos de talento humano. A continuación se enuncian cinco premisas importantes para iniciar:

1

### LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO DEBEN SER SÓLIDOS

El empleo inclusivo depende en gran parte de qué tan sólidos son los procesos de talento humano en las empresas y en qué medida, la selección, la vinculación y la permanencia de sus empleados tienen en cuenta las competencias asociadas a los cargos y labores que desempeñen y no los rótulos o prejuicios que puedan existir en el interior de la empresa.

2

### LAS VACANTES QUE SE OFREZCAN DEBEN CORRESPONDER A NECESIDADES REALES

Para que el empleo inclusivo sea sostenible, es importante que se garantice en todo momento que las plazas laborales ofrecidas corresponden a una necesidad de la empresa y no a la creación de cargos únicamente para incorporar población vulnerable.

3

### LAS VACANTES DEBEN SER PERTINENTES PARA LA EMPRESA Y LAS PERSONAS

El empleo inclusivo depende de que los intereses y expectativas de las personas estén en sintonía con las expectativas y necesidades de las empresas. Por lo mismo, la clave del éxito está en garantizar que los candidatos seleccionados cuenten con las competencias para desarrollar las labores encargadas y, así mismo, que las condiciones que ofrece la empresa y las características del cargo sean adecuadas para las personas.

4

### NO HAY CARGOS O SECTORES ESPECÍFICOS PARA POBLACIONES ESPECÍFICAS

No existen sectores adecuados para ciertas poblaciones, ni poblaciones adecuadas para ciertos cargos. Al margen de ciertas generalidades, es imposible determinar para qué son buenos los colombianos, las mujeres, los afrocolombianos, las personas con discapacidad o las personas en proceso de reintegración. En la práctica, los procesos de formación, selección y contratación deben tener en cuenta las características particulares de cada persona y cada vacante. Es en la compatibilidad de las competencias de las personas y los perfiles del cargo donde debería estar la atención de los procesos de selección.

5

### TODA LA EMPRESA DEBE VINCULARSE Y COMPROMETERSE CON LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO

El empleo inclusivo, al igual que el empleo de personas de cualquier otra población, involucra no solo a los directivos de las empresas o a las personas del área de talento humano –selección, inducción, evaluación, clima organizacional–, sino también a los jefes directos, compañeros, funcionarios de las áreas legales y comunicaciones, entre otros. Por lo mismo, las acciones de alistamiento y acompañamiento no deben centrarse únicamente en sensibilizaciones a directivos o gestiones desde las áreas de talento humano.



## DEFINICIONES IMPORTANTES PARA LA LECTURA DE ESTA GUÍA

### EMPLEO INCLUSIVO

Mecanismo por el cual se promueve la vinculación de personas vulnerables al mercado laboral a través de empleos formales y estables.

La generación de empleo inclusivo requiere del compromiso y acción de las personas en condición de vulnerabilidad y de distintos actores institucionales públicos y privados en los tramos de educación, formación, intermediación y empleo.

### POBLACIÓN VULNERABLE

Grupos de personas que tradicionalmente han enfrentado barreras para insertarse al mercado laboral formal como: jóvenes, personas en proceso de reintegración, mujeres, población afrodescendiente e indígena, víctimas del conflicto armado, fuerza pública retirada, personas en condición de pobreza y personas con discapacidad.

No es posible tener empresas exitosas en entornos desiguales y excluyentes. Las empresas pueden aportar de manera significativa a la reducción de la desigualdad y a la inclusión económica y social. Cada empresa que promueva e incorpore la inclusión social como una política organizacional contribuirá a la construcción de una sociedad más incluyente, más equitativa, con menos desempleo y con la capacidad de generar movilidad social.

Experiencias nacionales e internacionales en América Latina, Asia y Europa han mostrado que implementar una estrategia de empleo inclusivo tiene beneficios económicos y sociales para la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Las empresas no solo logran aumentar la productividad a través de mayor crecimiento y rentabilidad, sino que logran reducir costos gracias a incentivos tributarios, acompañamiento de terceros y disminución en la rotación del personal, entre otros. De igual manera, estas experiencias muestran que, como beneficios adicionales, la promoción de empleo inclusivo mejora el clima laboral y organizacional, logrando que los empleados estén más motivados y sean más creativos e innovadores.

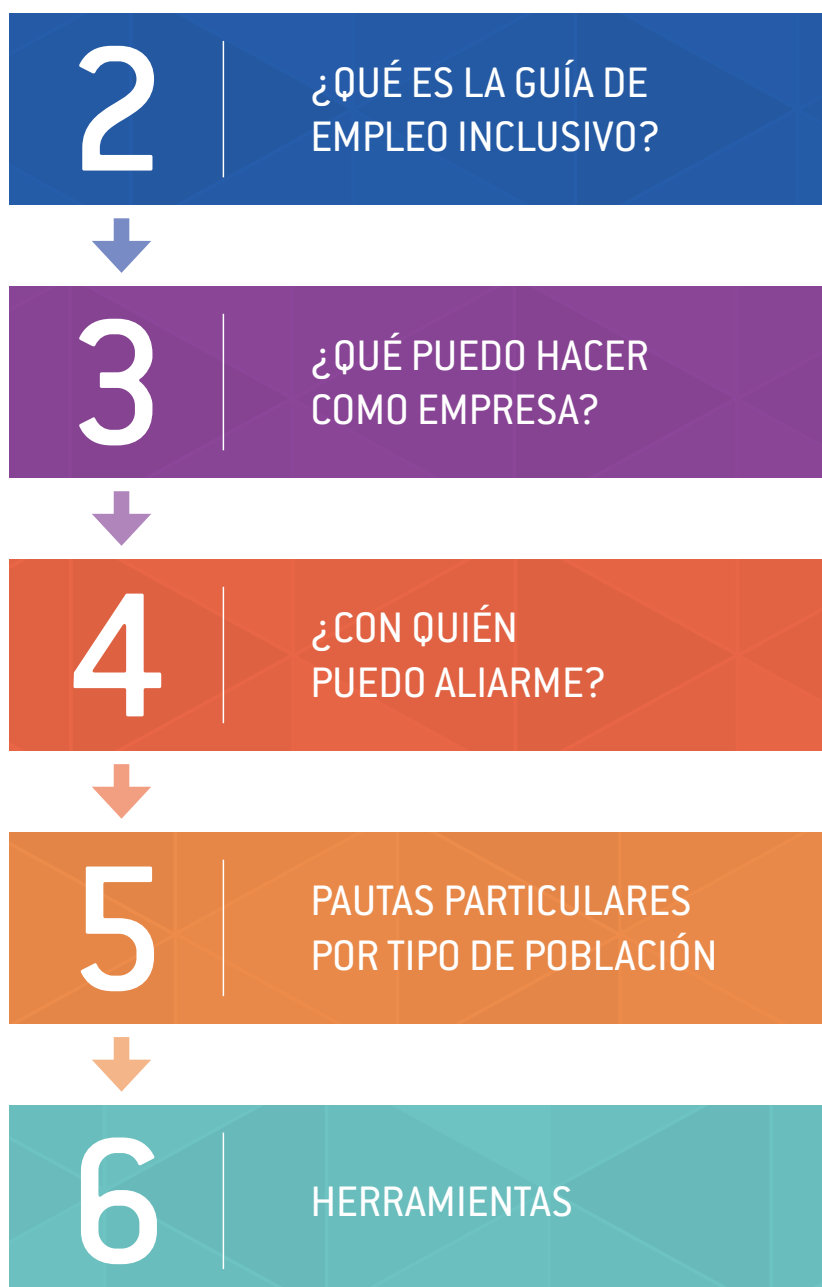
Esta guía se ha diseñado para incentivar a las empresas a generar empleo inclusivo a través de pautas y herramientas para transformar sus procesos organizacionales, reconociendo las brechas que enfrentan grupos poblacionales particulares.

Al promover una estrategia de empleo inclusivo en las empresas, se pretende generar impactos sociales y a su vez que estas puedan obtener beneficios en su implementación. Esto, a través de la vinculación de personal idóneo que contribuya a mejorar los procesos productivos; de la reducción de costos a partir de los incentivos que se ofrecen para la contratación de estos grupos vulnerables; de los beneficios sociales asociados al reconocimiento de la empresa al parte de estas iniciativas, y de la generación de ideas innovadoras provenientes de empleados de diferentes orígenes que ayuden a promover el desempeño de la organización.

Para avanzar en el tema de inclusión laboral de distintas poblaciones vulnerables, la Fundación Corona, USAID a través de ACDI/VOCA y la Fundación ANDI hemos venido trabajando desde 2015 en la construcción de herramientas y el desarrollo de acciones que incidan en los puntos clave del proceso de inclusión laboral. La presente guía y su implementación hacen parte de este esfuerzo y se enmarcan en lo que hemos denominado Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable. Esperamos que sea de utilidad a las empresas y contribuya a su rol de ayudar a construir un país más incluyente, equitativo y reconciliado.



LA PRESENTE GUÍA TIENE COMO PROPÓSITO DAR PAUTAS QUE FACILITEN O POTENCIEN EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE LA POBLACIÓN VULNERABLE EN LA EMPRESA, CUALIFICANDO SUS PROCESOS DE TALENTO HUMANO Y MEJORANDO LOS VÍNCULOS DE LAS EMPRESAS CON OTROS ACTORES INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON EL TEMA.





# ¿QUÉ ES LA GUÍA DE EMPLEO INCLUSIVO?

---

2.1	¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA?	PAG. 14
2.2	OBJETIVOS	PAG. 15
2.3	¿POR QUÉ VALE LA PENA GENERAR EMPLEO INCLUSIVO?	PAG. 16
2.4	¿CUÁL ES EL ROL DE LAS EMPRESAS?	PAG. 19
2.5	¿QUÉ SE ENTIENDE POR POBLACIÓN VULNERABLE?	PAG. 20

# 2.1

## ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA?

Esta guía está dirigida a todas las empresas que han decidido de manera voluntaria promover la generación de empleo inclusivo con el fin de aprovechar al máximo las potencialidades del recurso humano, mejorar sus procesos y obtener beneficios para la organización y la sociedad.

En el interior de la empresa, la guía busca ser una herramienta de consulta para diferentes actores, como:





# 2.2

## OBJETIVOS



### OBJETIVO GENERAL

PROMOVER PAUTAS QUE FACILITEN O POTENCIEN EL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE LA POBLACIÓN VULNERABLE EN LA EMPRESA, CUALIFICANDO SUS PROCESOS DE TALENTO HUMANO Y MEJORANDO SUS VÍNCULOS CON OTROS ACTORES INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON EL TEMA.



### OBJETIVOS ESPECÍFICOS



**SENSIBILIZAR** A LAS EMPRESAS FRENTE A LA IMPORTANCIA DE GENERAR EMPLEO INCLUSIVO.



PROMOVER LA **GENERACIÓN DE ALIANZAS** PARA LA PROMOCIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO.



**DAR PAUTAS Y HERRAMIENTAS** PARA LA PROMOCIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO EN LA EMPRESA.



**PROPONER** ACCIONES PARA INCLUIR GRUPOS VULNERABLES COMO PARTE DE LA FUERZA LABORAL DE LA EMPRESA.



**DAR A CONOCER LAS BARRERAS** QUE ENFRENTAN LOS GRUPOS POBLACIONALES CON DIFICULTADES DE INSERCIÓN LABORAL.



PRESENTAR LINEAMIENTOS PARA EL **PLAN DE ACCIÓN** DE LA EMPRESA.

## 2.3

# ¿POR QUÉ VALE LA PENA GENERAR EMPLEO INCLUSIVO?

Aparte de aportar a una sociedad más equitativa e incluyente, generar empleo inclusivo le puede traer los siguientes beneficios:

### Se mejoran los niveles de productividad:

- ✓ Algunos estudios han mostrado que la generación de empleo inclusivo puede aumentar los niveles de rendimiento y productividad de la empresa (OIT, 2013) (IFC - World Bank, 2013). Por ejemplo, la contratación de mujeres en la industria minera en Chile, la industria de la construcción en Brasil y el sector de manufactura en Tailandia mostró un impacto positivo en el crecimiento y rentabilidad de las compañías.

### La empresa es reconocida nacional e internacionalmente:

- ✓ La generación de empleo inclusivo contribuye al posicionamiento nacional e internacional de la empresa. Hoy en día, existen sellos que visibilizan el trabajo desarrollado por las organizaciones con poblaciones de difícil inserción laboral. Estos sellos, pueden ser presentados por estas a sus clientes internos y externos como parte de su compromiso en la contribución a la generación de una sociedad más incluyente. De igual manera, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o el Banco Mundial, entre otros, realizan publicaciones periódicas en las que reconocen las empresas que se han comprometido con la promoción del empleo inclusivo.

### Se reducen costos por incentivos tributarios:



Existen incentivos tributarios para la contratación de grupos vulnerables, que varían dependiendo del tipo de población. En la **Sección 5** encontrará el detalle de dichos incentivos para cada grupo poblacional.

### Se reducen costos por acompañamiento de terceros:



En Colombia existen entidades que acompañan a este tipo de población y pueden minimizar los costos asociados a la contratación, remitiendo personas con las competencias apropiadas para el cargo y haciendo acompañamiento previo, durante y posterior a la contratación.

### Se reducen costos por disminución de la deserción y la rotación de personal:



Algunos estudios indican que la vinculación de grupos vulnerables puede reducir la deserción y el absentismo, generando ahorros para la empresa (ILO, 2016a). Por ejemplo, la empresa vietnamita Nalt Enterprise, que confecciona productos textiles para varias marcas internacionales, logró reducir la rotación de personal en un 10% a través de la implementación de una estrategia de empleo inclusivo. Esta iniciativa le generó ahorros de alrededor del 8,5% del total de su producción (IFC - World Bank, 2013).

### Se mejora el clima laboral:



Algunos estudios manifiestan que una mejora en el clima laboral hace parte de los beneficios que reportan las empresas que han promovido empleo inclusivo (OIT, 2013). La inclusión de personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral puede tener un efecto positivo en las relaciones en tanto que permite entender y reconocer que, a pesar de que vivimos en un país diverso, hay igualdad de oportunidades para todos.



Por ejemplo, la empresa india Tata Global Beverages, considerada la segunda empresa distribuidora de té en el mundo, reconoce la importancia de vincular mujeres para aumentar la riqueza y variedad de perspectivas en el puesto de trabajo (IFC - World Bank, 2013). Así mismo, la experiencia de la empresa minera El Soldado, en Chile, reconoce que la inclusión laboral genera un ambiente de trabajo cercano para las personas, más respetuoso y en donde los trabajadores tienen un mayor interés en continuar trabajando en la empresa.

### Se mejora el trabajo en equipo, la innovación y la motivación:

- ✓ Los equipos de trabajo heterogéneos pueden generar ideas creativas. La diversidad poblacional aumenta la probabilidad de llegar a soluciones comunes mejorando el desempeño y la competitividad de la empresa (Conadis, 2013) (ILO, 2016).
- ✓ Así mismo, el ingenio y creatividad que han tenido que utilizar las personas vulnerables para llevar su vida personal pueden ser aplicables a la hora de ofrecer soluciones ante la problemática de las empresas (BID, 2010). Incluir a personas excluidas del mercado laboral genera un efecto motivador en los trabajadores, causando sentimientos de orgullo y de pertinencia respecto de la organización (Conadis, 2013). Por ejemplo, la empresa internacional minera Anglo American, con presencia en África, Europa, Suramérica, Australia y Asia, reconoció que la inclusión laboral le trajo diversidad de pensamiento, lo que les ayudó a crecer y mejorar a través de la innovación (IFC - World Bank, 2013).

### Se aporta a la reducción del desempleo y a la construcción de un país más incluyente:

- ✓ Cada estrategia empresarial ayudará a reducir la tasa de desempleo para estos grupos poblacionales que se ven más afectados por las asimetrías entre la oferta y la demanda del mercado laboral. Las acciones de la empresa serán ejemplo de que es posible construir un país equitativo e incluyente en donde, independientemente de la población a la que pertenezca, es posible contar con un trabajo digno y decente.



TENGA EN CUENTA QUE LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO NO BUSCA CONTRATAR TRABAJADORES QUE NO APORTEN A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA. POR EL CONTRARIO, LO QUE SE BUSCA ES APROVECHAR LAS POTENCIALIDADES DE LAS PERSONAS QUE TRADICIONALMENTE HAN ESTADO EXCLUIDAS DEL MERCADO LABORAL PARA QUE SU TRABAJO SEA RENTABLE PARA LAS EMPRESAS. LA META ES BUSCAR PERSONAS IDÓNEAS PARA LOS CARGOS IDÓNEOS.

# 2.4

## ¿CUÁL ES EL ROL DE LAS EMPRESAS?

La participación del sector privado es fundamental en la generación de empleo inclusivo a través de tres niveles:

1

**IMPLEMENTANDO ACCIONES PARA GENERAR EMPLEO PARA LOS MÁS VULNERABLES:**

El sector empresarial es el principal generador de empleo, pero para contribuir a una sociedad más equitativa, con resultados positivos para la empresa, es necesario implementar acciones antes, durante y con posterioridad a los procesos de contratación e incorporación laboral. Esta guía expone las acciones que deben desarrollarse para promover la inclusión laboral de grupos que han sido tradicionalmente excluidos del mercado por sus características.

2

**FORTALECIENDO LA ARTICULACIÓN CON LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO:**

Las empresas tienen información específica de las competencias que se requieren para ingresar al mercado laboral, pero esta información no siempre es conocida por los centros de formación que son los responsables de desarrollar las competencias en la población. En consecuencia, mejorar el diálogo entre el sector educativo y el sector empresarial puede ayudar a disminuir las brechas en el mercado laboral.

3

**FORTALECIENDO LA ARTICULACIÓN CON LA INTERMEDIACIÓN LABORAL:**

Hoy en día, el Gobierno Nacional ha diseñado esquemas para mejorar la intermediación laboral para que las personas que buscan trabajo logren insertarse al mercado laboral formal y para que las empresas puedan encontrar personal idóneo de acuerdo con sus necesidades. La articulación entre las empresas y los centros de empleo permitirá definir las competencias requeridas para un cargo, acompañar a la población que requiere fortalecer sus competencias y promover la inclusión laboral de las poblaciones con mayores brechas.

## 2.5

# ¿QUÉ SE ENTIENDE POR POBLACIÓN VULNERABLE?

SON GRUPOS DE PERSONAS QUE TRADICIONALMENTE HAN ENFRENTADO BARRERAS PARA INSERTARSE AL MERCADO LABORAL FORMAL. LA VULNERABILIDAD NO ESTÁ *PER SE* EN LAS PERSONAS, SINO EN LA CONDICIÓN DE EXCLUSIÓN QUE HA GENERADO ALREDEDOR DE ELLAS Y QUE LES HA IMPEDIDO INVOLUCRARSE LABORALMENTE.

### EN CONSECUENCIA, SE CONSIDERAN COMO VULNERABLES A:



JÓVENES.



VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO.



PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN.



PERSONAL EN RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES.



MUJERES.



POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA.



POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE E INDÍGENA.

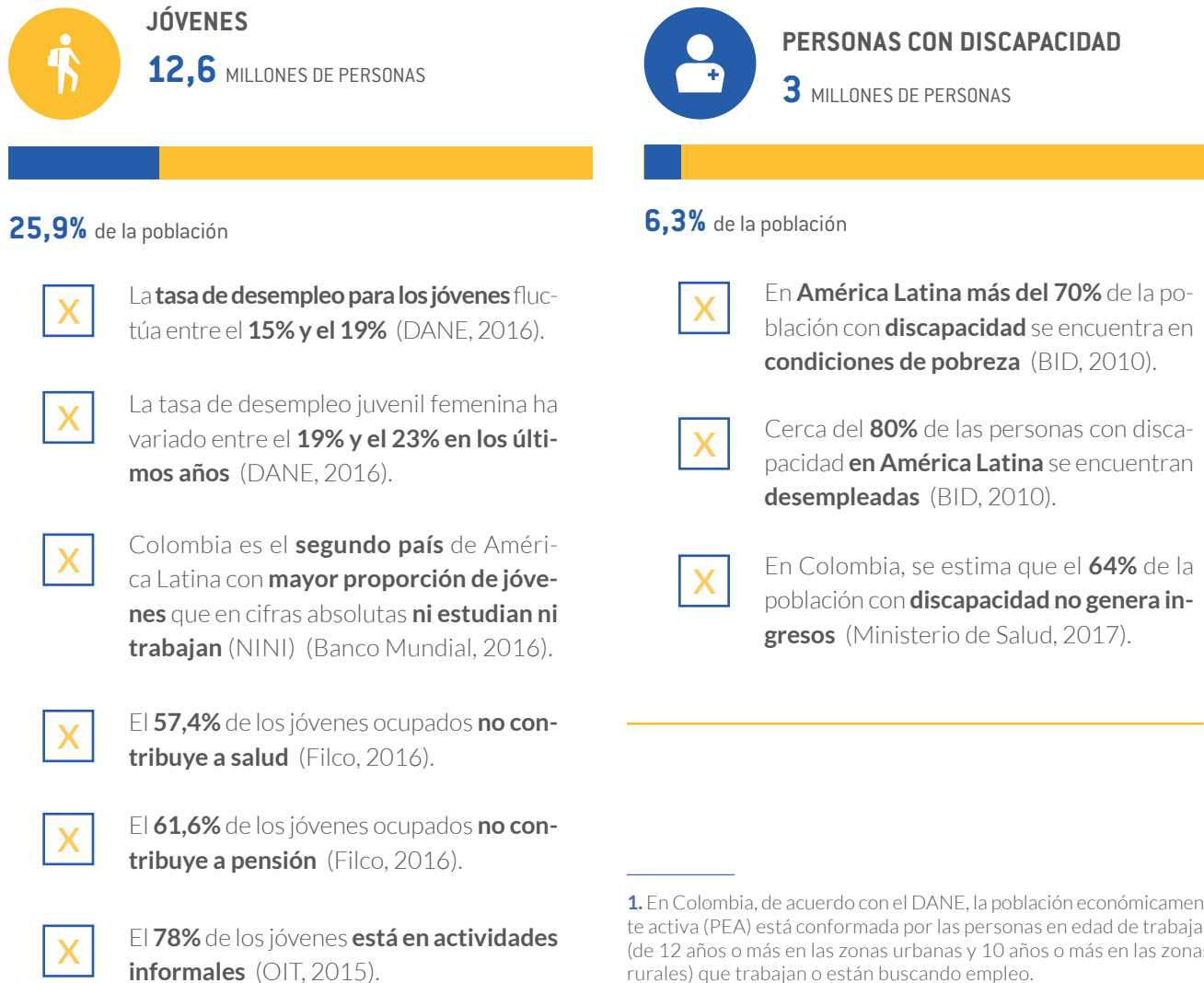


PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

De acuerdo con las estadísticas oficiales, en Colombia hay cerca de **48,7 millones de habitantes**, de los cuales **24,5 millones** se encuentran económicamente activos<sup>1</sup>.

En los últimos años, la tasa de desempleo ha fluctuado entre **8% y 9%**. Sin embargo, como se muestra en la **Figura 1** estos ocho grupos enfrentan mayores dificultades al ser parte del mercado laboral.

**FIGURA 1. SITUACIÓN DE LOS GRUPOS VULNERABLES EN COLOMBIA.**





## MUJERES

**24,6** MILLONES DE PERSONAS<sup>2</sup>

**50,5%** de la población



La **tasa de desempleo de las mujeres** es cerca del **11,8%**, es decir, **cuatro puntos porcentuales por encima de la de los hombres** (DANE, 2016).



Mientras la **tasa de ocupación de los hombres** es de **75%**, la de las mujeres es **considerablemente menor: 54,9%** (SPE, 2017).



Los **años promedio de escolaridad** de las mujeres son **mayores (9,5)** que los de los hombres (**8,4**). Sin embargo, los **ingresos de las mujeres son menores (\$798.757)** que los de los hombres (**\$1.002.254**) (Filco, 2016).



Esta situación es aún **más precaria para las mujeres** en condición de **pobreza y vulnerabilidad**.



La mayoría de **las mujeres se emplean** en actividades relacionadas con **servicios personales y comercio** (SPE, 2017).



En promedio **las mujeres tardan 3 semanas adicionales** para encontrar empleo respecto a los hombres (SPE, 2017).



## VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO

**8,2** MILLONES DE PERSONAS

**16,8%** de la población



El **40,4%** de los hogares desplazados **no generan ingresos** (Unidad de Víctimas, 2014).



El **50%** de las víctimas son mujeres, y **54 de cada 100 mujeres víctimas son menores de 18 años** (Unidad de Víctimas, 2014).



El **63,8%** de los hogares se encuentran **bajo la línea de pobreza** (Unidad de Víctimas, 2014).



El **38%** de la población víctima que se encuentra buscando trabajo **no reporta tener experiencia laboral** (SPE, 2016).



## PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN

**49.354** PERSONAS

**0,1%** de la población



La **tasa de desempleo para los reintegrados** es cercana al **20%** (ACR, 2016).



La **población reintegrada es estigmatizada** por haber sido parte de grupos al margen de la ley.

2. De las cuales 19,3 millones pertenecen a la población económicamente activa (PEA).





## POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA

POR INGRESOS: **13,5** MILLONES DE PERSONAS



**28%** de la población

MULTIDIMENSIONAL: **8,5** MILLONES DE PERSONAS



**17,8%** de la población



**73,6%** de los pobres multidimensionales **no cuentan con un trabajo formal** (DANE, 2017).



Si bien la pobreza ha disminuido, **la dimensión de trabajo del índice de pobreza multidimensional** es la que **mayores privaciones enfrenta** (DANE, 2017).



## PERSONAL EN RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES



El personal retirado de las Fuerzas Militares **tiene una edad que le permite continuar** siendo parte del mercado laboral formal, pero **sus competencias y habilidades** no siempre pueden ser **aplicables al mercado laboral de la vida civil**.



## POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE E INDÍGENA

**5,7** MILLONES DE PERSONAS



**11,7%** de la población



Mientras el **91,6%** de la población colombiana es alfabeta, solo el **71,4%** de los indígenas y el **88,8%** de la población afro lo son (DANE, 2006).



El **16,9%** de la población colombiana **terminó educación media**, pero solo el **8,1%** de la población indígena y el **16,2%** de la población afro culminaron (DANE, 2006).



El **11,9%** de la población colombiana **terminó educación superior**, pero solo el **2,7%** de la población indígena y el **8,1%** de la población afro descendiente culminaron (DANE, 2006).



Mientras que por cada **100 mujeres en edad fértil** en Colombia hay **37 niños menores de cinco años**, por cada **100 mujeres indígenas** hay **62 niños** y por cada **100 mujeres afro** hay **42**. Esto indica que esta población tiene una mayor **relación infante/mujer** (DANE, 2006).



CUANDO HABLAMOS DE POBLACIÓN VULNERABLE EN TÉRMINOS LABORALES, NOS REFERIMOS A POBLACIONES CUYAS PERSONAS SUELEN TENER, EN CIERTOS CONTEXTOS, MAYORES DIFICULTADES PARA ENTRAR O PERMANECER EN EL MERCADO LABORAL.

3

# ¿QUÉ ACCIONES PUEDO DESARROLLAR EN LA EMPRESA PARA PROMOVER EMPLEO INCLUSIVO?

---

3.1	ANTES DE LA VINCULACIÓN	PAG. 30
3.2	DURANTE LA VINCULACIÓN	PAG. 48
3.3	POSTERIOR A LA VINCULACIÓN	PAG. 56
3.4	PLAN DE ACCIÓN	PAG. 64

Aunque la generación de empleo inclusivo no es responsabilidad únicamente de la empresa, su participación es fundamental ya que es en donde las personas tienen la posibilidad de acceder a un empleo formal y estable. Las empresas requieren personal idóneo que contribuya a sus objetivos misionales, y las personas en condición de vulnerabilidad necesitan una oportunidad para desempeñarse en trabajos acordes con sus competencias.

Esta guía no pretende que las empresas sacrifiquen sus metas o aumenten los costos para promover la contratación de personas vulnerables, sino que, por el contrario, da pautas para la implementación de una estrategia de empleo inclusivo efectiva que genere beneficios sociales y económicos en el corto, mediano y largo plazo.

Tenga en cuenta que muchas de las acciones propuestas corresponden a procesos inherentes a la empresa que pueden optimizarse y fortalecerse para mejorar la inclusión laboral de población vulnerable. No todas las acciones que se proponen en esta guía corresponden a procesos nuevos para la organización.

La consolidación de la estrategia de inclusión requiere del compromiso de toda la organización. Si bien el

liderazgo de la implementación recae en el área de recursos humanos, todas las áreas deben estar involucradas y tener compromisos concretos en pro de la inclusión.

Para llevar a cabo la estrategia de inclusión es necesario contar con un líder responsable para la implementación, seguimiento y evaluación del plan de acción. Este líder podrá articularse con cada uno de los actores que se exponen en esta guía y que le ayudarán a fortalecer la estrategia de empleo inclusivo, optimizando procesos y generando ahorros a la organización. Como se verá a lo largo de la guía, cada uno de los actores puede ayudarle a fortalecer las acciones propuestas en la guía.

La implementación de una política de empleo inclusivo para la empresa puede desarrollarse en tres momentos diferentes: antes de la vinculación laboral del personal, durante la vinculación y posterior a la vinculación o con el equipo con el que cuenta actualmente **Figura 2**). Cada una de las pautas propuestas pueden implementarse en cualquier momento y no necesariamente deben ser aplicadas de manera secuencial. La guía ha sido diseñada para que las empresas puedan iniciar su estrategia de empleo inclusivo en cualquier momento.



---

EL COMPROMISO DE LAS EMPRESAS NO DEBE SER PROVEER CARGOS PARA LAS POBLACIONES VULNERABLES QUE REQUIEREN UN TRABAJO, SINO PROMOVER PRINCIPIOS DE NO DISCRIMINACIÓN Y CUALIFICAR SUS PROCESOS DE TALENTO HUMANO, DE FORMA TAL QUE LOS CARGOS QUE REQUIERA LA EMPRESA PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES PUEDAN SER OFERTADOS PARA PERSONAS EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD.

“ TENGA EN CUENTA QUE INCORPORAR LA INCLUSIÓN COMO PARTE DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA ES UN PROCESO GRADUAL QUE REQUIERE DIFERENTES NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN. LAS ACCIONES PROPUESTAS EN ESTA GUÍA PUEDEN IMPLEMENTARSE POR ETAPAS O EN DIFERENTES MOMENTOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

FIGURA 2. ACCIONES SUGERIDAS PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE EMPLEO INCLUSIVO



LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO ES UNA APUESTA PERMANENTE DE LA ORGANIZACIÓN QUE REQUIERE:

### COMPROMISO



Es necesario que todas las áreas de la organización decidan ser más inclusivas y acepten que hay cambios que pueden incorporarse para ser una entidad más incluyente. El compromiso va más allá de la sensibilización e implica ajustes en la cualificación y procesos de gestión del talento humano.

### DOCUMENTACIÓN



Es importante documentar el proceso para tener trazabilidad, tomar acciones correctivas cuando corresponda y evitar reprocesos, pérdida de información y tiempo.

### IMPLEMENTACIÓN



La empresa deberá identificar acciones de corto, mediano y largo plazo y, con base en ello, definir un plan de acción.

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA



Es importante hacer una evaluación permanente de la estrategia y proponer acciones de mejora cuando sea necesario.



RECUERDE QUE EL EQUIPO DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO PARA POBLACIÓN VULNERABLE ESTARÁ ATENTO A DARLE LA ASESORÍA NECESARIA PARA QUE LA INCLUSIÓN LABORAL SE CONVIERTA EN UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE SU EMPRESA.



CADA UNA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS ESTÁ ACOMPAÑADA DE UNA HERRAMIENTA ESPECÍFICA QUE SE DESARROLLA EN LA **SECCIÓN 6**. ESTAS, SE CONSTITUYEN COMO UN INSUMO QUE PERMITA LA EVALUACIÓN CONTINUA DEL EMPLEO INCLUSIVO GENERADO POR LA EMPRESA.

ESTAS HERRAMIENTAS, EXPLICAN EL PASO A PASO PARA EVALUAR O IMPLEMENTAR LAS ACCIONES QUE SE PROPONEN Y SUGIEREN LOS ACTORES DE LA EMPRESA QUE DEBERÍAN PARTICIPAR.

LOS MOMENTOS, ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS PLANTEADAS LE AYUDARÁN A CONSTRUIR EL PLAN DE ACCIÓN PARA QUE LA EMPRESA SEA MÁS INCLUYENTE.

# 3.1

## ANTES DE LA VINCULACIÓN

### 01 ANALICE EL ENTORNO LABORAL

Para analizar el entorno laboral, se recomienda realizar como ejercicio inicial, un autodiagnóstico que permita identificar cuál es la situación actual de la empresa en materia de empleo inclusivo. Este ejercicio, servirá de insumo a la organización para el planteamiento de objetivos y metas que pretendan mejorar el desempeño obtenido en la materia.

En conjunto con el área de recursos humanos, identifique el total de personas vinculadas a la empre-

sa a través de las diversas modalidades de contratación y evalúe el porcentaje de personal que hace parte de poblaciones vulnerables. Compare esa proporción con la magnitud de colombianos que pertenece a estos grupos de acuerdo con la **Figura 1**.

Posteriormente, evalúe las barreras que han dificultado la contratación de grupos poblacionales particulares. Algunos ejemplos de barreras que puede encontrar son:

#### BARRERAS



En algunos manuales de contratación se solicitan años de experiencia laboral para todos los cargos lo que puede impedir la vinculación de jóvenes.



Existe la percepción de que la contratación de mujeres será perjudicial para la organización, por lo que se excluyen de los procesos de selección.



**BARRERAS**



En el análisis de las hojas de vida se tiene en cuenta la condición socioeconómica de la persona y se excluyen personas en condición de pobreza.



La empresa no tiene las condiciones físicas para vincular personas con discapacidad.

Estas barreras pueden estar asociadas a la empresa (infraestructura o procedimientos), al desconocimiento de los funcionarios o a reservas del personal para promover procesos de contratación de estos grupos por considerarlos poco estratégicos. Para analizar las barreras de su organización tenga en cuenta:



Revisión de los manuales de contratación



Reuniones con los funcionarios de las áreas de soporte



Reuniones con los funcionarios de las áreas misionales



Evaluación de la planta física de las organizaciones

Las reuniones con los funcionarios de la empresa el conocimiento existente alrededor de la población en condiciones de vulnerabilidad y el interés en ser parte de esta iniciativa son el punto de partida para la implementación del plan de acción.



LA HERRAMIENTA **H1** LE AYUDARÁ EN EL ANÁLISIS DEL ENTORNO LABORAL

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Porcentaje de personas vulnerables vinculadas a la empresa.
- ✓ Tipos de incentivos y barreras para la vinculación laboral de personas vulnerables .
- ✓ Percepción del interés de la organización en generar empleo inclusivo.

# 02

## ANALICE LOS PUESTOS DE TRABAJO

EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO REQUIERE QUE LA EMPRESA:

**A. IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIÓN**

**B. IDENTIFIQUE LAS COMPETENCIAS ASOCIADAS AL CARGO**

**C. EVALÚE LAS VACANTES PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO**

**D. IDENTIFIQUE LOS RESPONSABLES DE SUPLIR LA VACANTE**

**E. IDENTIFIQUE LOS ACTORES CON LOS QUE PUEDE DESARROLLAR ALIANZAS**

**F. IDENTIFIQUE E IMPLEMENTE LOS AJUSTES RAZONABLES QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO**

### A.

**IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIÓN**

Evalúe, con cada una de las áreas de la organización, los puestos de trabajo que serán requeridos para suplir las necesidades de personal y que pueden responder a la apertura de nuevos mercados, nuevas líneas de producción o al crecimiento de la compañía que demanda más personal para apoyar el área misional de la organización o los procesos de soporte como gestión contractual, gestión administrativa y financiera, talento humano, comunicaciones, jurídica entre otros.



**TENGA EN CUENTA QUE LA ESTRATEGIA DE EMPLEO INCLUSIVO NO PRETENDE CREAR CARGOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE, SINO EVALUAR CON BASE EN LAS DEMANDAS DE RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA QUÉ TIPO DE CARGOS PUEDEN SER SUPLIDOS POR ESTA POBLACIÓN.**

## B.

### IDENTIFIQUE LAS COMPETENCIAS ASOCIADAS AL CARGO

Hoy en día el personal requerido por el sector productivo no solo necesita conocimientos o títulos académicos, sino que también pesan las aptitudes y actitudes frente al trabajo como el respeto, la honestidad, el liderazgo y el trabajo en equipo, entre otras. Por ejemplo, un estudio en alrededor de 42 países a más de 40.000 directivos encontró que mientras que el 38% de ellos tiene dificultades para encontrar talento para sus compañías, en Colombia este porcentaje asciende al 47% (Manpower, 2015). Los motivos que dificultan vincular laboralmente a personas idóneas tienen que ver tanto con la falta de competencias duras como con la falta de habilidades blandas (48%).

En este sentido, es importante que la empresa identifique las necesidades de contratación bajo un “**enfoque por competencias**” en donde se definan claramente los conocimientos, las actitudes, las disposiciones y las habilidades (cognitivas, socioafectivas y comunicativas) para un cargo específico. Así, dicho enfoque permite describir un cargo a través de los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarias para resolver situaciones cotidianas en la empresa. Las barreras de acceso que enfrenta la población vulnerable pueden verse disminuidas si las personas, en lugar de incorporarse por experiencia o estudios, son eva-

luadas de manera integral bajo el enfoque por competencias.

Por ejemplo, una empresa que requiera personal para proteger la seguridad de la información de su compañía puede necesitar un perfil de profesional con conocimientos y experiencia en análisis de seguridad de datos o seguridad informática, criptografía, protocolos de comunicación y lenguajes de programación (conocimientos o competencias duras), pero también con la capacidad para brindar asesoría en materia de seguridad informática, trabajar en equipo y responder positivamente al trabajo bajo presión (actitudes y habilidades o competencias blandas).



#### COMPETENCIAS DURAS

Son los conocimientos y habilidades sobre un tema específico que permiten que el trabajador se desempeñe en su puesto. Estas competencias pueden dividirse en competencias comunicativas (capacidad de expresarse), competencias científicas (capacidad para definir problemas y alternativas), competencias matemáticas (capacidad para resolución de problemas numéricos) y competencias específicas (que se refiere a los conocimientos puntuales del cargo).

#### COMPETENCIAS BLANDAS

Son aquellas que reflejan las actitudes sociales y emocionales de las personas que les permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales como por ejemplo el respeto, la capacidad de resolución de conflictos, la empatía, entre otras.

**FIGURA 3.** COMPETENCIAS DURAS Y BLANDAS PRIORIZADAS POR EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO. FUENTE: (ANDI, ACDI/VOCA & FUNDACIÓN CORONA, 2016)



**TENGA EN CUENTA QUE LAS COMPETENCIAS ASOCIADAS A UN CARGO PUEDEN SER DINÁMICAS Y VARIAR CON EL TIEMPO DEPENDIENDO DE LA DINÁMICA DE LA INDUSTRIA.**

La **Figura 3** muestra un ejemplo de las competencias consideradas como relevantes en el mercado laboral y que pueden ser tenidas en cuenta en la identificación de las necesidades de contratación.

Para la identificación de competencias, es importante desarrollar un trabajo articulado entre el área de talento humano responsable de la contratación y el área misional, que será la responsable de supervisar a la persona una vez se haya contratado. En muchos casos, el área que requiere el personal tiene claridad del perfil que necesita pero encuentra dificultades en plasmarlo por escrito. El área de recursos humanos de la empresa podrá ayudarlo en esa tarea, minimizando el riesgo que enfrentan las empresas de contratar personal que a los pocos meses debe ser retirado por no cumplir con las expectativas del cargo.

Analice las competencias que se requieren en el cargo y procure incluir la mayor cantidad de información posible. En la **Figura 4** presentamos algunos ejemplos.

X

Se requiere desarrollador de juegos de computador con capacidad para programar en lenguaje de programación C++

✓

Se requiere una persona con conocimientos en ingeniería multimedia, técnicas de programación, experiencia práctica en el diseño de juegos y con capacidad para desarrollar scripts de programación en el lenguaje de programación C++. Es indispensable que la persona sea creativa y tenga habilidades para la atención al cliente

X

Se solicita bachiller para operar máquina plana

✓

Se requiere una persona con conocimientos en máquina plana para confección, con capacidad para realizar bolsillos de ribete y dobladillos, atenta y con disposición para aprender nuevas técnicas

X

Se requiere contador con experiencia de al menos 2 años

✓

Se requiere una persona con conocimientos contables para elaborar cierres anuales, realizar estados financieros, con capacidad para trabajar bajo presión y con habilidad para presentar los resultados con actitud crítica

X

Se solicita tecnólogo asesor comercial con experiencia de 2 años en ventas y disponibilidad para viajar

✓

Se requiere una persona con conocimientos en el área comercial, con capacidad para visitar clientes, ofrecer los productos de la compañía y abrir nuevos mercados. Alto nivel de compromiso, capacidad de comunicación y con disponibilidad para viajar

## C.

### EVALÚE LAS VACANTES PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO

La mejor forma de inclusión es no propiciar ambientes de exclusión. Esto implica desarrollar procesos transparentes en donde existe igualdad de condiciones para la vinculación laboral de cualquier grupo poblacional. Sin embargo, para fomentar la inclusión, es importante propiciar espacios y actividades que posibiliten la vinculación laboral de grupos tradicionalmente excluidos.

Evalúe, con base en las necesidades de contratación y las competencias definidas, qué tipo de mano de obra requiere para desempeñar las tareas, cuáles son sus características y qué tipo de competencias debe tener el personal. Analice si esta mano de obra puede incluir población vulnerable como jóvenes, población en proceso de reinserción, mujeres, población afrodescendiente e indígena, víctimas del conflicto, personas en condición de pobreza y vulnerabilidad y/o población con discapacidad.

Discuta con las demás áreas de la organización cuál podría ser una meta razonable para la vinculación de personas en condición de vulnerabilidad.

## D.

### IDENTIFIQUE LOS RESPONSABLES DE SUPLIR LA VACANTE

Identifique con claridad quiénes serán responsables de apoyar el proceso de selección. Se recomienda que dentro de dicho proceso participen empleados del área en donde la persona va a desempeñar el cargo (misional) y de recursos humanos (soporte).






EL TÉRMINO “AJUSTES RAZONABLES” HACE REFERENCIA A LOS CAMBIOS QUE LA EMPRESA DEBE REALIZAR CON EL FIN DE ELIMINAR BARRERAS QUE HAN DIFICULTADO LA INSERCIÓN LABORAL DE POBLACIÓN VULNERABLE.

## E.

### IDENTIFIQUE LOS ACTORES CON LOS QUE PUEDE DESARROLLAR ALIANZAS




Si bien los detalles para las alianzas se describen en la **Sección 4**, tenga en cuenta que hay actores que le pueden ayudar a analizar los puestos de trabajo a través de la identificación de las necesidades de contratación, las competencias asociadas a estas vacantes y la evaluación del tipo de población vulnerable que puede acceder a estas. Algunas entidades que pueden ser aliadas en ello son:

-  El Servicio Público de Empleo y los centros de empleo.
-  Entidades públicas que trabajan población vulnerable como la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, la Unidad para las Víctimas, el Departamento para la Prosperidad Social, el Ministerio del Trabajo y el SENA, entre otros.
-  Iniciativas que se han caracterizado por promover empleo inclusivo y cuya experiencia se encuentra sistematizada, como por ejemplo Pacto de Productividad para personas con discapacidad o programas de empleabilidad juvenil como Rumbo Joven o Ruta Motor, entre otros.

## F.

### IDENTIFIQUE E IMPLEMENTE LOS AJUSTES RAZONABLES QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO

Una vez tenga identificados los puestos de trabajo que pueden ser susceptibles de contratar personas en condición de vulnerabilidad, analice los siguientes ajustes razonables que puede llegar a necesitar la empresa:

-  **Manuales:** Si es necesario, corrija los manuales de contratación de forma tal que se incentive la generación de empleo inclusivo.
-  **Instalaciones físicas:** Evalúe si las instalaciones físicas de la empresa permiten la vinculación de población vulnerable.
-  **Soporte organizacional:** Identifique los ajustes que pueden requerirse en el interior de la empresa para la promoción de empleo inclusivo. Estos ajustes pueden comprometer a todas las áreas de la organización.

En la **Figura 5** se indican algunos ejemplos de ajustes razonables que puede implementar su empresa.

## FIGURA 5. EJEMPLOS DE AJUSTES RAZONABLES QUE PUEDEN IMPLEMENTARSE EN LA EMPRESA



### MANUALES DE CONTRATACIÓN

**Modificar** el manual de contratación de la entidad para que existan cargos que puedan ser suplidos por profesionales o personas sin experiencia laboral.

**Utilizar** el enfoque por competencias en el manual de contratación de forma tal que los cargos no estén asociados a profesiones o títulos académicos específicos, sino al conocimiento y experiencia de la persona.

**Hacer** explícito que como parte de la evaluación de las vacantes no se podrá hacer uso de prácticas discriminatorias según el municipio de origen, el lugar de residencia, el género o la edad, entre otros.



### INSTALACIONES FÍSICAS

**Adecuar** un espacio para la lactancia materna de las mujeres que estén en este proceso.

**Adecuar** los baños de la empresa para el ingreso de las personas con discapacidad motora.

**Mejorar** la iluminación de la organización para permitir el acceso a personas con discapacidad visual.



### SOPORTE ORGANIZACIONAL

**Identificar y seleccionar** a las personas que serán responsables del diseño e implementación de la estrategia de empleo inclusivo de la empresa.

**Diseñar** una ruta para promover la contratación de los aprendices que se han desempeñado exitosamente.

**Sustituir** los certificados de experiencia laboral de las personas que por su condición de vulnerabilidad hayan estado vinculadas al sector informal.

**Diseñar** una estrategia de comunicaciones incluyente.



## LA HERRAMIENTA H2 LE AYUDARÁ EN CADA UNO DE LOS PASOS REQUERIDOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Definir los cargos por competencias
- ✓ Identificar cargos para los cuales se puede vincular población vulnerable
- ✓ Identificar los ajustes razonables que se pueden implementar en la empresa para cada tipo de población.
- ✓ Identificar los responsables y actores clave de apoyo, así como establecer un tiempo estimado para la materialización de los mismos.

## 03 PROMUEVA LA ESTRATEGIA DE EMPLEO INCLUSIVO CON TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Se sugiere incorporar las siguientes prácticas como parte de la estrategia de promoción de empleo inclusivo:

### A.

#### DISEÑE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INCLUYENTE

La promoción de una sociedad más equitativa e incluyente es tarea de todos. Si bien la empresa se ha comprometido con la generación de oportunidades laborales para grupos vulnerables, es importante que junto con el área de comunicaciones de la entidad se diseñe una estrategia de comunicación interna y externa que dé a conocer los servicios que se están prestando, las acciones que la empresa está implementando en la generación de empleo inclusivo y los resultados obtenidos.

Fortalezca la estrategia de comunicación inclusiva interna y externa. Haga uso de los medios de comunicación internos y externos para dar a conocer el compromiso, y los resultados obtenidos en la apuesta por generar empleo para los más vulnerables. De esta manera posicionará el mensaje entre el público y visibilizará el esfuerzo de la compañía en construir una sociedad más equitativa e incluyente.

Para el diseño de la estrategia de comunicación interna y externa de la empresa tenga en cuenta lo siguiente:



Visibilice los resultados con el cliente interno y externo e incluya mensajes que promuevan la igualdad para todos.



Evite discriminación en las piezas comunicacionales que emita. Promueva la diversidad incluyendo todo tipo de población en las campañas que realice.



Incluya en los mensajes a los clientes las acciones que está realizando la empresa para la generación de empleo inclusivo y los beneficios para el país.



LA HERRAMIENTA **H3** LE AYUDARÁ A DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL Y DE REDISEÑO DE LA JORNADA DE INDUCCIÓN.

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:



Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización del personal respecto a la importancia del empleo inclusivo.









## B.

### SENSIBILICE AL PERSONAL

La generación de empleo inclusivo requiere del compromiso de toda la organización. Si bien las áreas misionales y de soporte estarán liderando la implementación de la estrategia, es necesario crear un ambiente propicio de inclusión que aporte a una sociedad incluyente.




Para sensibilizar al personal tenga en cuenta lo siguiente:

-  Identifique las áreas de la empresa que serán prioritarias en el proceso de sensibilización (directivos de la organización, áreas misionales que proveerán vacantes para la población, área de talento humano, área jurídica, entre otros).
-  Con base en los grupos determinados y teniendo en cuenta las barreras identificadas, evalúe el número de sesiones que se requerirán para desarrollar la sensibilización y el tiempo previsto para cada jornada.
-  Identifique la estructura de los talleres: facilitador, objetivos, duración, número de participantes, metodología, recursos, evaluación y retroalimentación.
-  Identifique los mensajes clave que quiere transmitir con relación al diagnóstico, la estrategia adoptada por la empresa y los resultados alcanzados.
-  Tenga en cuenta que hay instituciones como los centros de formación, los centros de empleo o instituciones que trabajan para la generación de empleo de poblaciones específicas que le pueden ayudar en esta tarea. Así mismo, a través de la Fundación ANDI es posible obtener asesoría específica.
-  Evalúe y sistematice los resultados y téngalos a disposición para presentarlos en la empresa cuando sean requeridos.

## C.

### REDISEÑE LA JORNADA DE INDUCCIÓN O ENTRENAMIENTO CORPORATIVO

Generalmente, cuando una persona ingresa a una empresa, existe un proceso de inducción o entrenamiento corporativo en donde personas responsables de diferentes áreas se encargan de dar a conocer las políticas y características de la empresa. Tenga en cuenta lo siguiente:

-  Incluya un espacio para una charla que motive a las personas a promover en todos los espacios de la vida la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad. Haga énfasis en cómo estas iniciativas pueden generar equidad y progreso para el país y cómo todos podemos contribuir por una sociedad más justa e incluyente.
-  Incluya un espacio para presentar la estrategia de generación de empleo inclusivo de la organización. Si en la entidad ya existen personas contratadas, invite a alguna de ellas a comentar la experiencia.
-  Tenga en cuenta las recomendaciones de la sensibilización al personal presentada en el numeral anterior.

## 04

## CONOZCA EN DETALLE EL MERCADO LABORAL Y LA POBLACIÓN QUE QUIERE CONTRATAR Y HAGA USO DE LOS INCENTIVOS PARA ELLO

En Colombia se cuenta con una gran cantidad de estudios e información disponible que le permitirán conocer en detalle lo que está pasando en el territorio, en el sector de su empresa y con la población vulnerable.

### A.

#### INFORMACIÓN DEL MERCADO LABORAL

Para conocer en detalle la población y su interacción con el mercado laboral en Colombia, la **Figura 6** puede ayudarle a soportar el análisis con información cuantitativa y cualitativa.

#### FIGURA 6. PRINCIPALES FUENTES DEL MERCADO LABORAL EN COLOMBIA

##### Fuente de Información Laboral de Colombia (Filco)

Plataforma web creada por el Ministerio de Trabajo en donde es posible encontrar la siguiente información:

- ✓ Estadísticas nacionales y regionales del mercado laboral (empleo, desempleo, formalización laboral, trabajo infantil y protección social).
- ✓ Estadísticas demográficas, económicas y sociales de referencia.
- ✓ Boletines de coyuntura laboral que analizan la situación del país frente a empleo y desempleo a nivel nacional y regional, el estado de la formalización laboral y la situación de protección social de los trabajadores.

### Observatorio laboral y ocupacional colombiano (SENA)

Iniciativa del SENA que estudia el comportamiento de las ocupaciones de acuerdo con diversas fuentes de información del mercado laboral. En la página web es posible encontrar:

- ✓ Boletines de tendencia ocupacional a nivel nacional y regional.
- ✓ Información trimestral de las vacantes y personas registradas únicamente en la Agencia Pública de Empleo del SENA.
- ✓ Información estadística que permite de manera desagregada determinar el porcentaje de vinculación laboral y el promedio de ingresos de los estudiantes de programas de formación SENA.
- ✓ Información de tendencias ocupacionales y fuentes futuras de empleo.

 [observatorio.sena.edu.co](http://observatorio.sena.edu.co)

### Observatorio del Servicio Público de Empleo (SPE)

Presenta información frente a la oferta y demanda laboral del país, y cuenta con la siguiente información:

- ✓ Oferta laboral: Información estadística mensual de la situación de los oferentes (buscadores de empleo) del SPE.
- ✓ Demanda laboral: Desde la demanda laboral, se cuenta con información estadística mensual de las vacantes publicadas por los prestadores de la red del SPE.
- ✓ Boletines de oportunidades laborales y coyuntura laboral.
- ✓ Notas de coyuntura que analizan particularidades a nivel nacional y regional de relevancia para el país.
- ✓ Información de grupos particulares de difícil colocación como personas con discapacidad, mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto.

 [serviciodeempleo.gov.co/observatorio/](http://serviciodeempleo.gov.co/observatorio/)

### Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (Ormet)

Analiza las tendencias del mercado de trabajo a través de investigaciones y estudios regionales. En la página web es posible encontrar publicaciones frente a diagnósticos del mercado laboral con énfasis regional, sectorial y/o poblacional

 [redormet.org](http://redormet.org)

### Observatorio Laboral para la Educación (OLE)

Es una iniciativa del Ministerio de Educación Nacional (MEN) que pone a disposición de estudiantes y graduados, Instituciones de Educación Superior, sector productivo e investigadores información frente a la situación laboral de los egresados de educación terciaria. En este sentido, el sistema de información muestra la caracterización o el perfil de los graduados y su situación laboral de acuerdo con diversas características como nivel de formación, áreas del conocimiento, género, región, entre otros

 [graduadoscolombia.edu.co](http://graduadoscolombia.edu.co)

Adicionalmente, para fomentar la empleabilidad, en el país se han publicado diferentes estudios que buscan dar respuesta a preguntas como:

- ✓ ¿Cuáles son los cargos u ocupaciones que requieren sectores productivos específicos?
- ✓ ¿Cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que el mundo laboral demanda?
- ✓ ¿Cómo estas competencias pueden cambiar a lo largo del tiempo?
- ✓ ¿Cuáles son las brechas entre lo que requiere el sector productivo (en el presente y en el futuro) y la mano de obra disponible (presente y futura), entre otras?

Los resultados de los estudios de demanda laboral son de gran utilidad para las empresas porque reflejan detalles del sector productivo, evalúan los requerimientos de las empresas y les permiten conocer las apuestas de los sectores productivos de los que son parte. De igual forma, pueden brindar un panorama preciso del comportamiento de la fuerza de trabajo a nivel nacio-

nal, regional, departamental y municipal, así como de las características económicas, sociales, culturales y demográficas de la población empleada, la que busca trabajo y la que próximamente entrará a ser parte del mercado laboral como los estudiantes.

Se recomienda, antes de iniciar algún tipo de estudio o investigación, tener en cuenta la información disponible, así como las metodologías en las que ha avanzado el país con el ánimo de no duplicar esfuerzos.

El **Anexo 7.2** presenta un resumen de las metodologías que se han desarrollado en el orden nacional. Tenga en cuenta las entidades que aplican las metodologías si su interés es realizar algún estudio particular.

## B.

### INCENTIVOS PARA CONTRATAR POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD

La **Tabla 1** expone los principales incentivos para la contratación de población en condición de vulnerabilidad. Conózcalos y haga uso de ellos para el beneficio de su empresa.

**TABLA 1. PRINCIPALES INCENTIVOS PARA LA CONTRATACIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE**

Población	Incentivos	Fuente
Jóvenes	Disminución de los aportes de cajas de compensación familiar	Ley 1429 de 2010
	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina	Ley 1780 de 2016
	Aporte por parte del Gobierno Nacional por seis meses de salario, prestaciones y seguridad social para las empresas que se vinculen al programa "40 Mil Empleos"	Ministerio del Trabajo
Personas en proceso de reintegración	Acompañamiento por parte de la ARN a la empresa previo, durante y posterior al proceso de vinculación laboral	Agencia para la Reincorporación y la Normalización
	Acompañamiento a los candidatos seleccionados por la empresa por parte de la ARN de acuerdo con la ruta de reintegración	
	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina	Ley 1429 de 2010

Población	Incentivos	Fuente
Mujeres	Reconocimiento nacional e internacional a través del sello de equidad	Equipares
	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para mujeres mayores de 40 años	Ley 1429 de 2010
	Disminución de los aportes de salarios y prestaciones sociales para las empresas que contraten mujeres víctimas de violencia intrafamiliar	Decreto 2733 de 2012
Población afrodescendiente e indígena	Reconocimiento nacional e internacional a través del cumplimiento del mandato de Naciones Unidas	Convención Internacional sobre la Eliminación de toda Forma de Discriminación Racial Convenio 169 OIT
Víctimas del conflicto armado	Acompañamiento por parte de la Unidad de Víctimas a la empresa previo, durante y posterior al proceso de vinculación laboral	Unidad de Víctimas
	Acompañamiento a los candidatos seleccionados por la empresa por parte de la Unidad de Víctimas de acuerdo con la ruta para la atención, asistencia y reparación integral de las víctimas	
	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina	Ley 1429 de 2010
Fuerza pública retirada	Reconocimiento por parte de las Fuerzas Militares	Ministerio de Defensa
Población en condición de pobreza	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para personas con ingresos menores a 1,5 salarios mínimos mensuales legales vigentes	Ley 1429 de 2010
	Acompañamiento por parte de Prosperidad Social en el proceso de vinculación laboral	Departamento para la Prosperidad Social
Personas con discapacidad	Descuento en impuesto de renta y complementarios de aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina	Ley 1429 de 2010
	Acceso preferente a líneas de crédito	Ley 361 de 1997
	Preferencia en procesos de contratación	
	Disminución en la cuota de aprendices	




La **Sección 5** detalla la problemática de cada uno de esos grupos vulnerables, profundiza en los incentivos para la contratación, expone recomendaciones para el trabajo con cada grupo y presenta entidades e iniciativas con las que se pueden realizar alianzas.

# 05

## PUBLIQUE LA VACANTE Y ACOMPAÑE EL PROCESO

Todas las empresas están obligadas a publicar sus vacantes en el Servicio Público de Empleo (SPE)<sup>3</sup> (Congreso de Colombia, 2013a). La publicación de una vacante podrá ser realizada directamente por la empresa<sup>4</sup> o de manera asistida a través de un centro de empleo seleccionado, como se explicará en la **Sección 4.2**.

Para la publicación de la vacante tenga en cuenta lo siguiente:

-  **Los empleadores** deben registrar sus vacantes a través de un prestador autorizado dentro de los diez días hábiles siguientes a la existencia de ellas.
-  **La vacante** debe ser publicada teniendo en cuenta los requerimientos de ley. La **Tabla 2** presenta los campos mínimos que se requieren para ello. Evite solicitar información poco relevante para el análisis de competencias como dirección de residencia, fotografía, ciudad de origen, género o edad, entre otros, ya que puede ocasionar sesgos y promover acciones discriminatorias.
-  **Evalúe y retroalimente los resultados:** A partir de los resultados de recepción de hojas de vida para la vacante, evalúe qué tan estrictos o flexibles fueron los términos de la convocatoria y, con base en ello, realice los ajustes para la siguiente convocatoria.

3. Se exceptúan de la obligación del registro de vacantes aquellas con reserva o restricción de orden legal y las relacionadas con cargos estratégicos, proyectos especiales, posiciones directivas en mercados e industrias especializadas y demás vacantes que por su naturaleza no deban ser públicas (Servicio Público de Empleo, 2015).

4. A través del link: <http://empresas.serviciodeempleo.gov.co/homeempresa.aspx>.



### LA HERRAMIENTA **H4** LE AYUDARÁ A PROMOVER ACCIONES PARA LA PUBLICACIÓN DE LA VACANTE Y EL SEGUIMIENTO DEL PROCESO.

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:





-  Verificar que las vacantes cumplan con unos requisitos mínimos de información.
-  Hacer seguimiento al proceso de estructuración, publicación y asignación de vacantes.
-  Conocer el porcentaje de vacantes publicadas bajo el enfoque por competencias.
-  Porcentaje de personas que cumplen requisitos de la vacante con relación a las hojas de vida recibidas.

TABLA 2. INFORMACIÓN REQUERIDA PARA UNA VACANTE

Variable	Descripción
Título de la vacante	Denominación del puesto de trabajo
Descripción de la vacante	Perfil requerido incluyendo funciones, competencias y habilidades requeridas
Tiempo de experiencia relacionada	En número mínimo de meses o años
Cantidad de vacantes	Cantidad de vacantes disponibles
Cargo	Nombre de la función, oficio u ocupación por desempeñar
Nivel de estudios requeridos	Teniendo en cuenta alguno de los siguientes niveles educativos: primaria, básica secundaria, media, técnico, tecnólogo, universitario, especialización, maestría, doctorado o no requerido
Profesión/disciplina	Si se requiere educación superior, es necesario especificar las carreras asociadas (títulos requeridos)
Salario/ingreso	Corresponde al valor fijado con el que se remunerará al trabajador. Puede indicarse a convenir
Lugar	Departamento y municipio donde se desarrollará la labor requerida
Sector económico	Actividad económica de la empresa en la que se desempeñará el cargo
Tipo de documento del empleador	NIT, cédula de ciudadanía o cedula de extranjería
Número de identificación del empleador	De acuerdo con el documento señalado
Razón social	Nombre de la persona natural o jurídica que se registra en el documento de constitución de la empresa. El empleador podrá, si lo desea, registrar este campo como confidencial
Sector económico	Actividad económica de la empresa
Fecha de publicación de la vacante	Día, mes, año
Fecha de vencimiento	No podrá ser superior a 6 meses después de la fecha de publicación
Código de municipio	Municipio o municipios donde se desarrollará la labor especificada en la vacante
Tipo de contrato	Naturaleza de la vinculación contractual (término fijo, términos indefinido, temporal, por obra o labor, prestación de servicios, otros)
Teletrabajo	Especifica si la vacante aplica a teletrabajo
Discapacidad	Especifica si a la vacante puede postularse una persona con discapacidad
URL	URL que apunta al detalle de la vacante

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2014) (Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, 2015)








# 06

## DETERMINE LOS COSTOS ASOCIADOS A LA CONTRATACIÓN

Una de las dificultades que enfrentan las empresas es que, después de hacer grandes esfuerzos en el proceso de contratación y entrenamiento del personal, la persona contratada renuncia o no cumple con las competencias requeridas para el cargo. La generación de empleo inclusivo y la alianza con organizaciones que trabajan con este tipo de población pueden generarles ahorros en los costos de contratación y una disminución en la rotación de personal.

Estos dos indicadores –el costo de contratación y el costo de rotación– serán claves como parte del monitoreo y seguimiento de la promoción de empleo inclusivo en su organización ya que una de las ventajas de la empresa al promover empleo inclusivo es que puede reducir estos costos. Dicha reducción es posible a través de las alianzas con otros actores que pueden trabajar de la mano con la empresa, lo que generaría ahorros para esta.




-  **Elaboración y publicación de la vacante:** Tiempo y recursos utilizados para definir las competencias del cargo y publicar la vacante.
-  **Selección:** Tiempo y recursos utilizados en los procesos de reclutamiento del personal
-  **Contratación:** Tiempo y recursos utilizados en el trámite contractual de la vinculación del personal.
-  **Inducción/preparación:** Tiempo y recursos utilizados en los procesos de inducción al personal, que pueden incluir entrenamiento corporativo (qué es y cómo funciona la empresa) y entrenamiento técnico (específico en las competencias del cargo).
-  **Aprendizaje:** Adicionalmente, el nuevo empleador tiene una curva de aprendizaje mientras logra desempeñar su cargo de manera adecuada.

Identifique con el equipo de talento humano el porcentaje de rotación de personal de su empresa y, con base en ello, calcule el costo asociado.



### LA HERRAMIENTA H5 LE AYUDARÁ A DETERMINAR LOS COSTOS DE CONTRATACIÓN Y DE ROTACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

-  Los costos de contratación y la proporción de estos frente al salario de cada cargo.
-  Porcentaje de rotación del personal de la empresa.
-  Costo de la rotación.

# 3.2

## DURANTE LA VINCULACIÓN

### 01 EVITE PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS

En Colombia persisten aún estereotipos frente a los perfiles requeridos para las vacantes, lo que implica que en algunos casos existen tratos diferenciales en la selección de los trabajadores que no necesariamente guardan relación con la eficiencia y productividad que estos puedan tener.

La **Figura 7** presenta algunos de los tipos de discriminación más comunes a la hora de publicar una vacante. Evalúe si este tipo de sesgo se encuentra en su empresa y acoja las recomendaciones para evitarlos. Los ejemplos de la **Tabla 3** muestran prácticas discriminatorias hacia la mujer que deben ser evitadas por las empresas.

**FIGURA 7. EJEMPLOS DE VACANTES DISCRIMINATORIAS HACIA LA MUJER. FUENTE: (SPE, 2017)**



LA HERRAMIENTA **H6** LE AYUDARÁ A TENER UNA LISTA DE CHEQUEO PARA EVITAR ESTAS PRÁCTICAS.

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Identificar procesos o sesgos a través de los cuáles se pueden generar prácticas discriminatorias no intencionales.



#### DIRECTOR MÉDICO

Importante EPS requiere **médico preferiblemente hombre soltero con disponibilidad de viajar a nivel país. Especialista** en administración en salud y/o gerencia en salud, con **experiencia mínimo de 4 años** en diseño y gestión de proyectos. Salario 5.500.00 Contrato a término indefinido. **Interesados** aplicar a la oferta.

## X

**VIGILANTE HOMBRE**

Importante multinacional requiere para su equipo de trabajo **vigilantes hombres, bachiller técnico, académico o comercial, con 6 meses de experiencia mínima** en servicios de seguridad y vigilancia. Horarios: **L-D, turnos rotativos 6-2pm, 2-10pm, 10-6am**. Contrato directo.

**TABLA 3. EJEMPLOS DE DISCRIMINACIONES COMUNES EN EL MERCADO LABORAL**

Tipo de discriminación	Manifestación	Recomendaciones
Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se prefieren hojas de vida de hombres para ocupaciones relacionadas con electricidad o mecánica y hojas de vida de mujeres para trabajos asociados al cuidado (niños o adultos mayores)</li> <li>La empresa solicita prueba de embarazo o pregunta por ello en el proceso de selección</li> <li>Se exige tiempo de dedicación al trabajo mayor al legalmente establecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No haga explícito el género en las vacantes</li> <li>Evalúe el perfil de acuerdo con las competencias exigidas para el cargo anonimizando el género</li> <li>Solicite el mismo número de hojas de vida de hombres que de mujeres a la hora de evaluar los aspirantes a una vacante</li> <li>No exija prueba de embarazo en los procesos de selección</li> <li>Valore el tiempo familiar sin que esto genere obstáculos en el desempeño laboral de las mujeres responsables y/o jefes de hogar</li> </ul>
Edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se solicitan perfiles en un rango de edad específico</li> <li>Se pide experiencia laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No incluya el rango de edad en las vacantes solicitadas</li> <li>Evalúe el perfil de acuerdo con las competencias exigidas para el cargo</li> </ul>
Discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstenerse de contratar personas con discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifique el tipo de discapacidad que puede ser tenido en cuenta para la vacante sin que esta afecte el desempeño del cargo</li> </ul>
Condición socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar el personal teniendo en cuenta el barrio de residencia</li> <li>Evaluar las personas según su municipio de origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe el perfil de acuerdo con las competencias exigidas para el cargo independientemente de la residencia o municipio de origen</li> </ul>
Cualificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferir carreras profesionales para cargos en donde las carreras técnicas o tecnológicas pueden ser apropiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe con detalle el tipo de cualificación teniendo en cuenta las competencias específicas que requiere el cargo</li> <li>Tenga en cuenta que el Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) y el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) pueden ayudarle a evaluar los cargos de acuerdo con su nivel de cualificación: técnico, tecnólogo o universitario</li> </ul>
Área del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas exigen el mismo perfil para diversos cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explore las diferentes áreas del conocimiento que pueden desempeñar las funciones del cargo</li> <li>Enfóquese en las competencias del cargo más que en la profesión o área del conocimiento del personal</li> </ul>

# 02

## PROMUEVA ACCIONES INCLUSIVAS DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Una vez publicada la vacante bajo el **enfoque de competencias**, es necesario acompañar el proceso de selección y desarrollar acciones para que la vacante pueda ser ocupada por el mejor candidato.

La generación de empleo inclusivo incluye la inserción laboral de personas que probablemente han tenido pocas experiencias laborales formales. A continuación se presentan recomendaciones para aplicar durante el proceso de selección y contratación así:

### A. DURANTE LA EVALUACIÓN DE LAS HOJAS DE VIDA

### A.

#### DURANTE LA EVALUACIÓN DE HOJAS DE VIDA

**Evalúe a los candidatos de manera interdisciplinaria:** Evalúe a los candidatos con el equipo asignado de acuerdo con las competencias requeridas para el cargo. Tenga en cuenta las competencias duras y habilidades blandas y, si lo considera, priorice las más relevantes para el proceso.

**Preseleccione los candidatos que pasarán a la entrevista:** En ese sentido, procure tener un portafolio diverso en donde se tenga el mismo número de hombres y de mujeres y se mantenga la iniciativa de vincular población en condiciones de vulnerabilidad y que por su hoja de vida puedan ser competentes para desempeñar el cargo.

### B. DURANTE LA ENTREVISTA Y LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

### C. DURANTE EL PROCESO CONTRACTUAL



RECUERDE QUE LOS CENTROS DE EMPLEO, QUE SE EXPLICAN EN LA SECCIÓN 4.2, PUEDEN AYUDARLE ASEGURANDO QUE LAS PERSONAS ENTREGUEN A TIEMPO Y SIN EQUIVOCACIONES LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y DE ESTA MANERA GENERARLE AHORROS A LA EMPRESA.

# B.




## DURANTE LA ENTREVISTA Y LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

**Asegúrese de que los candidatos reciban la información necesaria para la entrevista:** Incluya hora, lugar, persona de contacto y cargo, entre otros. Si le es posible, transmita la información por más de un medio como correo electrónico y contacto telefónico. Esto será muy útil para las personas que deseen rectificar la información o que tengan algún tipo de discapacidad que les impida recibir el mensaje por una sola vía.

Si durante el proceso de selección hay alguna institución que esté acompañando, asegúrese de transmitir la misma información.

**Genere un ambiente de confianza durante la entrevista:** La entrevista puede ser un momento difícil y estresante para los candidatos. Tenga en cuenta que en muchos casos la población en condiciones de vulnerabilidad ha estado vinculada a condiciones informales de empleo y que es probable que este tipo de entrevistas sea su primera experiencia a una vinculación formal. A la hora de evaluar la historia personal o laboral del candidato, tenga en cuenta que es probable que estas personas se hayan visto afectadas por situaciones de violencia o discriminación y que, como consecuencia de ello, no quieran dar detalles particulares de su pasado. Genere un ambiente de confianza para el candidato y evalúe sus competencias a través de preguntas sencillas, directas y concretas.

**Evalúe las pruebas para que todo tipo de población pueda ser parte:** Asegúrese de que las pruebas puedan ser presentadas por los grupos vulnerables expuestos en esta guía. Las personas en condición de vulnerabilidad pueden tener inconvenientes al presentar las siguientes pruebas:

-  Pruebas de tipo visual o gráfico como test de percepción temática, Wartegg, test de la figura humana o test proyectivo HTP (casa, árbol, persona) no son recomendados para personas con discapacidad visual (Pacto de Productividad, 2017).
-  El test de personalidad de los 16 factores (16 PF) no es recomendable para personas con discapacidad auditiva (Pacto de Productividad, 2017).
-  Si se tiene prevista la aplicación de pruebas en línea, es importante verificar que la persona tenga los conocimientos mínimos de tecnología digital.

**Incentive a la población a ser parte de la empresa:** Asegúrese de que la persona cumpla con el perfil requerido y, si encuentra un empate entre dos candidatos, priorice el que pertenece a grupos vulnerables.

**Responda a los candidatos:** Procure generar retroalimentación frente a los resultados del proceso de selección de los candidatos indicando los resultados de este.

Si para el proceso de contratación de población en condiciones de vulnerabilidad la empresa cuenta con alguna entidad u organización aliada, tenga al menos una sesión de retroalimentación para conocer los detalles del proceso.



## LA HERRAMIENTA H7 LE AYUDARÁ A PROMOVER ACCIONES INCLUSIVAS DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Evidenciar la pertinencia de los procesos de selección y los ajustes a realizar en los mismos.
- ✓ Hacer seguimiento a la mejora en el proceso de estructuración, publicación y asignación de vacantes.

5. No se podrán contabilizar dentro de los 18 meses las demoras que no le sean imputables al trabajador. Los ciudadanos deberán tramitar una certificación provisional en línea que acredite el trámite y será válida durante el tiempo estipulado.

# C.

## DURANTE EL PROCESO CONTRACTUAL

Una vez seleccionada(s) la(s) persona(s) idónea(s) para el cargo, es importante acompañar el proceso de contratación del personal con relación a la documentación que deba ser entregada y las dudas que se pueden generar. Tenga en cuenta los siguientes ajustes para la contratación de personas en condición de vulnerabilidad:

**Libreta militar:** Desde el mes de mayo de 2016 la libreta militar no es un requisito exigible para la contratación (Congreso de Colombia, 2016). La ley establece que, a partir de la fecha de vinculación laboral, las personas tienen un lapso de 18 meses para definir su situación militar<sup>5</sup>.

**Afiliación a seguridad social:** Tenga en cuenta que, si el tipo de contratación es a través de la figura de prestación de servicios, el personal podrá hacer la cotización a los pagos de seguridad social mes vencido.

En un contrato laboral, es indispensable que las personas se afilien al régimen de salud por parte de la empresa. Las personas que por su puntaje del Sisbén estén afiliadas al régimen subsidiado de salud deberán notificar su nueva vinculación laboral ya que no pueden ser parte del régimen contributivo y subsidiado de manera simultánea. Si la persona lo desea, puede solicitar que su cupo le sea guardado por un año. De esta manera podrá volver a ser parte del régimen subsidiado cuando no esté vinculada al mercado de trabajo formal. Tenga en cuenta que la vinculación al régimen contributivo de salud es independiente de la oferta de programas sociales a los que las personas con un puntaje bajo de Sisbén tienen derecho. La **Sección 5.7** amplía esta información.

**Cuenta bancaria:** En muchos procesos de contratación se exige una cuenta bancaria para consignar el salario o remuneración. Sin embargo, en muchos casos la población no tiene una cuenta bancaria y no cumple con los requisitos que exigen algunas entidades financieras. Sin embargo, hoy en día estas entidades ofrecen cuentas de bajo monto para población en condiciones de vulnerabilidad. Infórmese si la entidad financiera de su preferencia ofrece cuentas de bajo monto y suminístrele esa información a la población.

**Trámites en línea:** Generalmente, los procesos de contratación exigen documentación que puede ser consultada en línea (por ejemplo, antecedentes penales y judiciales). No obstante, en muchos casos la población no cuenta con la posibilidad de acceder a estos documentos, por lo que se sugiere acompañar a la población seleccionada para ocupar la vacante en la emisión de estos documentos.

**Diligenciamiento de formatos:** Dependiendo del tipo de vacante que se oferte, en algunos casos puede que la población no tenga los conocimientos ofimáticos (hojas de cálculo como Excel o procesador de textos como Word) requeridos para diligenciar los formatos de la empresa necesarios para la contratación. Se sugiere acompañar esta tarea para minimizar el tiempo y los errores.

# 03

## PROMUEVA LA CONTRATACIÓN LABORAL DE APRENDICES Y PRACTICANTES

En Colombia, la ley establece las siguientes modalidades para el desarrollo de procesos de aprendizaje en la empresa (Congreso de Colombia, 2011a) (Congreso de Colombia, 2002) (Ministerio de Protección Social, 2009):

**Contratos de aprendizaje:** Todas las empresas con más de 15 trabajadores<sup>6</sup> deben tener una cuota de aprendiz por cada 20 trabajadores y uno adicional por cada fracción de 10. Esta cuota de aprendices podrá ser cubierta por parte de las empresas con aprendices SENA, aprendices de modalidad media técnica, aprendices de instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano reconocidas por el SENA, estudiantes de carreras técnicas o tecnológicas de instituciones de educación superior o estudiantes universitarios cuyos programas incluyan una fase práctica.

**Aprendices voluntarios:** Las empresas no exceptuadas de contratar aprendices pueden aumentar voluntariamente el número de aprendices patrocinados con alumnos SENA siempre y cuando no hayan reducido el número de empleados vinculados a la empresa.

**Practicantes estudiantiles:** Las empresas tienen la posibilidad de vincular estudiantes bajo la modalidad de práctica estudiantil, en donde la persona participa del proceso productivo manteniendo su estatus de estudiante sin convertirse en trabajador. Esta modalidad puede incluir o no algún tipo de retribución económica, y la empresa debe asumir el pago de aportes al Sistema General de Riesgos Laborales (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

6. Con excepción de aquellas que están bajo Ley 550, empresas dedicadas a la construcción o cooperativas, empresas públicas (a excepción de las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta del orden nacional, distrital y municipal) y los hogares infantiles del ICBF.



### LA HERRAMIENTA H8 LE AYUDARÁ A PROMOVER ACCIONES INCLUSIVAS DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Porcentaje de aprendices en condiciones de vulnerabilidad.
- ✓ Porcentaje de aprendices vinculados laboralmente como producto de su desempeño.

Las modalidades de vinculación de aprendices o practicantes son instrumentos flexibles y usados ampliamente en diversos países porque cumplen un doble propósito. Por un lado, ayudan a los aprendices a mejorar sus perspectivas de empleabilidad y, por otro, les facilitan a las empresas contar con mano de obra y aumentar sus niveles de productividad e innovación (BID, 2016).

Sin embargo, la productividad aumenta aún más si la empresa logra conservar a las personas ya que recupera la inversión y cuenta con trabajadores entrenados y capacitados de acuerdo con sus necesidades.

La contratación de aprendices o practicantes tiene las siguientes ventajas para la organización:



Permite a la empresa acceder a mano de obra a un menor costo ya que el proceso de práctica previo a la contratación puede considerarse como entrenamiento y formación.



Ahorra tiempo y costos en los procesos de inducción laboral.



Hay evidencia que indica que los aprendices contribuyen a la mejora en los niveles de productividad e innovación (BID, 2016).

Teniendo en cuenta la obligatoriedad para la vinculación de aprendices y la posibilidad de vincular estudiantes de manera voluntaria, es posible optimizar los resultados analizando la situación actual de los aprendices, voluntarios y practicantes, evaluando cuántos pertenecen a población en condición de vulnerabilidad, cuál es su desempeño y qué posibilidad hay de incorporarlos laboralmente aprovechando el aprendizaje con el que cuentan.

Si bien la incorporación laboral de aprendices tiene resultados significativos para la empresa, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones para el trabajo con población vulnerable:

**Carencia de competencias:** Es probable que la población vulnerable tenga un rezago mayor en las competencias básicas duras como lectoescritura o pensamiento matemático, o en habilidades blandas como manejo del tiempo o compromiso. Por esta razón, es importante fortalecer estas habilidades a través de alianzas con otras instituciones. La **Sección 3.4** le da pautas para ello.

**Carencia de análisis costo-beneficio:** Si bien hay análisis agregados del impacto de los aprendices en las empresas, existe poca evidencia de los costos y beneficios para las empresas en el corto, mediano y largo plazo de vincular aprendices. Para corregir esta carencia de información, se sugiere que la empresa evalúe perió-



dicamente las ventajas de tener aprendices, la tasa de efectividad medida por los aprendices que logra retener y el retorno que esto le genera con el fin de hacer los ajustes pertinentes. La herramienta H5 le permitirá tener datos del costo de vinculación y de rotación.

**Carencia de articulación intersectorial:** La vinculación de aprendices debe estar acompañada por la colaboración entre empleadores, entidades del sector público y organizaciones del sector privado ya que los grupos vulnerables priorizados tienen mayores dificultades de inserción laboral. La articulación de oferta explicada en la **Sección 3.4** puede ayudar a maximizar los resultados.

Con base en lo anterior, identifique la situación actual de la empresa frente a los aprendices y practicantes e identifique la ruta para la vinculación de estos aprendices, el seguimiento que reciben y la proporción de aprendices con un buen desempeño que tienen la posibilidad de ser vinculados. Analice la situación actual y, con base en ello, proponga acciones que permitan optimizar los resultados.

## 04

### HAGA SEGUIMIENTO PERIÓDICO AL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Con el ánimo de evaluar los resultados de los procesos de selección, es indispensable realizar seguimiento al proceso. Para ello tenga en cuenta:

- Las metas de contratación.
- La efectividad medida por la vinculación laboral de personas de acuerdo con la meta establecida.
- Identifique fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el proceso.
- Documente esta información y manténgala disponible para la presentación de los avances en la implementación de la estrategia.



#### LA HERRAMIENTA H9 LE AYUDARÁ A PROMOVER ACCIONES INCLUSIVAS DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- Porcentaje de efectividad en la contratación de población vulnerable.
- Debilidades y fortalezas encontradas en el proceso.
- Oportunidades de mejora en el proceso.

# 3.3

## POSTERIOR A LA VINCULACIÓN

### 01 EVALÚE EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

La evaluación de desempeño y satisfacción del personal es un proceso inherente a la empresa, independientemente de la generación de empleo inclusivo. Con el ánimo de generar procesos de mejora, es importante que la empresa conozca el desempeño y el grado de satisfacción de su personal a través de evaluaciones sistemáticas y rigurosas. Si bien las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario en donde el supervisor tiene la oportunidad de hablar con el personal, son necesarias, no resultan suficientes para analizar la situación global de la empresa. Un sistema formal y sistemático de retroalimentación le permitirá tener mejores insumos que serán útiles para la implementación de la estrategia de empleo inclusivo.

La población vulnerable no solo se enfrenta a barreras que le impiden llegar exitosamente al mercado laboral formal, sino que su trayectoria per-

sonal se ha visto afectada por barreras sociales y emocionales que han dificultado el pleno desarrollo de sus competencias. En muchos casos, su experiencia con el mercado laboral formal es escasa, por lo que es necesario acompañar esta experiencia para que la vinculación laboral sea un proceso de aprendizaje mutuo con beneficios para la empresa y para el personal.

Teniendo en cuenta la poca experiencia que pueden tener estas personas con el mercado laboral formal, se sugiere iniciar el proceso con evaluaciones quincenales e ir las espaciando hasta llegar a la misma periodicidad que la evaluación de los empleados de la empresa.

El objetivo de la evaluación es dar a conocer las fortalezas y oportunidades de mejora que ha tenido la persona y escuchar con atención su experiencia frente al trabajo. Para ello tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:



Haga uso de las competencias requeridas para el cargo e indique cuáles son las competencias en donde la persona ha tenido un mejor desempeño y en cuáles tiene oportunidad de mejora.



Procure dar respuestas concretas frente a las dudas o inquietudes que pueda tener el personal.



Establezca compromisos que puedan ser evaluados en la siguiente sesión de retroalimentación y documente el proceso.



Tenga en cuenta que este tipo de evaluaciones en donde el supervisor evalúa al empleado no exime a la población de la aplicación de otro tipo de pruebas como la Prueba 360 o las autoevaluaciones, entre otras.



## LA HERRAMIENTA **H10** LE AYUDARÁ A HACER SEGUIMIENTO DE LAS PERSONAS VINCULADAS

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Percepción individual sobre el desempeño del personal vinculado.
- ✓ Fortalezas y oportunidades de cada trabajador.
- ✓ Generar análisis agregados por área, dependencia, tipo de población, etc. para conocer los empleados con mejor desempeño.

## 02 EVALÚE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Así como es importante evaluar el desempeño y satisfacción del personal, es indispensable evaluar el clima organizacional de la empresa. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), hay cerca de 2,3 millones de muertes al año en el mundo asociadas a enfermedades relacionadas con el trabajo.

En este sentido, es importante evaluar integralmente la satisfacción del cliente interno (trabajadores) y tomar las medidas necesarias para corregir los factores que impidan que los individuos puedan desarrollar bien su trabajo. Tenga en cuenta que cuando un empleado se siente motivado y satisfecho alcanza un desempeño superior<sup>7</sup>.

La evaluación del clima organizacional es un proceso inherente a toda organización que permite medir el nivel de satisfacción y motivación del personal. Con base en ella, la empresa puede tomar acciones preventivas, correctivas o de mejora en el interior de la organización.

El análisis del clima organizacional le ayudará a evaluar aspectos fundamentales en la organización, como por ejemplo:



**Condiciones físicas:** Preguntas que evalúan si la persona cuenta con condiciones adecuadas en su puesto de trabajo como iluminación, temperatura, espacio, ruidos, distracciones, entre otros.



**Carga laboral:** Preguntas que evalúan la percepción del personal frente al tiempo que tiene para desempeñar sus tareas y las responsabilidades de acuerdo con su cargo, entre otros.



**Gestión de la organización:** Preguntas que evalúan la percepción del personal con relación a la forma como la entidad cumple con las metas, la valoración de los jefes o supervisores de la opinión de los empleados, y el fomento del trabajo en equipo, entre otros.




**Remuneración e incentivos:** Preguntas que evalúan si la persona considera que su remuneración está acorde con las actividades que desempeña y con el precio de mercado, entre otros.




**Inclusión:** Preguntas encaminadas a valorar si la empresa genera un ambiente inclusivo y de respeto a los demás, independientemente de su condición.


---


<sup>7</sup>. Adicional a la evaluación de clima organizacional, la empresa puede realizar mediciones alternativas como evaluaciones de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral. Para ello puede hacer uso de la propuesta del Ministerio de la Protección Social que puede consultarse en el siguiente link <http://www.riesgopsicosocial.com.co>.


 **Nivel de satisfacción:** Preguntas que evalúan el nivel de satisfacción de la persona en pertenecer a la organización y con respecto al trabajo que realiza dentro de la empresa.


Generalmente, la evaluación del clima organizacional se hace a través de una encuesta a todos los miembros de la organización en donde se indaga su percepción frente a los aspectos mencionados anteriormente. A la hora de implementar la encuesta, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:


 Se sugiere que la encuesta sea anónima. Sin embargo, es posible incluir información relevante para analizar el clima laboral como edad, género, tiempo que la persona lleva en la organización, entre otros, y grupo poblacional para fines estadísticos.


 La evaluación del clima organizacional es un proceso dinámico que se puede ir mejorando con el tiempo. Lo más importante es contar con insumos que permitan conocer la opinión de los trabajadores de manera consolidada.

 Genere un ambiente de confianza para las encuestas indicando que lo que se busca es información para la toma de decisiones.

 Incluya preguntas que hagan referencia a qué tan satisfecha se sentía la persona con relación al periodo anterior y qué tan satisfecha cree que se sentirá en el próximo periodo. Esto le ayudará a contrastar los resultados con las evaluaciones anteriores y futuras.

 Incluya los resultados como parte del plan de bienestar de la organización, de forma tal que se dé respuesta a los requerimientos del personal.



 Identifique un espacio propicio para la realización de la encuesta, de forma tal que los eventos circunstanciales alteren fuertemente la percepción de los empleados. Se sugiere que la aplicación del instrumento sea al menos con dos meses de posterioridad de la vinculación de la población en condiciones de vulnerabilidad.

 Si lo considera relevante, realice grupos focales con las personas de grupos vulnerables para evaluar el clima laboral y contrastar estos resultados con el consolidado de la empresa.



## LA HERRAMIENTA **H11** LE AYUDARÁ A EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

-  Conocer y analizar la percepción de los empleados respecto a diferentes temas importantes para la empresa.
-  Tener un instrumento para hacer un seguimiento periódico a la percepción y satisfacción de los empleados en las dimensiones propuestas.

## 03 PROMUEVA ACTIVIDADES DE BIENESTAR INCLUYENTES

Los programas de bienestar de las organizaciones son el reflejo de la importancia que estas le dan al talento humano. Las actividades de bienestar están encaminadas al desarrollo integral de los trabajadores para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

El diseño de un plan de bienestar inicia por conocer las necesidades de los trabajadores con el fin de proponer acciones que fortalezcan su desarrollo. Para ello, tenga en cuenta las siguientes dimensiones:



**Personal:** Hace referencia a acciones en temas como:

Fortalecimiento de competencias, como por ejemplo capacitaciones en temas de interés para el personal y la empresa, programas de reentrenamiento, talleres para el fortalecimiento de habilidades para la vida, convenios con entidades educativas, becas para educación formal, entre otros.

Programas de acompañamiento a las personas que están cerca de pensionarse y que por tanto buscan acompañar el programa de retiro.



**Socioafectiva:** Busca fortalecer los lazos entre el trabajador y su entorno en temas como:

Prevención del riesgo a través de charlas o sesiones informativas frente a riesgos profesionales, violencia intrafamiliar, acoso laboral, régimen pensional, entre otros.

Recreación y cultura con actividades como la creación y fortalecimiento de grupos culturales y/o deportivos en el interior de la organización, o a través de convenios para que las personas puedan asistir a actividades culturales, deportivas o ecológicas, entre otras.



**Ocupacional:** Actividades dedicadas al fortalecimiento del ambiente para que la persona pueda desarrollar apropiadamente sus funciones como:

Incentivos como posibilidades de ascenso basado en el mérito, reconocimiento público a las actividades desarrolladas con éxito.

Clima organizacional, como por ejemplo talleres de trabajo en equipo, de liderazgo, entre otros.

Seguridad y salud en el trabajo, como la conformación de los comités de salud ocupacional, implementación de programas de pausas laborales, entre otros.

Dado el compromiso asumido por la empresa, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones al trabajar con población vulnerable:



**Promueva actividades acordes con el tiempo e intereses de la población:** Identifique los intereses de los grupos poblacionales vinculados e incluya al menos uno de ellos como parte de las actividades de bienestar de la empresa.

Para el desarrollo de las actividades de bienestar, proponga horarios y alternativas de aprendizaje acordes con el tiempo disponible. La educación virtual y la capacitación en horas laborales pueden ser alternativas para vincular a todo el personal y conciliar la vida familiar y laboral.



**Vincule el grupo familiar:** Incluya a la familia como parte de las actividades de bienestar social de la empresa. Esto le ayudará a reducir la deserción del personal contratado, a fortalecer el compromiso de la persona con la empresa y, por tanto, a generar mayores lazos de fidelidad.



**Promueva el acompañamiento psicosocial:** Las experiencias exitosas de generación de empleo inclusivo han mostrado la importancia de realizar un proceso de acompañamiento psicosocial a este grupo poblacional que aborde la construcción de un plan de vida integral y el fortalecimiento del ser.

Algunas experiencias sistematizadas por el Modelo de Empleo Inclusivo encontraron que tener un equipo de personas dispuesto a escuchar a la población, a ofrecerles alternativas a sus problemas y a acompañarlos en momentos de crisis es altamente valorado por las personas y trae impactos positivos para la empresa (ANDI, ACDI/VOCA & Fundación Corona, 2016a). Esta tarea puede hacerse a través del área de recursos humanos con el acompañamiento de las instituciones que apoyan empleo inclusivo como las que se detallan en la **Sección 4.3**.



**Visibilice los resultados:** Reconozca y visibilice los resultados positivos de las personas que hayan sido vinculadas laboralmente como parte de los incentivos del personal.



## LA HERRAMIENTA H12 LE AYUDARÁ A HACER SEGUIMIENTO DE LAS PERSONAS VINCULADAS

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Intereses de la población en condición de vulnerabilidad.
- ✓ Generar un Plan de bienestar incluyente y detallado.

## 04 IMPLEMENTE PLANES DE CARRERA

El plan de carrera se define como el proceso en donde el interés del trabajador en crecer profesionalmente y fortalecer sus competencias tiene cabida dentro de la organización interesada en vincular personal con esas competencias.

Un ejemplo de plan de carrera es cuando la persona que ingresa a la empresa trabaja escaneando documentos para el área de gestión documental y con el tiempo muestra habilidades para el área administrativa. Con el entrenamiento adecuado, este trabajador puede ser promovido a asistente administrativo y posteriormente a gestor de proyectos, y así sucesivamente. Otro caso de este tipo se da cuando la persona ingresa a la empresa como operario pero tiene la posibilidad de ser supervisor, posteriormente coordinador y luego gerente. Los planes le permiten a la persona ir ascendiendo en el organigrama de la organización de acuerdo con sus competencias e intereses.

En este sentido, la implementación de planes de carrera es una estrategia fundamental en las empresas para promover el buen desempeño del trabajador que se aplica independientemente de la implementación de una estrategia de empleo inclusivo. Una organización con planes de carrera implementados contribuye a mejorar el clima organizacional ya que el empleado encuentra en la empresa un apoyo y una retribución al trabajo desempeñado.

La puesta en marcha de una estrategia de generación de empleo inclusivo se verá beneficiada de estos planes de carrera ya que las personas en condición de vulnerabilidad pueden ser parte de este tipo de incentivos y fortalecer sus competencias con el ánimo de ascender en la organización.

Para la implementación de planes de carrera en su organización tenga en cuenta lo siguiente:



**Desarrolle un enfoque por competencias:** Identificar las competencias de todos los cargos de la organización le permitirá tener claridad de las competencias duras y las habilidades blandas que requiere cada una de las posiciones de la empresa.



**Planifique la contratación:** Con base en lo explicado en la Sección 3.1, tenga en cuenta las necesidades de contratación futuras y evalúe cuáles pueden ser suplidos por personal de la organización. Por ejemplo, si la empresa tiene pensado expandirse y abrir nuevos mercados en otras ciudades o países, es probable que requiera un gerente con experiencia y conocimiento en la estructura organizacional y de gestión de la empresa, por lo que un funcionario de la compañía podría suplir este cargo.





**Evalúe el desempeño del personal por competencias:** De acuerdo con las competencias requeridas para cada cargo, evalúe el desempeño del personal.



**Identifique las personas con buen desempeño y potencial:** Con base en los resultados de las evaluaciones y en las posibles vacantes, identifique las personas que pueden ascender y ser parte de los planes de carrera.

Para ello, identifique el potencial que podrían tener las personas para desempeñar un cargo de mayores responsabilidades y clasifique el potencial en categorías. Evite hacer juicios de valor, como por ejemplo suponer que las mujeres, por el tiempo que deben dedicar al cuidado del hogar, no pueden acceder a estos beneficios.

Las personas con un buen desempeño y un alto potencial serán los mejores candidatos para ocupar los cargos que sean requeridos.



**Identifique las capacitaciones que pueden ser requeridas para el plan de carrera:** Defina un plan de capacitación en donde se identifique claramente el tipo de acciones que se quiere proveer para fortalecer las competencias que se requerirán para la promoción del personal a cargos de mayor responsabilidad. Por ejemplo, si la empresa tiene prevista la apertura de nuevos mercados, es probable que la implementación de talleres de liderazgo o tácticas de negociación sean útiles.



**Dé a conocer el plan de carrera a los trabajadores:** Socialice la puesta en marcha de los planes de carrera y asegúrese de recibir retroalimentación de los resultados del plan de capacitaciones.



## LA HERRAMIENTA **H13** LE AYUDARÁ A HACER SEGUIMIENTO DE LAS PERSONAS VINCULADAS

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Analizar el desempeño y potencialidades de los trabajadores que pueden ser parte del plan de carrera.
- ✓ Hacer seguimiento a los planes de carrera.

# 3.4

## PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción resume las tareas que se deben llevar a cabo para cumplir un objetivo o meta e incluye los responsables, los plazos y los recursos que se requieren para ello. La construcción del plan debe ser el resultado de un trabajo en equipo que identifique el camino para cumplir con un objetivo y priorice los resultados de acuerdo con los recursos disponibles para promover la inclusión laboral en la empresa.

Los contenidos básicos del plan de acción son:



**Objetivo:** Resume la meta que se espera alcanzar. Para este caso, el objetivo puede ser: “Implementar acciones que faciliten o potencien el proceso de inclusión laboral de la población vulnerable en la empresa”.



**Componentes:** Son las partes necesarias para alcanzar el objetivo. Se sugiere incluir en el plan de acción los siguientes componentes:



Antes de la vinculación laboral.



Durante la vinculación laboral.



Posterior a la vinculación laboral.



**Actividades:** Para cada componente, identifique las actividades y subactividades que deberán llevarse a cabo de acuerdo con las prioridades de la empresa. La **Tabla 4** muestra algunos ejemplos.



**Tiempo:** Es el periodo de tiempo en el que se espera dar cumplimiento a las actividades y subactividades definidas.



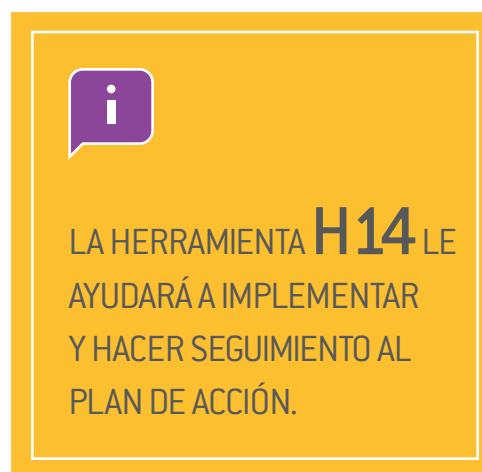
**Responsables:** Es el área responsable del cumplimiento de la actividad.



**Medios de verificación:** Son las evidencias que permitirán verificar que la actividad se llevó a cabo como se tenía previsto. La implementación de las herramientas expuestas en esta guía puede ser el medio de verificación de las actividades.



**Ponderación:** Es el peso que tiene la puesta en marcha de cada una de las actividades como parte del plan de acción de empleo inclusivo. La suma de la ponderación de todas las actividades debe ser igual al 100%.



**TABLA 4. EJEMPLOS DE ACTIVIDADES EN UN PLAN DE ACCIÓN**

Componente	Actividad	Subactividad
Antes de la vinculación laboral	Analice el entorno laboral	Realizar un autodiagnóstico para conocer la situación inicial de la empresa
		Presentar los resultados al comité directivo
Durante la vinculación laboral	Analice los puestos de trabajo	Implemente ajustes razonables
Posterior a la vinculación laboral	Evalúe el clima organizacional	Aplicación de encuestas al personal

La **Tabla 5** presenta un ejemplo de un plan de acción propuesto por una compañía que tiene previsto ampliar su intervención en otro municipio y, por tanto, va a requerir tanto de personal nuevo como de traslado del personal que ya viene trabajando en la compañía para la puesta en marcha de la operación en la nueva zona.

Este plan de acción prioriza actividades en los tres momentos e identifica un total de ocho actividades que la empresa realizará en un plazo de un año. De acuerdo con la ponderación del ejemplo, la empresa ha decidido darle una mayor importancia al análisis de los puestos de trabajo para evaluar necesidades de contratación, identi-

ficar vacantes y realizar los ajustes razonables que correspondan (25%), seguido de la implementación de planes de carrera, evaluando el desempeño de su personal y fortaleciendo sus competencias para que puedan desempeñarse en cargos de mayores responsabilidades (35%).

Las demás acciones, que corresponden al análisis del entorno laboral, la determinación de los costos asociados a la contratación, el diseño de una estrategia de comunicación incluyente, la publicación de vacantes, la promoción de acciones inclusivas durante la selección y contratación y la implementación de evaluaciones de desempeño, tienen una ponderación del 20%.

**TABLA 5. EJEMPLO DEL PLAN DE ACCIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO**

Objetivo	Implementar acciones que faciliten o potencien el proceso de inclusión laboral de la población vulnerable en la empresa					
Período:	12 meses					
Componente	Actividad	Subactividad	Tiempo	Responsable	Medio de verificación	Pond. [%]
Antes de la vinculación laboral	1. Analizar el entorno laboral	Hacer un diagnóstico de la vinculación de la población vulnerable	2 meses	Talento humano/ Financiera	Herramienta H1	10%
		Identificar brechas y barreras para la vinculación laboral	2 meses			
		Evaluar el tipo de incentivos que se están utilizando por tener vinculada población vulnerable	2 meses			
		Exponer al comité los resultados del diagnóstico	3 meses			
	2. Analizar los puestos de trabajo	Evaluar las necesidades de contratación bajo un enfoque de competencias	Bimestral	Talento humano/ Áreas que requieren personal	Herramienta H3	15%
		Identificar vacantes para población en condiciones de vulnerabilidad	Bimestral			
		Implementación de ajustes razonables para la vinculación de población vulnerable	Bimestral			
	3. Diseñar una estrategia de comunicación incluyente	Diseño e implementación de una estrategia de comunicación interna	6 meses	Comunicaciones	Presentación de estrategia y resultados	10%
		Diseño e implementación de una estrategia de comunicación externa	8 meses			



TENGA EN CUENTA QUE LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN HACIA LA INCLUSIÓN LABORAL ES UN PROCESO GRADUAL EN DONDE ES PROBABLE QUE NO TODAS LAS ACCIONES PROPUESTAS EN ESTA GUÍA PUEDAN IMPLEMENTARSE EN UN SOLO PERIODO. ASÍ MISMO, COMO SE MOSTRARÁ EN LA SIGUIENTE SECCIÓN, ESTE PLAN PUEDE COMPLEMENTARSE Y FORTALECERSE A TRAVÉS DE LAS ALIANZAS CON OTROS ACTORES QUE COMPARTEN LA INCLUSIÓN LABORAL DE POBLACIÓN VULNERABLE COMO UN OBJETIVO.

Objetivo	Implementar acciones que faciliten o potencien el proceso de inclusión laboral de la población vulnerable en la empresa					
Periodo:	12 meses					
Componente	Actividad	Subactividad	Tiempo	Responsable	Medio de verificación	Pond. [%]
Antes de la vinculación laboral	4. Publicar la vacante y acompañar el proceso	Contar con un equipo interdisciplinario para cada proceso de selección	Permanente	Talento humano	Herramienta H5	10%
		Publicar las vacantes a través de un centro de empleo	Permanente			
		Hacer uso del servicio del centro de empleo en la preselección de personal	Permanente			
Durante la vinculación laboral	5. Promover acciones inclusivas durante la selección y la contratación	Ajustar las pruebas de selección para que sean incluyentes	Permanente	Talento humano/ Área contractual	Herramienta H7	20%
		Acompañar el proceso de contratación	Permanente			
		Hacer uso de los incentivos tributarios al contratar población vulnerable	Permanente			
Posterior a la vinculación	6. Implementar evaluaciones de desempeño	Implementar fichas de seguimiento individual	Bimestral	Talento humano	Herramienta H10	20%
		Evaluar integralmente el desempeño de todo el personal vinculado a la organización	Semestral			
	7. Implementar planes de carrera	Evaluación de los candidatos de acuerdo con su desempeño y potencialidad	Trimestral	Talento humano	Herramienta H13	15%
		Seguimiento a las competencias requeridas para la puesta en marcha de los planes de carrera	Trimestral			

4

# ¿CÓMO PUEDO MAXIMIZAR LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE ALIANZAS CON OTROS ACTORES?

---

Si bien desde la empresa se pueden realizar todas las acciones necesarias para fomentar la inclusión laboral, la generación de empleo inclusivo no es solo responsabilidad de la empresa, sino que requiere de la interacción de muchos actores como las instituciones educativas, los centros de formación, los centros de

empleo, las organizaciones públicas y privadas que trabajan en pro de grupos vulnerables y el Gobierno en el nivel nacional, regional y local.

En esta sección se explica cómo la empresa puede potenciar sus acciones a través de la alianza con otros actores, como:

- |     |   |         |
|-----|---|---------|
| 4.1 | CENTROS DE FORMACIÓN  | PAG. 70 |
| 4.2 | CENTROS DE EMPLEO   | PAG. 76 |
| 4.3 | ENTIDADES E INICIATIVAS QUE TRABAJAN CON POBLACIÓN VULNERABLE | PAG. 82 |

La persona escogida como líder para la implementación de la estrategia de empleo inclusivo en la empresa podrá trabajar de manera articulada con estas entidades con el ánimo de fortalecer las acciones propuestas en el plan de acción y optimizar los resultados.

# 4.1

## CENTROS DE FORMACIÓN

Para la presente guía se considera centro de formación a todas aquellas instituciones que desarrollan acciones como parte de la educación terciaria así:

- ✓ Entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH).
- ✓ Instituciones de educación superior (IES) (técnica, tecnológica y universitaria).
- ✓ SENA.

Estas instituciones son las responsables de formar competencias en sus estudiantes de forma tal que aseguren la inserción laboral de sus egresados. Esto implica que los centros de formación deben velar por fomentar en sus estudiantes competencias duras o específicas relacionadas con la ocupación y competencias blandas relacionadas con el comportamiento del estudiante y su relación con el entorno. Sin embargo, los resultados indican que no siempre la población egresada logra engancharse laboralmente y que en muchos casos la formación no responde a las necesidades del sector empresarial. Por esta razón, la generación de alianzas entre la empresa y los centros de formación puede maximizar los resultados para desarrollar las competencias requeridas por el sector privado.

A continuación se presentan algunas acciones que pueden desarrollarse en alianza con los centros de formación.



# 01

## IDENTIFIQUE LOS CENTROS Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE SU INTERÉS

El diseño de cursos a la medida en alianza con centros de formación es una buena oportunidad para conectar los requerimientos del sector privado y diseñar procesos de formación que cumplan con los estándares exigidos por este.

De acuerdo con las vacantes que tenga y la perspectiva de ocupaciones que serán demandadas por la empresa, identifique qué tipo de formación requieren la organización y el sector y, con base en ello, las instituciones de formación que pueden ser aliadas, así:

### A.

#### ENTIDADES DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO (ETDH)

Las ETDH o instituciones de formación para el trabajo están regidas por las secretarías de Educación territoriales. El Ministerio de Educación Nacional ha desarrollado el Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano para que todas las secretarías incluyan los programas que cuentan con licencia para funcionar.

A la fecha, hay 4136 instituciones en 30 departamentos. Se recomienda priorizar las 424 instituciones que se encuentran certificadas en calidad y que por tanto le pueden proveer un mejor servicio<sup>8</sup>.

8. Información corte 13 de junio de 2017.

### A

La información de instituciones puede consultarse por territorio en el siguiente link:

 <https://siet.mineducacion.gov.co/consultasiet/institucion/index.jsp>


**B**

El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional contiene el listado de las IES y puede consultarse por territorio en el siguiente link:

 <http://snies.mineducacion.gov.co/consultas-nies/institucion>





**C**

El directorio de los centros de formación del SENA puede ser consultado en el siguiente link:

 <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Direcciones-Oficinas-y-Organigrama.aspx>

**B.****INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)**

Las IES son las entidades que cuentan con el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación Nacional para proveer educación superior en Colombia. Las IES se clasifican según su carácter académico en cuatro categorías:

-  Instituciones técnicas profesionales (formación técnica en pregrado y postgrado).
-  Instituciones tecnológicas (formación técnica o tecnológica en pregrado y postgrado).
-  Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas (formación técnica, tecnológica y profesional en pregrado y postgrado).
-  Universidades (formación técnica, tecnológica y profesional en pregrado y posgrado, incluyendo maestrías y/o doctorados).

Actualmente, hay un total de 516 IES en el territorio nacional (37 instituciones técnico-profesionales, 73 instituciones tecnológicas, 184 instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y 222 universidades) en 28 departamentos<sup>9</sup>.

**C.****SENA**

El SENA es una de las entidades públicas con mayor presencia en el territorio (115 centros de formación en todos los departamentos del país).

El SENA ofrece formación titulada (técnica o tecnológica) que tiene una duración de uno a dos años y formación complementaria a través de cursos cortos (menos de un año).

<sup>9</sup> Información corte 13 de junio de 2017.

# 02

## PARTICIPE EN EL DISEÑO Y AJUSTE DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Una vez identificados el o los centros de formación de su interés, es posible ser parte de los contenidos de los programas de formación para que los egresados o aprendices de las instituciones puedan desempeñarse exitosamente en la empresa y en el sector empresarial.

La empresa puede participar bajo las siguientes modalidades:



**Realizar** ajustes en el programa de formación incluyendo de manera transversal y/o como un módulo específico **habilidades blandas** en los participantes que sean de importancia para el sector empresarial.



**Realizar** ajustes en el programa de formación incluyendo un módulo de **competencias duras** o conocimientos específicos que deben ser incorporados al programa para mejorar la inserción de sus egresados.



**Diseñar un programa completo de formación** (con competencias duras y habilidades blandas) bajo la modalidad de curso corto/complementario o titulado requerido por el sector empresarial pero que los centros de formación no están impartiendo.



TENGA EN CUENTA QUE EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN TRASCIENDE LOS INTERESES DE LA EMPRESA; POR ESTO ES IMPORTANTE UNIRSE CON OTRAS EMPRESAS DEL MISMO SECTOR EMPRESARIAL, Y CON LAS APUESTAS PRODUCTIVAS DE SU REGIÓN PARA QUE LOS AJUSTES DEL PROCESO DE FORMACIÓN TENGAN IMPACTOS POSITIVOS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL.

# 03

## COMPROMÉTASE A PROMOVER LA VINCULACIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS

El diseño de programas de formación a la medida requiere del compromiso de la empresa para proveer los ambientes de aprendizaje y aumentar la posibilidad de enganche de los aprendices que desarrollen el proceso de formación de manera exitosa.

Tenga en cuenta que los ajustes curriculares que realice el centro de formación estén alineados con las necesidades del sector económico y de la empresa y que por tanto se busque que los egresados de estos programas puedan vincularse al sector productivo.

La sinergia entre el sector empresarial y educativo mejorará la cualificación del personal, evitará la deserción y optimizará los procesos productivos de la empresa al vincular la población con las competencias y conocimientos deseados.





La vinculación de personas matriculadas en un centro de formación y la empresa puede hacerse bajo las siguientes dos modalidades:



### COMO ESTUDIANTE:

La empresa puede vincular estudiantes bajo tres modalidades: aprendices por contrato de aprendizaje, aprendices voluntarios o practicantes.

Se recomienda que, independientemente de la vinculación, los programas tengan las siguientes características (BID, 2016):

-  Que el aprendiz que se vincule a la empresa reciba una capacitación estructurada que le sirva como entrenamiento.
-  Que la formación del aprendiz incluya capacitación en el aula y en el ambiente laboral.
-  Que exista un acuerdo entre la empresa, el aprendiz y el centro de formación.
-  Que el tiempo en que el aprendiz está en la empresa sea evaluado de acuerdo con las competencias requeridas.



### COMO EGRESADO:

Con base en el seguimiento de los aprendices o teniendo en cuenta las competencias adquiridas por los egresados de los programas académicos, comprométase a vincular la población que después del proceso de formación cumpla con el perfil requerido. Promueva el seguimiento de los egresados con el centro de formación para retroalimentar la alianza.

# 04

## SEA PARTE DE LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Adicional a los ajustes y alianzas particulares que se puedan generar con los centros de formación, es importante que su empresa sea partícipe y conozca los espacios de concertación para el diseño de programas de formación. Estos espacios pueden resumirse en:

**A. Mesas sectoriales SENA:** Las mesas sectoriales son el espacio de concertación, articulación e integración entre los sectores productivo, gubernamental y académico para desarrollar la gestión del talento humano teniendo en cuenta las competencias requeridas. La mesa tiene tres actores: la academia (universidades, IES, ETDH, grupos de investigación, etc.), el Gobierno (nacional y territorial) y el sector privado (empresas, gremios, trabajadores, etc.).

A través de las mesas sectoriales se promueven sinergias y consensos entre el sector educativo y el productivo, se obtienen insumos para la gestión del talento humano, se desarrollan proyectos sectoriales y se conocen las necesidades de formación en el sector, entre otras. Las empresas interesadas en ser parte de las mesas sectoriales deben manifestar su interés por escrito.

**B. Mesas de trabajo con centros de formación:** Adicionalmente, los centros de formación desarrollan discusiones con el sector productivo para conocer los requerimientos del sector empresarial. Pregunte por estos espacios a través de sus centros de formación aliados.

**C. Proyectos de cofinanciación con el Estado:** Como se verá en la **Sección 5**, el Estado ha priorizado la atención de grupos tradicionalmente excluidos del mercado laboral que para la presente guía se han denominado vulnerables. En muchos casos estos programas adelantan espacios de concertación con el sector empresarial para conocer sus necesidades e identificar estrategias para que la población vulnerable pueda integrarse fácilmente al mercado laboral.

A

En la actualidad existen 85 mesas sectoriales que pueden consultarse en el siguiente link:

 <http://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx>

# 4.2

## CENTROS DE EMPLEO

A través de los centros de empleo se busca que las personas que quieren ingresar al mercado laboral puedan ofrecer su mano de obra sin intermediarios y que las empresas que están buscando personal manifiesten sus necesidades para que sus vacantes puedan ser ocupadas por personal idóneo.

En Colombia la Ley 1636, en su artículo 31, y el Decreto Reglamentario 2852 del 2013 establecen que todas las empresas deben estar vinculadas a un centro de empleo y reportar sus vacantes a través del centro escogido.

A continuación se presentan algunas acciones que pueden desarrollarse en alianza con los centros de empleo.



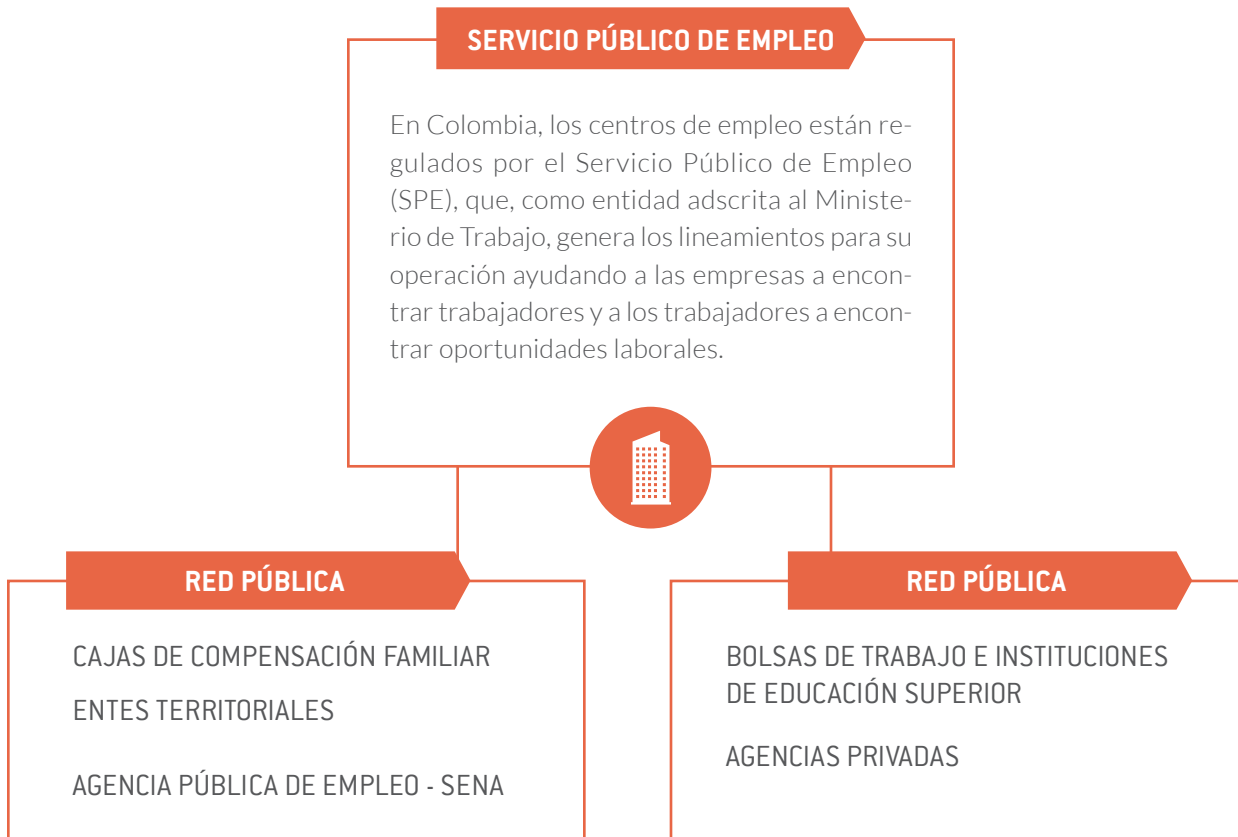
UN CENTRO DE EMPLEO ES UN PUNTO DE ATENCIÓN PARA MEJORAR LA INTERMEDIACIÓN LABORAL. ESTO QUIERE DECIR QUE PROMUEVE EL CONTACTO ENTRE LOS OFERENTES Y DEMANDANTES DE MANO DE OBRA (BUSCADORES DE EMPLEO Y EMPLEADORES) PARA QUE MUTUAMENTE SE CUMPLAN SUS NECESIDADES.

### 01

#### ESCOJA SU CENTRO DE EMPLEO

Los centros de empleo pueden clasificarse según su naturaleza como se muestra en la **Figura 8**. Como parte de la red pública están las cajas de compensación familiar (CCF), los entes territoriales autorizados para ser centros de empleo y la Agencia Pública de Empleo del SENA (APE). Como parte de la red privada, están las bolsas de trabajo de las instituciones de educación superior (IES) y las agencias privadas. La red pública ofrece la posibilidad de acompañar a la empresa durante el proceso de manera gratuita, mientras que los prestadores privados pueden tener tarifas dependiendo del servicio que la empresa requiera.

**FIGURA 8. LA RED DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO**



La red de centros de empleo del país tiene las siguientes características:



**Centros de empleo de las cajas de compensación familiar (CCF):** A partir del 2013, las cajas de compensación familiar cuentan con centros de empleo autorizados en todo el país. Estas cajas fueron seleccionadas como un nuevo actor gracias a su trayectoria en el subsidio familiar y en las políticas de bienestar para los trabajadores.

Los centros de empleo de las cajas de compensación familiar administran los recursos del

Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección del Cesante (Fosfec), que son recursos públicos para promover gestión e intermediación laboral como por ejemplo talleres o capacitaciones a los buscadores de empleo. Este fondo otorga recursos para desarrollar programas de capacitación para el trabajo. Conozca los programas que se están desarrollando en los centros de empleo, ya que estos mejoran el nivel de cualificación del personal y pueden ser útiles para su empresa.

**Entes territoriales con centros de empleo autorizados:**

Existen alcaldías y/o gobernaciones que por cuenta propia tienen centros de empleo para promover procesos de intermediación laboral en sus territorios.

Una vez los entes territoriales manifiestan su intención de implementar políticas de intermediación laboral en el territorio, pueden administrar el centro de empleo directamente o a través de alianzas con el SENA, las cajas de compensación familiar o una entidad privada.

**Agencia Pública de Empleo del SENA (APE):**

Es la agencia con mayor trayectoria y cuenta con centros de empleo en las 33 regionales. Las agencias de empleo del SENA se encuentran en los centros de formación del SENA y se constituyen en una red fundamental para los aprendices en búsqueda de oportunidades laborales.

**Bolsas de trabajo de instituciones de educación superior:**

Prestan sus servicios para un grupo específico de población, como por ejemplo los egresados de instituciones universitarias. Las bolsas de trabajo de IES dan la posibilidad de acceder a perfiles de egresados, estudiantes y/o afiliados de una institución educativa particular.

**Agencias privadas:**

Prestan los servicios de intermediación de manera privada y pueden hacerlo de manera presencial o virtual. Dentro de esta categoría se encuentran los buscadores de empleo virtuales como [empleo.com](http://empleo.com), [trabajando.com](http://trabajando.com) o empresas cazatalentos dedicadas a la consecución de perfiles específicos.

La lista de centros de empleo autorizados en el país puede consultarse a través del link:

 <http://www.serviciodeempleo.gov.co/prestadores/index>



# 02

## CONOZCA Y HAGA USO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LOS CENTROS DE EMPLEO

Identifique cuáles son los centros de empleo que están en su territorio, cuáles son los servicios ofrecidos por estos y con base en ello escoja el que más se ajuste a su empresa. Para ello, tenga en cuenta que estos centros ofrecen dos tipos de servicios: básicos y complementarios. Evalúe los servicios ofrecidos en estos que se encuentran en su área de influencia y afíliase al que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

### A.

#### SERVICIOS BÁSICOS

Los servicios básicos son prestados por todos los centros de empleo a empresas y buscadores de empleo<sup>10</sup>. Con relación a las empresas, estas pueden hacer uso de los siguientes servicios:

##### Registro de empresas:



Registan la información de su empresa a través del Registro Único de Empleadores (RUE) y, con ello, permiten el registro de las vacantes. Este registro puede hacerse de manera virtual o presencial.

##### Registro de vacantes:



Registan las vacantes en el sistema de información de manera virtual o presencial.



Una vez publicada una vacante, el centro de empleo, con base en la información de buscadores de empleo registrada, puede buscar los candidatos que se ajusten al perfil. Para ello se tiene en cuenta: **i)** municipio de residencia (incluyendo la posibilidad de traslado que haya manifestado la persona), **ii)** experiencia laboral, **iii)** interés ocupacional y **iv)** nivel educativo.

<sup>10</sup>. Los centros de empleo también prestan servicios básicos a los buscadores de empleo y pueden resumirse en: i) registro al buscador, ii) orientación ocupacional, que incluye aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista personalizada, talleres de competencias básicas y espacios de formación, y iii) intermediación laboral.

### Gestión empresarial – Orientación a empleadores:

- ✓ Asesoran en la búsqueda efectiva del personal requerido y lo apoyan en la construcción del perfil laboral.
- ✓ Los centros de empleo cuentan con un equipo de gestores empresariales cuya misión es acompañar a las empresas en la búsqueda de personal idóneo. Este equipo de gestores le puede asesorar en identificar las competencias requeridas para un cargo y ayudarlo a diseñar estrategias para vincular población vulnerable. Los gestores empresariales trabajan de la mano con las demás personas del centro de empleo para conocer las necesidades de los empresarios y la población mejorando la intermediación laboral<sup>11</sup>.
- ✓ *Apóyese en los gestores empresariales para identificar y publicar las vacantes bajo el enfoque de competencias y diseñar estrategias para la vinculación de población vulnerable.*

### Intermediación laboral – Preselección:

- ✓ Realizan la preselección de hojas de vida detectando posibles oferentes que cuenten con el perfil requerido de la vacante solicitada por el empleador.
- ✓ Si bien la empresa es autónoma en el proceso de selección del candidato, si lo desea podrá recibir asistencia por parte de los centros de empleo en el proceso de preselección. Apoyarse en este servicio le será de utilidad ya que las áreas de talento humano podrán concentrarse en la selección de candidatos filtrados que cumplan con los requerimientos de la vacante.
- ✓ *Haga uso de los servicios de preselección de candidatos que le ofrece el centro de empleo y concentre sus esfuerzos en evaluar a los candidatos preseleccionados.*

**11.** Los roles de un centro de empleo pueden dividirse en: i) registrador, que es la persona que tiene el primer contacto con las empresas o buscadores de empleo al llegar al centro, ii) intermediador laboral, que es la persona que atiende al buscador de empleo ayudándole a identificar su perfil y competencias, iii) gestor empresarial, que trabaja de la mano con la empresa, y iv) intermediador laboral, que se encarga de analizar las vacantes y encontrar a los candidatos idóneos para el proceso.

### Intermediación laboral – Remisión:



Con base en los resultados de la preselección, los centros de empleo remiten los perfiles que considere relevantes para la vacante publicada por la empresa. La remisión de los candidatos podrá incluir información sobre resultados de entrevistas, pruebas psicotécnicas y/o evaluaciones. Tenga en cuenta que esta información tiene el propósito de facilitar el proceso de preselección de la empresa, quien es autónoma en la decisión del personal.

## B.

### SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Los servicios complementarios son prestados por los centros de empleo como una manera de generar mayor valor agregado de sus servicios y atraer una mayor cantidad de empresas, y pueden clasificarse en:



**Servicios adicionales:** Apoyan la consecución de personal, como aplicación de pruebas psicotécnicas específicas o especializada<sup>12</sup>, investigación y validación de datos del personal (análisis de antecedentes o experiencia laboral), entrevistas a profundidad, pruebas de polígrafo, entre otros.



**Servicios asociados:** Mejoran las condiciones de empleabilidad de los oferentes como cursos de formación para el trabajo, procesos de certificación de competencias y coaching especializado, entre otros.



**Servicios relacionados:** Ofrecen información sobre oportunidades laborales como periódicos especializados y boletines de oportunidades laborales.

Los centros de empleo de la red pública han recibido lineamientos por parte del Servicio Público de Empleo para la atención de población en condiciones de vulnerabilidad a través del diseño e implementación de rutas específicas para la atención de personas en condición de vulnerabilidad y en especial de mujeres, personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado y jóvenes.

<sup>12</sup>. Hoy en día, todos los centros de empleo tienen la posibilidad de aplicar la prueba psicotécnica "Performance" suministrada por el Servicio Público de Empleo (SPE).

# 4.3

---

## ENTIDADES E INICIATIVAS QUE TRABAJAN CON POBLACIÓN VULNERABLE

---

Teniendo en cuenta las dificultades que enfrentan los grupos en condición de vulnerabilidad, existen entidades que han venido trabajando con estos grupos para fortalecer sus competencias y mejorar los procesos de intermedia-

ción laboral y empleabilidad de la población. La **Tabla 6** resume las entidades que desde el nivel nacional trabajan en pro de estos grupos poblacionales y las iniciativas que el Modelo de Empleo Inclusivo ha resaltado como exitosas.

**TABLA 6. ENTIDADES QUE ATIENDEN POBLACIÓN VULNERABLE**

N.o	Población	Entidades	Iniciativas
1	Jóvenes	Ministerio del Trabajo Colombia Joven	Universidad en Tu Colegio Jóvenes en Acción Rumbo Joven Ruta Motor Jóvenes con Valores Productivos Fundación Carvajal Neo Urabá
2	Personas en proceso de reintegración	Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)	
3	Mujeres	Ministerio del Trabajo y Programa de Naciones Unidas (PNUD) Aequales Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer	Fundación Juan Felipe Gómez Escobar
4	Población afrodescendiente e indígena	Ministerio del Interior	ACDI/VOCA Acceso de la población étnica a oportunidades económicas Organización Internacional para las Migraciones
5	Víctimas del conflicto armado	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas Servicio Público de Empleo Ministerio del Trabajo	Ruta Especializada de Empleabilidad Servicio Público de Empleo (SPE)
6	Personal en retiro de las Fuerzas Militares	Ministerio de Defensa	
7	Población en condición de pobreza	Prosperidad Social	Jóvenes en Acción Rumbo Joven Ruta Motor Fundación Carvajal Neo Urabá
8	Personas con discapacidad	Servicio Público de Empleo SENA	Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas en Discapacidad "Pacto de Productividad" Securitas – Programa Vigilancia Inclusiva

Tenga en cuenta que, además de estas entidades, existen organizaciones que trabajan desde el nivel territorial con las que puede generar alianzas. Identifique las entidades que en su territorio atienden población vulnerable y establezca contacto con ellas.

La alianza con estas organizaciones podrá ayudarle de manera general a:

**+** **ACOMPañAR** EL PROCESO DE INCLUSIÓN EN LA EMPRESA. ESTO IMPLICA ACOMPañAR AL PERSONAL VULNERABLE Y A LA EMPRESA EN LAS ACTIVIDADES QUE SE PRETENDA IMPLEMENTAR ANTES, DURANTE Y POSTERIOR A LA VINCULACIÓN LABORAL.

**+** **CONOCER** BUENAS PRÁCTICAS CON RELACIÓN A LA VINCULACIÓN DE POBLACIONES ESPECÍFICAS.

**+** **FORTALECER** LA ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Así mismo, de forma más específica, dependiendo del plan de acción que construya la empresa, la alianza con estas instituciones le podrá ser de ayuda en:

- A. ANALIZAR** EL ENTORNO LABORAL DE LA COMPAÑÍA Y, CON BASE EN ELLO, DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN.
- B. ANALIZAR** LOS PUESTOS DE TRABAJO PARA IDENTIFICAR VACANTES, DE ACUERDO CON EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD SOBRE LA POBLACIÓN Y EXPERIENCIAS PREVIAS IMPLEMENTADAS.
- C. DISEÑAR E IMPLEMENTAR** AJUSTES RAZONABLES PARA LA VINCULACIÓN DE LA POBLACIÓN.
- D. DISEÑAR E IMPLEMENTAR** LA ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA EMPRESA.
- E. SUMINISTRAR** INFORMACIÓN DETALLADA DE LA POBLACIÓN QUE SE QUIERE VINCULAR Y LOS INCENTIVOS PARA LA EMPRESA.
- F. EVITAR** PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS EN LA EMPRESA.

**G.** **ACOMPañAR Y/O LIDERAR** LOS PROCESOS DE CONVOCATORIA DE PERSONAL.

**H.** **PROMOVER** ACCIONES INCLUSIVAS DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EVALUANDO LOS CANDIDATOS DE ACUERDO CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

**I.** **ACOMPañAR** AL PERSONAL EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

**J.** **EVALUAR** EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN CONDICIONES DE VULNERABILIDAD Y PROPONER ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE SUS COMPETENCIAS.

**K.** **SOCIALIZAR** EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO EN SU TERRITORIO O EN EL SECTOR DE SU EMPRESA QUE PUEDAN SERVIR DE REFERENCIA.

**L.** **DAR A CONOCER** LA EXPERIENCIA DE SU EMPRESA.



LA HERRAMIENTA **H15** LE AYUDARÁ A TENER UN PLAN DE ACCIÓN PARA MAXIMIZAR LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE ALIANZA CON LOS ACTORES IDENTIFICADOS EN ESTA SECCIÓN.

Como producto de la aplicación de esta herramienta, la empresa podrá analizar:

- ✓ Cumplimiento del plan de acción con los centros de formación.
- ✓ Cumplimiento del plan de acción con los centros de empleo.
- ✓ Cumplimiento del plan de acción con entidades que atienden población vulnerable.
- ✓ Fortalezas y oportunidades de mejora en la implementación de alianzas.

5



# ¿CÓMO PUEDO MEJORAR LOS RESULTADOS AL VINCULAR POBLACIONES ESPECÍFICAS?

---

La promoción de empleo inclusivo es una misión que nos compromete a todos. Para ello, es importante conocer en detalle la población vulnerable ya que, si bien todos comparten la dificultad de insertarse al mercado laboral, cada uno de los grupos tienen características específicas que implican acciones puntuales.

Cabe recordar que, para los efectos de esta guía, la población

vulnerable corresponde a grupos de personas que tradicionalmente han enfrentado barreras para insertarse al mercado laboral formal como jóvenes, personas en proceso de reintegración, mujeres, población afrodescendiente e indígena, víctimas del conflicto armado, fuerza pública retirada, personas en condición de pobreza y personas con discapacidad.

En esta sección se explican las particularidades de cada uno de los ocho grupos teniendo en cuenta la problemática que enfrentan, el tipo de incentivos que existen para promover su vinculación laboral, recomendaciones para la puesta en marcha de la estrategia y las principales entidades e iniciativas con las que se pueden desarrollar alianzas para optimizar el trabajo con cada grupo.

5.1	JÓVENES	PAG. 88
5.2	PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN	PAG. 94
5.3	MUJERES	PAG. 100
5.4	POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE E INDÍGENA	PAG. 106
5.5	POBLACIÓN VÍCTIMA DEL CONFLICTO ARMADO	PAG. 110
5.6	FUERZA PÚBLICA RETIRADA	PAG. 116
5.7	POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA	PAG. 118
5.8	POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD	PAG. 124

# 5.1

## JÓVENES



EN COLOMBIA SE ESTABLECE QUE LOS JÓVENES SON AQUELLAS PERSONAS ENTRE 14 Y 28 AÑOS (CONGRESO DE COLOMBIA, 2013). SEGÚN LAS ESTADÍSTICAS OFICIALES, HAY 12,6 MILLONES DE JÓVENES EN COLOMBIA LO QUE REPRESENTA EL 25% DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA.



### PROBLEMÁTICA



Tasas de desempleo superiores a las del promedio nacional. Mientras **la tasa de desempleo del país** ha fluctuado entre **8% y 10%** en los últimos años, la tasa para los jóvenes fluctúa entre el **15% y 19%** (DANE, 2016).



Esta situación se agudiza para las mujeres, cuya tasa de desempleo juvenil ha variado entre el **19%** y el **23%** en los últimos años (DANE, 2016).



Colombia es el segundo país de América Latina con mayor proporción de jóvenes que en cifras absolutas **ni estudian ni trabajan** (Banco Mundial, 2016). Este grupo es conocido como NINI<sup>13</sup>.

13. O NEET por su sigla en inglés: *Not in Employment, Education or Training*.



## PROBLEMÁTICA



Los jóvenes que logran insertarse al mercado laboral lo hacen en condiciones precarias e informales. El 57,4% de los jóvenes ocupados no contribuyen a salud, y el 61,6% no contribuye a pensión (Filco, 2016).



Mientras en América Latina el 55,7% de los jóvenes están vinculados a actividades informales, en Colombia este porcentaje asciende al 78% (OIT, 2015).

**Según diversos estudios (BID, 2016) (ILO, 2016) (Banco Mundial, 2016), la difícil inserción laboral de los jóvenes puede explicarse por:**



El perfil (por sus competencias duras o habilidades blandas) no cumple con las necesidades y requerimientos de la empresa o del sector productivo.



Las expectativas de los jóvenes no son concordantes con la oferta laboral disponible.



Los jóvenes desconocen cómo acceder al mercado laboral y/o a oferta de formación para el trabajo.



Los jóvenes carecen de orientación a la hora de escoger su vocación profesional.



El sector empresarial exige experiencia laboral y los jóvenes por su condición, no cuentan con ella.



**Descuento en impuesto de renta:** La Ley 1429 de 2010 establece que los aportes parafiscales, el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima de los jóvenes contratados podrán ser utilizados como descuentos tributarios para la determinación del impuesto de renta (Congreso de Colombia, 2010). Este beneficio aplica únicamente para nuevos empleos que no reemplacen al personal existente y podrá ser utilizado por un tiempo máximo de dos años.

**Descuento de aportes cajas de compensación:** Los empleadores que vinculen personal nuevo entre 18 a 28 años no tendrán que realizar aportes a cajas de compensación familiar, de acuerdo con la Ley Projuven 1780 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016). Para acceder a este beneficio, el empleador deberá incrementar el número de empleados con relación al año anterior y no podrá utilizarse para reemplazar personal contratado con anterioridad.

**Prácticas laborales:** La Ley 1780 de 2016 incentiva la práctica laboral a través de un acuerdo de voluntades por escrito entre la empresa y el estudiante. La práctica laboral será tenida en cuenta como parte

de la experiencia laboral del joven (Congreso de Colombia, 2016).

**Situación militar:** Se elimina la libreta militar como requisito de ingreso al mercado laboral (Congreso de Colombia, 2016). Las entidades no podrán exigir la tarjeta militar para el ingreso a un empleo (Ley 1780 de 2016). Una vez contratado el personal, las personas tendrán 18 meses para solucionar su situación militar.

**Apoyo gubernamental a través del programa 40 Mil Empleos:** El programa 40 Mil Empleos es una iniciativa del Ministerio del Trabajo que busca promover la contratación de los jóvenes sin experiencia laboral entre los 18 y los 28 años. Todas las empresas privadas podrán ser parte del programa a través de los centros de empleo de las cajas de compensación familiar. Las empresas deben tener más de un año de constituidas y estar dispuestas a promover la contratación de jóvenes sin experiencia laboral por un tiempo de al menos 6 meses. En contraprestación, el Gobierno Nacional apoyará el costo de 6 meses adicionales de salario, prestaciones y seguridad social. Mayores informes del programa pueden conocerse a través de los centros de empleo de cajas de compensación familiar en todo el territorio nacional.



## RECOMENDACIONES



**Participe en el diseño de los contenidos de los programas de formación:** Esta estrategia ayuda a mitigar la barrera de falta de competencias de los jóvenes y la desconexión de estos con el mercado laboral formal. La participación en el diseño de los contenidos en los programas de formación permite incluir las técnicas o habilidades que consideren necesarias como parte del proceso de formación. Los pasos para desarrollar estas alianzas se detallan en la **Sección 4.1**.



**Vincúlese a iniciativas que promuevan la formación de competencias:** Con el ánimo de mejorar los niveles de escolaridad de la población joven, existen programas gubernamentales que buscan cualificar a los jóvenes por medio de incentivos económicos. Este tipo de iniciativas requieren del sector privado para mejorar los resultados en la vinculación laboral. Sea parte de estas iniciativas y asegúrese de que los jóvenes cumplan con los requisitos preestablecidos.



**Evalúe si los cargos o vacantes requieren experiencia previa:** Una de las razones por las cuales los jóvenes no consiguen emplearse es porque la mayoría de los cargos exigen experiencia laboral. Evalúe en detalle cuáles cargos no requieren experiencia y pueden ser cubiertos por profesional recién egresado.



**Establezca una estrategia para fortalecer y vincular aprendices:** Una de las estrategias que se han considerado exitosas para mejorar la transición de la escuela al trabajo de la población joven es fortalecer la estrategia de aprendices o practicantes. Esta iniciativa permite que los jóvenes conozcan el mundo del trabajo y que las empresas puedan tener un periodo de transición para fortalecer las competencias del estudiante aprendiz. Tenga en cuenta que la vinculación de aprendices le permite a la empresa acceder a una mano de obra de menor costo, pero requiere que la empresa dedique tiempo y personal al entrenamiento y seguimiento de los estudiantes.



**Valore el tiempo de experiencia de la práctica laboral:** La Ley Projuven expedida en 2016 (Congreso de Colombia, 2016) establece que el tiempo de práctica laboral podrá ser tenido en cuenta como parte de la experiencia laboral.



Las siguientes entidades pueden ser aliadas en la promoción de empleo inclusivo con población joven:

#### Ministerio del Trabajo

El Ministerio de Trabajo, consciente de la necesidad de mejorar los niveles de empleabilidad de los jóvenes, ha diseñado programas como **40 Mil Empleos**. Para mayor información visite:

 [www.serviciodeempleo.gov.co/prestadores/index](http://www.serviciodeempleo.gov.co/prestadores/index)

#### Colombia Joven

Es la dependencia del Departamento Administrativo de la Presidencia de Colombia para apoyar la coordinación de la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas de juventud. La empresa puede ponerse en contacto con la entidad para conocer lineamientos de política para los jóvenes. Mayores informes en:

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

Con el objetivo de sumar los esfuerzos del país en materia de inclusión laboral y promover la articulación para optimizar los resultados de las intervenciones, el Modelo de Empleo Inclusivo ha identificado iniciativas que vienen trabajando con población joven y que pueden ser de utilidad para la empresa.

La información puede ser consultada a profundidad en el documento *15 iniciativas exitosas en materia de inclusión para población vulnerable* de la Fundación Corona, el Programa para Afrodescendientes e Indígenas de USAID, operado por ACDI/VOCA, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). A continuación se resumen las iniciativas, incluyendo su descripción y objetivos.



#### Jóvenes en Acción

**Descripción:** Programa nacional que apoya a los jóvenes que han culminado su bachillerato y que se encuentran en condición de pobreza y vulnerabilidad con la entrega de transferencias monetarias condicionadas (TMC) para que puedan continuar sus estudios de educación superior en la modalidad de técnicos, tecnológicos y profesionales.

**Objetivo:** Apoyar a los jóvenes que han culminado su educación secundaria para que continúen su proceso de formación en educación superior y fortalecer el desarrollo de sus competencias sociolaborales, con el ánimo de generarles mayores oportunidades y mejores condiciones de inserción futura al mercado laboral.



### Universidad en Tu Colegio (UTF)

**Descripción:** Programa desarrollado en Manizales que les permite a docentes de distintas universidades desplazarse a los colegios para que los estudiantes de grados décimo y once inicien su ciclo de formación superior sin ningún tipo de costo para ellos.

**Objetivo:** Facilitar el acceso a programas de formación técnica y tecnológica a los jóvenes de colegios oficiales que hacen parte del modelo Escuela Activa Urbana (EAU).



### Ruta Motor

**Descripción:** Iniciativa de las fundaciones Chevrolet y Neme que busca generar oportunidades laborales de calidad para jóvenes en situación de vulnerabilidad a partir de procesos formativos técnicos laborales y habilidades para la vida.

**Objetivo:** Dar a jóvenes en situación de vulnerabilidad una ruta de oportunidades de calidad soportada en el desarrollo de habilidades para la vida, acompañamiento psicosocial, formación técnica laboral e intermediación laboral.



### Fundación Carvajal

**Descripción:** Programa desarrollado en Cali y Buenaventura que busca ofrecer empleo formal en sectores que demandan mano de obra de nivel operativo

**Objetivo:** Contribuir a mejorar la capacidad de generación de ingresos y empleo en comunidades vulnerables urbanas y rurales, a través de procesos de formación integral y por medio de la construcción de puentes con el sector empresarial generador de los puestos de trabajo.



### Jóvenes con valores productivos

**Descripción:** La iniciativa Jóvenes con Valores Productivos es ejecutada por la Fundación Surtigas, formando jóvenes de la región en el área de influencia de la empresa en oficios que esta y sus contratistas requieren.

**Objetivo:** Contribuir a la inclusión económica y social de jóvenes vulnerables a través de formación para el trabajo e inserción laboral.



### NEO – Urabá

**Descripción:** Iniciativa para mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe que inicia su implementación en Colombia en la región de Urabá.

**Objetivo:** Incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de jóvenes por medio de la articulación y fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la empleabilidad juvenil.



### Rumbo Joven

**Descripción:** Programa desarrollado en Cali para ofrecer oportunidades de empleo a la población joven de la comuna 21 de Cali.

**Objetivo:** Reducir el desempleo de jóvenes entre los 18 y los 28 años de la Comuna 21 de Cali, desplazados por el conflicto, en condiciones de exclusión, pobreza, desescolarización y en alto riesgo de ser vinculados a las pandillas y bandas criminales.

Fuente: (ANDI, ACDI/VOCA & Fundación Corona, 2016a) Link: [http://www.fundacioncoronamedios.org/2016/Modelo/15\\_iniciativas.pdf](http://www.fundacioncoronamedios.org/2016/Modelo/15_iniciativas.pdf)

## 5.2

# PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN



SE DEFINE COMO REINTEGRADO A LAS PERSONAS ACREDITADAS COMO DESMOVILIZADAS POR EL COMITÉ OPERATIVO PARA LA DEJACIÓN DE LAS ARMAS (CODA) O LA OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LA PAZ. LAS PERSONAS DESMOVILIZADAS SON AQUELLAS QUE FUERON PARTE DE LAS GUERRILLAS –FUERZAS ARMADAS REVOLUCIONARIAS DE COLOMBIA (FARC), EJÉRCITO DE LIBERACIÓN NACIONAL (ELN), EJÉRCITO POPULAR DE LIBERACIÓN (EPL) Y AUTODEFENSAS UNIDAS DE COLOMBIA (AUC), ENTRE OTROS– Y QUE A PARTIR DEL 2003 DECIDIERON, POR VOLUNTAD PROPIA, DEJAR DE SER PARTE DE ESTOS GRUPOS.

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)<sup>14</sup> es la entidad del Estado encargada de impulsar el retorno a la legalidad de este grupo poblacional y de velar para la sostenibilidad de la reinserción a la vida civil.

De acuerdo con la información de la ARN, hay 58.987 personas desmovilizadas. De este grupo, 50.227 personas han ingresado al proceso de reintegración<sup>15</sup>, que corresponde al proceso de acompañamiento de la ARN para reincorporarse a la vida civil. El 64% de esta población está entre los 26 y los 40 años, y el 26% entre 41 y 60 años. Con relación a los niveles de escolaridad, el 27% culminó básica primaria; el 16%, básica secundaria; y el 27% es bachiller.

**14.** El nombre Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) surge a partir del Decreto 897 de 2017 expedido el 29 de mayo de 2017. Anterior a este decreto, la agencia se conocía como Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

**15.** Corte a abril de 2017 (consultado en junio 2017).





## PROBLEMÁTICA



La tasa de desempleo del grupo de desmovilizados es cercana al 20%, superior a la tasa de desempleo del país (ACR, 2016).



La población reintegrada enfrenta barreras para la reinserción laboral a causa de la estigmatización de la que son objeto al suponer que por el hecho de haber sido parte de las fuerzas armadas constituyen un peligro para la sociedad.



La movilidad de esta población gracias al cambio de vivienda dificulta su ubicación y seguimiento.



La población no cuenta con las competencias duras y habilidades blandas requeridas por el mercado laboral.



Las personas desmovilizadas pueden tener alteraciones en su comportamiento como consecuencia de su participación en el conflicto armado.



## INCENTIVOS

**Acompañamiento de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN):** El Gobierno Nacional creó en 2011 la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), que a partir de mayo fue renombrada como Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), y es una unidad encargada de fortalecer la política de reintegración. La ARN tiene como misión impulsar el retorno de la población desmovilizada a la vida civil, incluyendo el acompañamiento en la dimensión de generación de ingresos a través de la promoción de la empleabilidad o el emprendimiento.

La ARN cuenta con una ruta específica para la atención de los reintegrados que se explica en la **Figura 9**. En consecuencia, es posible saber cuándo las personas están listas para desarrollar acciones en pro de la inserción económica, asegurando que los pasos previos, como atención psicosocial o salud, hayan sido cubiertos.

Cuando la persona se encuentra en el paso de reinserción económica, la ARN realiza un acompañamiento a la empresa y a las personas desmovilizadas. Así mismo, la ARN acompaña el proceso de selección de los aspirantes asegurando que las personas seleccionadas cumplan con las demandas de la empresa, generando así mayor confianza para el empresario.

Tenga en cuenta que la ruta de reintegración tiene un promedio de duración de seis años y medio hasta su culminación, y hasta tres adicionales como parte de la estrategia de acompañamiento.

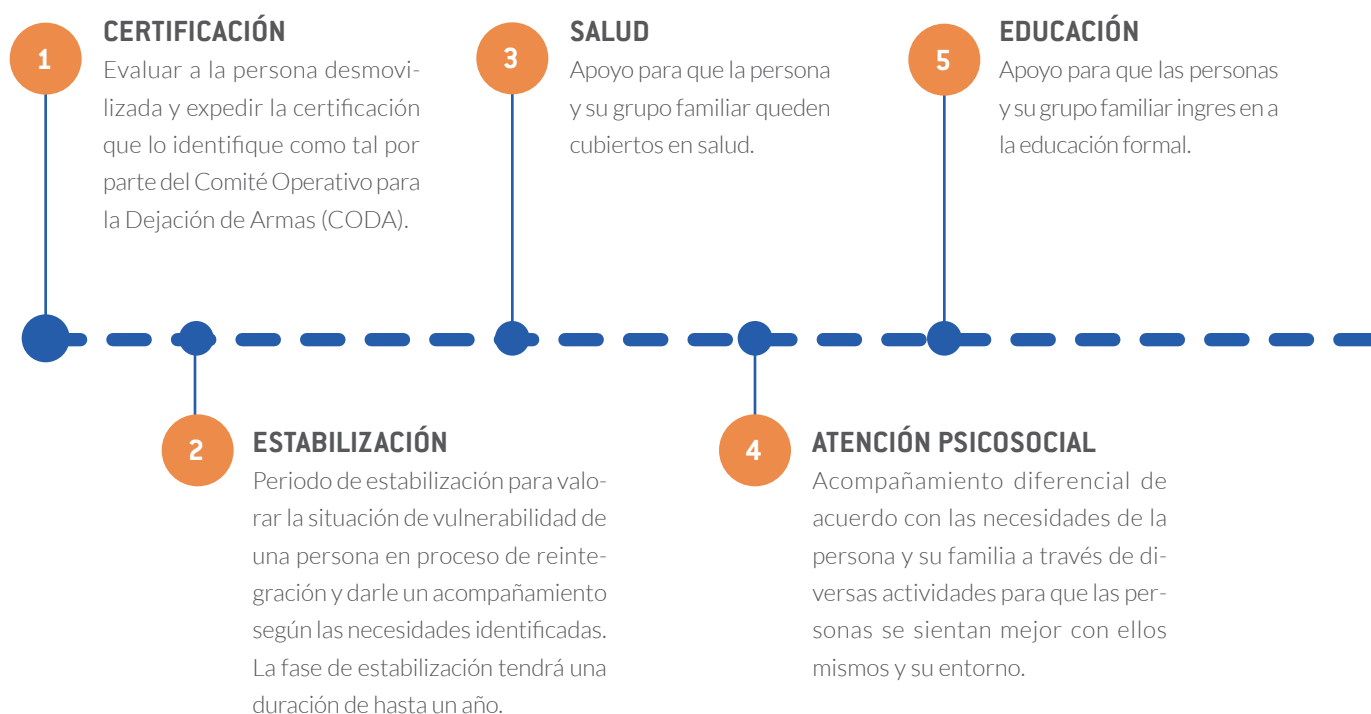


**Información detallada de las personas desmovilizadas:** Con base en la ruta establecida por la ARN, es posible tener información de la situación de cada persona con relación a dimensiones básicas y necesarias para la inserción laboral como educación, salud o habitabilidad. La ruta de integración para población desmovilizada es compromiso de todos los reintegrados y le asegura a la empresa que pasos previos a la inserción laboral hayan sido cubiertos.



**Estrategia de sensibilización a las empresas:** Previo al proceso de contratación de personal, la ARN ofrece al sector privado una estrategia de sensibilización que invita a los funcionarios de la empresa a aceptar a la población evitando los temores y estigmatización que puede generarse por los antecedentes de violencia de las personas desmovilizadas. Esta sensibilización incluye la socialización de empresas que han participado en el proceso con resultados exitosos.

**FIGURA 9. RUTA DE INTEGRACIÓN PARA POBLACIÓN DESMOVILIZADA**



Fuentes: Agencia Colombiana de Reintegración – Ruta de Integración en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>; Resolución 0754 de 2013 (ACR); Resolución 1356 de 2016 (ACR); Anuario de Reintegración, (ACR, 2016)



**Alianzas con centros de formación:** La ARN hace alianzas con diversas entidades como el SENA, instituciones de formación para el trabajo o Instituciones de Educación Superior para mejorar la cualificación del personal a través de procesos de formación y capacitación en competencias blandas y duras (paso 6) y con el Servicio Público de Empleo (SPE) durante la intermediación laboral.



**Descuento en impuesto de renta:** Según la Ley 1429 de 2010, los aportes parafiscales, el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima de los reintegrados contratados podrán ser utilizados como descuentos tributarios para la determinación del impuesto de renta (Congreso de Colombia, 2010). Este beneficio aplica únicamente para nuevos empleos que no reemplacen al personal existente, para reintegrados que cuenten con un documento que los certifique como tal, y podrá ser utilizado por un tiempo máximo de tres años.





## RECOMENDACIONES

La principal recomendación para la vinculación de este grupo poblacional es generar una alianza con la **Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)**, que ha venido trabajando con este grupo poblacional durante los últimos años y cuenta con un equipo de profesionales que apoya el cumplimiento de cada una de las metas de los pasos de la ruta de reintegración.

Adicionalmente, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:



**Verifique el momento de la ruta de la persona:** Asegúrese de que la persona haya cubierto las fases previas al proceso de reinserción económica. Tenga en cuenta que el proceso de reinserción es un camino largo y requiere de un acompañamiento muy fuerte para personas que se han visto enfrentadas a situaciones de violencia. Por ello es importante verificar que el reintegrado esté en el momento ideal que favorezca la empleabilidad (situación jurídica resuelta, documentación al día, estado favorable de salud, situación de vivienda resuelta, disposición a vincularse al mercado laboral formal, entre otros).



**Sensibilice al personal de la empresa:** El país se ha visto enfrentado a un conflicto armado por décadas. La disminución del conflicto en los últimos años ha hecho que las personas se desmovilicen y reincorporen a la vida civil para recuperar su vida. En este sentido, es importante que la sociedad entienda que el país está trabajando para disminuir el conflicto y ofrezca nuevas alternativas a las personas que fueron parte de este flagelo. Por ello es importante que el personal de la empresa entienda el esfuerzo del país para acabar el conflicto, conozca el proceso de reintegración de los desmovilizados y apoye a las personas que hacen parte del proceso.



**Evalúe la necesidad de tener certificaciones de experiencia laboral:** Anterior a su proceso de reintegración, la población reintegrada estuvo vinculada a los grupos armados. Es probable que las personas no cuenten con experiencia laboral previa y, si en algún momento de su historia lo hicieron, es muy factible que no tengan las certificaciones correspondientes. Evalúe si para el cargo requerido este requisito es indispensable.



**Referencias laborales y personales:** Así mismo, es probable que, dados los antecedentes de la población, no se cuente con referencias laborales que puedan ser verificadas por el área de talento humano. Evalúe si estas referencias pueden ser reemplazadas por referencias familiares o personales.



**Incluya acompañamiento a la población por parte del área de talento humano:** Si bien la ARN cuenta con un equipo de profesionales que apoyan la ruta, es importante vincular al área de talento humano para desarrollar acciones para: i) generar espacios de inclusión, ii) realizar actividades que involucren el grupo familiar de los reintegrados, y iii) acompañar el personal en proceso de reinserción, entre otros.



### Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)

Es la entidad del orden nacional que asesora la implementación de la política de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) a la vida civil de las personas o grupos armados al margen de la ley que se desmovilicen voluntariamente de manera individual o colectiva.

Si su interés es vincular población reintegrada, le sugerimos articularse con el Grupo de Cooperación, Relaciones Internacionales y Alianzas Estratégicas de la Dirección Programática de la ARN. Más información puede consultarse en:

 <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/directorio.aspx>

El programa de la ARN fue destacado en el documento *15 iniciativas exitosas en materia de inclusión para población vulnerable* de la Fundación Corona, el Programa para Afrodescendientes e Indígenas de USAID, operado por ACDI/VOCA, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) como una de las iniciativas exitosas de inclusión laboral por proponer un esquema articulado en territorio que trabaja con actores institucionales como entidades de formación postsecundaria y centros de empleo.

Este esquema incluye acompañamiento a la empresa en las fases de gestión, sensibilización y remisión de personas y también durante y después de la vinculación laboral. Así mismo, acompaña permanentemente a las personas desmovilizadas para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

# 5.3

## MUJERES



EN COLOMBIA HAY 24,6 MILLONES DE MUJERES, QUE REPRESENTAN EL 50,6% DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA.



### PROBLEMÁTICA



La tasa de desempleo para las mujeres (11,8%) es superior en cuatro puntos porcentuales a la de los hombres (7,1%) (DANE, 2016).



La brecha entre las tasas de desempleo de hombres y mujeres no ha disminuido en los últimos años.



Mientras la tasa de ocupación de los hombres es de 75%, la de las mujeres es considerablemente menor 54,9% (SPE 2017).



Los años promedio de escolaridad de las mujeres (9,5) son mayores a los de los hombres (8,4). Sin embargo, los ingresos promedio de las mujeres son menores (\$798.757) que los de los hombres (\$1.002.254) (Filco, 2016).



A pesar de la brecha salarial, más mujeres se gradúan de educación superior (190.527) en comparación con los hombres (153.309) (Filco, 2016).



## PROBLEMÁTICA



Las mujeres trabajan en promedio menos horas que los hombres. Para el 2015 las mujeres trabajaron 39,6 horas a la semana, mientras que los hombres trabajaron 48,2 (Filco, 2016).



La duración media del desempleo es más alta en las mujeres (5 meses) que en los hombres (4,3 meses) (SPE, 2017).



La situación es aún más precaria para las mujeres en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.



La mayoría de las mujeres se emplean en actividades relacionadas con servicios personales y comercio (SPE, 2017).



En promedio las mujeres tardan 3 semanas adicionales para encontrar empleo respecto a los hombres (SPE, 2017).

La situación precaria de las mujeres en el mercado laboral puede explicarse por:



El hecho de que las mujeres sean tradicionalmente las responsables del trabajo no remunerado del hogar y deban estar al tanto del cuidado infantil dificulta las posibilidades de ingreso al mercado laboral ya que limita el tiempo disponible.



Las empresas pueden crear sesgos a la hora de enfrentar posiciones de mayor responsabilidad, generando un “techo de cristal” que impide alcanzar cargos con mayores niveles de responsabilidad.



Existen cargos que tradicionalmente se consideran para hombres en donde no se da la oportunidad de participación para las mujeres.



Se cree erróneamente que las mujeres son menos productivas por su rol de madre y el tiempo que dedican a sus hijos.



## INCENTIVOS

**Descuento en impuesto de renta – Mujeres mayores de 40 años:** Según Ley 1429 de 2010, los aportes parafiscales, el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima de las mujeres mayores de 40 años y que durante los últimos doce meses hayan estado sin trabajo podrán ser utilizados como descuentos tributarios para la determinación del impuesto de renta (Congreso de Colombia, 2010). Este beneficio aplica únicamente para nuevos empleos que no reemplacen al personal existente y podrá ser utilizado por un tiempo máximo de dos años.

**Beneficios tributarios – Mujeres víctimas de la violencia:** El Decreto 2733 de 2012 (Ministerio de Trabajo, 2012) propone una deducción del 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o periodo gravable a empresas, obligadas a declarar renta, que contraten mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, acoso y/o violencia sexual. La deducción podrá aplicarse por un tiempo máximo de tres años.

**Reconocimiento a nivel nacional e internacional:** La promoción de ambientes que propicien la igualdad de género por parte de las empresas tendrá el reconocimiento nacional e internacional a través de la certificación del “Sello Equipares” liderado por el PNUD y el Ministerio del Trabajo.



## RECOMENDACIONES

Si bien la incorporación de las mujeres al mercado laboral ha avanzado, aún persisten ideas preconcebidas sobre las capacidades y potencialidades de los hombres y las mujeres para desempeñarse en el campo laboral. Para promover y mejorar los niveles de empleabilidad de las mujeres, se proponen las siguientes recomendaciones (Equipares, 2014):



**Evite discriminaciones y enfóquese en las competencias del cargo:** El mercado laboral no es ajeno a la creación de estereotipos alrededor de perfiles específicos para algunas ocupaciones. Existen empleos que suelen ser comúnmente asociados a mujeres y que son menos valorados económicamente en comparación con las ocupaciones relacionadas al género masculino. Por ejemplo, en algunos casos los empleadores pueden caer en el error de preferir hombres para actividades como electricidad o mecánica y mujeres para trabajos asociados al cuidado (niños o adultos mayores), generando discriminación de género. Al realizar la preselección del personal procure tener el mismo número de candidatos y candidatas.



**Evite solicitar documentación innecesaria:** Evite prácticas discriminatorias como la exigencia de pruebas médicas o pruebas de embarazo, o información con relación a la vida privada como por ejemplo el estado civil o el interés en la maternidad.



**Promueva el desarrollo profesional:** Evite la creencia de que las mujeres son menos productivas debido a su rol de madre y el tiempo que deben dedicar a sus hijos. Se ha demostrado que la productividad de la empresa aumenta cuando las mujeres ocupan posiciones directivas.

Realice esfuerzos por identificar capacidades de las mujeres para asumir cargos de mayor responsabilidad y promueva el ascenso cuando corresponda.





## RECOMENDACIONES



**Incentive a las mujeres a ser parte de los procesos de capacitación de la empresa:** Elimine los obstáculos que puedan impedir a las mujeres participar en los procesos de capacitación de la empresa. Identifique horarios, temáticas, metodología de aprendizaje, entre otros, que puedan ser de interés para las mujeres a la hora de definir las capacitaciones de la empresa.



**Igualle las condiciones laborales:** La desigualdad salarial afecta particularmente a las mujeres. Para evitar esta barrera, diseñe esquemas de asignación salarial relacionados con las funciones de los puestos de trabajo independientemente del género y tenga un esquema de asignación salarial público predeterminado.



**Valore la vida familiar y laboral:** Teniendo en cuenta el rol que tradicionalmente ha asumido la mujer en la familia, diseñe estrategias que permitan conciliar la vida familiar y personal. Esto le permitirá aumentar la motivación y fidelidad del personal y, en consecuencia, traerá impactos positivos en la productividad y en el clima laboral de la organización.



**Promueva acciones para mejorar el ambiente laboral y de salud:** Implemente acciones que promuevan un ambiente laboral en donde incluya:

- Campañas de salud sexual y reproductiva.
- Charlas sobre la igualdad de oportunidades.
- Campaña en derechos de las mujeres.
- Análisis de la infraestructura de la empresa para asegurar que esté de acuerdo con las necesidades de hombres y mujeres (baños, salas de lactancia, entre otros).
- Campañas de promoción de lactancia materna.



**Diseñe estrategias para prevenir el acoso sexual y laboral:** Desarrolle protocolos de denuncia frente al acoso laboral y sexual y promueva un esquema de prevención de violencia para las mujeres.



**Implemente estrategias de comunicación no sexista:** Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, promueva un lenguaje inclusivo que incorpore hombres y mujeres en cada uno de los mensajes (internos y externos) que emita la compañía. Evite transmitir estereotipos en pro de un género.



**Promueva el lenguaje inclusivo:** Cambie las formas tradicionales de comunicar y comience a usar palabras que no guarden relación con un género específico, como por ejemplo “personal” en lugar de “trabajadores”, “coordinaciones” en lugar de “coordinadores”, “jefaturas de departamento” en lugar de “jefes de departamento”, etc.



## ALIADOS

### Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer

Es la entidad de la Presidencia de la República que lidera el diseño de las políticas gubernamentales para promover la equidad de género. La Alta Consejería tiene los siguientes cinco ejes temáticos:

- ✓ Política pública para garantizar una vida libre de violencias.
- ✓ Prevención del embarazo adolescente.
- ✓ Mujeres víctimas del conflicto armado.
- ✓ Observatorio de asuntos de género.
- ✓ Normativa.

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

### Ministerio del Trabajo y Programa de Naciones Unidas (PNUD)

Colombia cuenta con el Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género, que busca a través del “Sello Equipares” reconocer a las empresas que implementen de manera efectiva la igualdad de género.

El programa es una iniciativa para incentivar a las empresas a generar transformaciones culturales y contribuir al cierre de brechas. Las empresas interesadas en este sello deberán realizar su proceso en tres niveles:

- ✓ **Nivel 1:** Compromiso por la igualdad.
- ✓ **Nivel 2:** Implementación de acciones por la igualdad.
- ✓ **Nivel 3:** Cierre de brechas.

Para cada uno de los niveles, el sello ha diseñado acciones y pasos concretos que permiten lograr la certificación (segundo nivel) y la recertificación (tercer nivel).

 [www.equipares.org](http://www.equipares.org)

## Organización Aequales

Aequales es una organización que busca mejorar los niveles de empoderamiento de las mujeres, y ofrece asesoría a las empresas para reducir la brecha de género y mejorar la cultura organizacional. Sus servicios incluyen:

- ✓ Diagnóstico.
- ✓ Plan de trabajo.
- ✓ Acompañamiento en la ejecución del plan de trabajo.
- ✓ Evaluación del proceso.

Adicionalmente, ofrecen talleres dirigidos a hombres y mujeres para promover la inclusión a través de la equidad de género.



<http://www.aequales.com>

Adicionalmente, el Modelo de Empleo Inclusivo identificó como exitosa la siguiente iniciativa de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar.



### Fundación Juan Felipe Gómez Escobar

**Descripción:** La Fundación trabaja en Cartagena con niños, niñas y madres adolescentes en condición de pobreza. Las madres reciben apoyo para el desarrollo de sus capacidades a través de apoyo psicosocial, formación para el trabajo e inclusión laboral.

**Objetivo:** Mejorar la calidad de vida de niños y niñas entre 0 y 5 años y de las madres adolescentes en condición de pobreza.

## 5.4

# POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE E INDÍGENA

SEGÚN LAS ESTADÍSTICAS OFICIALES, EL 10,4% (4,3 MILLONES) DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA SE AUTORRECONOCE COMO AFRODESCENDIENTE, Y EL 3,4% (1,3 MILLONES), COMO POBLACIÓN INDÍGENA. EN TOTAL, 5,7 MILLONES DE PERSONAS SE IDENTIFICAN COMO PARTE DE ESTE GRUPO POBLACIONAL.



### PROBLEMÁTICA



La discriminación de la población afrodescendiente e indígena viene desde el ciclo educativo, así (DANE, 2006):



El 91,6% de la población colombiana es alfabeta, pero solo el 71,4% de los indígenas y el 88,8% de población afro lo son.



El 16,9% de la población colombiana terminó educación media, pero solo el 8,1% de la población indígena y el 16,2% de la población afro.



El 11,9% de la población colombiana terminó educación superior, pero solo el 2,7% de indígenas y el 8,1% de población afrodescendiente culminaron.



## PROBLEMÁTICA



En Colombia existe discriminación laboral por raza. Las personas afro tienen una mayor posibilidad (14,4%) de conseguir empleos de mala calidad, definida por bajos ingresos, informalidad y horarios de trabajo adicionales a los establecidos por la ley (Arroyo Mina & Bustamante A., 2008).



Mientras que por cada 100 mujeres en edad fértil en Colombia hay 37 niños menores de cinco años, por cada 100 mujeres indígenas hay 62 niños y por cada 100 mujeres afro hay 42. Esto indica que esta población tiene una mayor relación infante/mujer.



Si bien no se cuenta con estadísticas oficiales para valorar la situación del mercado laboral, la población afrodescendiente e indígena tiene dificultades para insertarse laboralmente. El Centro Nacional de Consultoría encontró que, de 17.410 trabajadores entrevistados, las personas afro e indígenas solo ocupaban el 4,5% y el 0,7% respectivamente (CNC, 2014). Estas cifras son un ejemplo de que en el país persiste la discriminación para que este grupo acceda al mercado laboral formal.



En muchos sectores económicos la participación de población afro o indígena en cargos directivos es mínima.



## INCENTIVOS

**Reconocimiento nacional e internacional:** La vinculación laboral de población considerada minoritaria (afro e indígena) será considerada como un ejemplo nacional e internacional de inclusión racial. La empresa tendrá el reconocimiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) al cumplir lo establecido en la “Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial” y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al cumplir con el Convenio 169 sobre los derechos de los indígenas.



## RECOMENDACIONES



**Evite la estigmatización por grupos minoritarios:** Elimine la estigmatización generada por prácticas racistas durante el proceso de reclutamiento, evaluación y selección. Evite la selección del personal de acuerdo con la dirección de residencia del candidato, el origen étnico, la foto o su municipio de residencia, entre otros. Seleccione los candidatos de acuerdo con las competencias exigidas por la vacante.



**Establezca alianzas con organizaciones comunitarias:** En algunos municipios con fuerte presencia de población afrodescendiente e indígena, se recomienda trabajar de manera articulada con las organizaciones comunitarias y de base para acercarse a estos grupos poblacionales y llevar a cabo acciones integrales que maximicen los impactos. Este tipo de organizaciones pueden tener información detallada de la población y sus características.



**Establezca alianzas con centros de formación:** Establezca alianzas con instituciones de formación para el trabajo para el diseño de cursos a la medida, incluyendo la visión étnica como parte de la formación.



**Implemente estrategias de comunicación incluyentes:** Reconozca la diversidad cultural del país incluyendo población afrodescendiente o indígena en los folletos, la página web o los boletines de la empresa. Vincule esta población como parte de la estrategia de comunicación de la empresa.



## ALIADOS

01

02

03

04

05

RESULTADOS

06

07

08

09

### Dirección de Asuntos para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras del Ministerio del Interior

Esta dirección busca generar condiciones de inclusión laboral para estos grupos poblacionales a través de las siguientes acciones:

- ✓ Asesorar la formulación de política pública.
- ✓ Diseño de programas de asistencia técnica y social.
- ✓ Promover la coordinación interinstitucional en pro de esta población.

 [www.mininterior.gov.co/mision/direccion-de-asuntos-para-comunidades-negras-afrocolombianas-raizales-y-palenqueras](http://www.mininterior.gov.co/mision/direccion-de-asuntos-para-comunidades-negras-afrocolombianas-raizales-y-palenqueras).

### Departamento para la Prosperidad Social (PS)

Es la entidad del Gobierno Nacional líder en promover políticas de inclusión social y reconciliación. En este sentido, para la población afro o indígena cuenta con programas que apoyan la generación de ingresos.

 [www.prosperidadsocial.gov.co/Paginas/Inicio.aspx](http://www.prosperidadsocial.gov.co/Paginas/Inicio.aspx)

Así mismo, la revisión del Modelo de Empleo Inclusivo destacó la iniciativa de ACDI/VOCA.



### ACDI/VOCA – Acceso de la población étnica a oportunidades económicas

**Descripción:** Proyecto ejecutado por ACDI/VOCA como uno de los componentes del Programa para Afrodescendientes e Indígenas de USAID en Colombia que busca promover la inclusión laboral de la población a través de formación a la medida y vinculación laboral con enfoque diferencial.

**Objetivo:** Garantizar el empleo formal a 10.000 personas, principalmente jóvenes, afrodescendientes e indígenas.

Fuente: (ANDI, ACDI/VOCA & Fundación Corona, 2016a)  
Link: [http://www.fundacioncoronamedios.org/2016/Modelo/15\\_iniciativas.pdf](http://www.fundacioncoronamedios.org/2016/Modelo/15_iniciativas.pdf)

109

## 5.5

# POBLACIÓN VÍCTIMA DEL CONFLICTO ARMADO



LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA (CONGRESO DE COLOMBIA, 2011) DEFINE A LAS VÍCTIMAS COMO “TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE INDIVIDUAL O COLECTIVAMENTE HAN SUFRIDO UN DAÑO POR HECHOS OCURRIDOS A PARTIR DEL 1 DE ENERO DE 1985 COMO CONSECUENCIA DE INFRACCIONES DEL DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO O DE VIOLACIONES GRAVES Y MANIFIESTAS A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE DERECHOS HUMANOS, OCURRIDAS CON OCASIÓN DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO”.

DE ACUERDO CON LA INFORMACIÓN OFICIAL, SE ESTIMA QUE HAY 8,4 MILLONES DE VÍCTIMAS EN EL PAÍS Y, DENTRO DE ESTAS, 6,6 MILLONES DE PERSONAS SON SUSCEPTIBLES DE ATENCIÓN<sup>16</sup> (UNIDAD DE VÍCTIMAS, 2016).

16. Corte mayo de 2017 (consultado en junio 2017).





## PROBLEMÁTICA



Si bien no se cuenta con información estadística periódica que analice la situación de las víctimas en el mercado laboral, el DANE aplicó un instrumento para evaluar la condición de las víctimas con el que encontró que el 40,4% de los hogares desplazados no generan ingresos (Unidad de Víctimas, 2014).



El 50% de las víctimas son mujeres, y 54 de cada 100 mujeres víctimas son menores de 18 años (SPE, 2017).



El 63,8% de los hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza (Unidad de Víctimas, 2014).



El 38% de la población víctima que se encuentra buscando trabajo no reporta tener experiencia laboral (SPE, 2016). Este porcentaje es mayor que el del promedio de las personas que buscan trabajo (34,1%).



Los niveles de escolaridad de las personas víctimas que buscan trabajo son superiores a los niveles de escolaridad promedio de los buscadores de empleo. El 34,7% de las víctimas tienen formación secundaria en comparación con un 25,1% del promedio de buscadores de empleo (SPE, 2016).



Así mismo, 24,9% de las víctimas buscadores de empleo tienen formación técnica y tecnológica en comparación con un 23,3% del total de buscadores.

### La difícil inserción laboral de este grupo poblacional puede explicarse por:



El perfil de las víctimas (por sus competencias duras o habilidades blandas) no cumple con las necesidades y requerimientos de la empresa o del sector productivo.



La población víctima migra constantemente, lo que dificulta el acceso al mercado laboral formal.



En muchos casos la experiencia laboral de las víctimas está asociada al sector informal.



Las víctimas carecen de orientación frente a cómo mejorar sus competencias y cualificar su perfil para ser parte del mercado laboral formal.



En muchos casos, la población víctima se rehúsa a insertarse en el mercado laboral formal por temor a perder los incentivos que les otorga el Estado.



Antes de la inserción laboral, las víctimas requieren suplir condiciones mínimas de subsistencia como identificación, salud y vivienda, entre otras.



### Descuento en impuesto de renta:

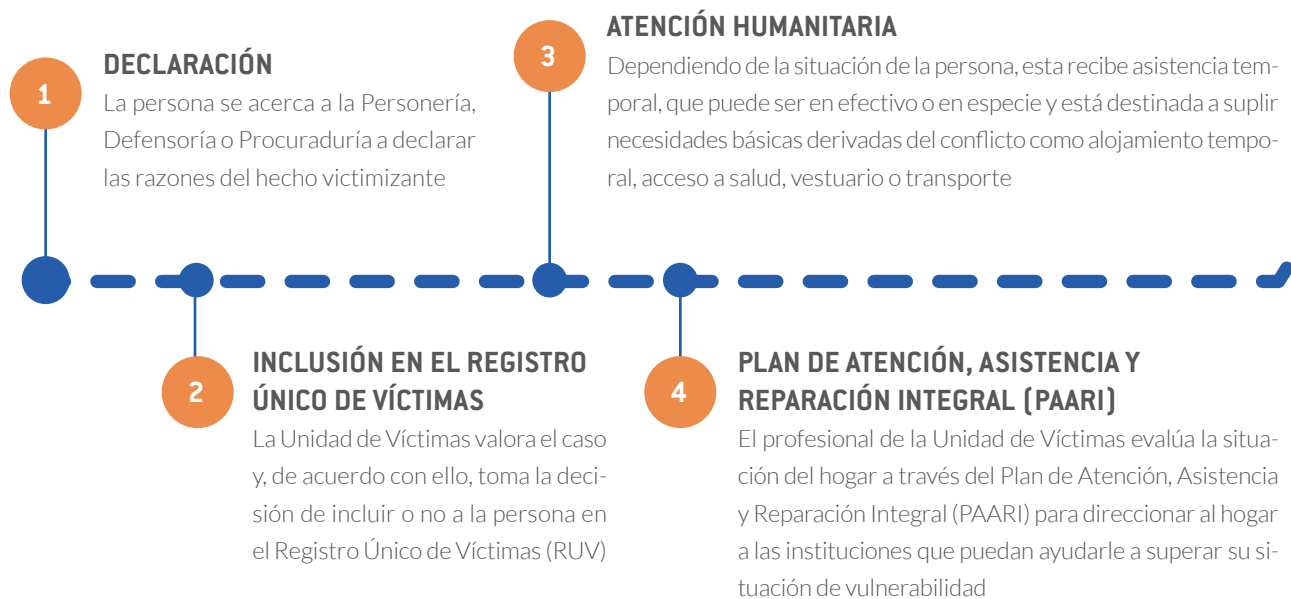
Según la Ley 1429 de 2010, los aportes parafiscales, el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima de la población víctima que contrate la empresa podrán ser utilizados como descuentos tributarios para la determinación del impuesto de renta (Congreso de Colombia, 2010). Este beneficio aplica

únicamente para nuevos empleos que no reemplacen al personal existente, para reintegrados que cuenten con un documento que los certifique como tal, y podrá ser utilizado por un tiempo máximo de tres años.

**Acompañamiento para la reinserción laboral por parte del Servicio Público de Empleo:** La Unidad de Víctimas y el Servicio Público de Empleo (SPE) diseñaron una ruta de

atención diferencial para las víctimas del conflicto en donde estas, a través de los centros de empleo, reciben atención para mejorar sus niveles de empleabilidad por medio de orientación ocupacional, acompañamiento psicosocial y fortalecimiento en competencias blandas y duras. Así mismo, las personas reciben formación y asesoría para insertarse al mercado laboral formal.

## FIGURA 10. RUTA PARA LA ATENCIÓN, ASISTENCIA Y REPARACIÓN INTEGRAL DE LAS VÍCTIMAS

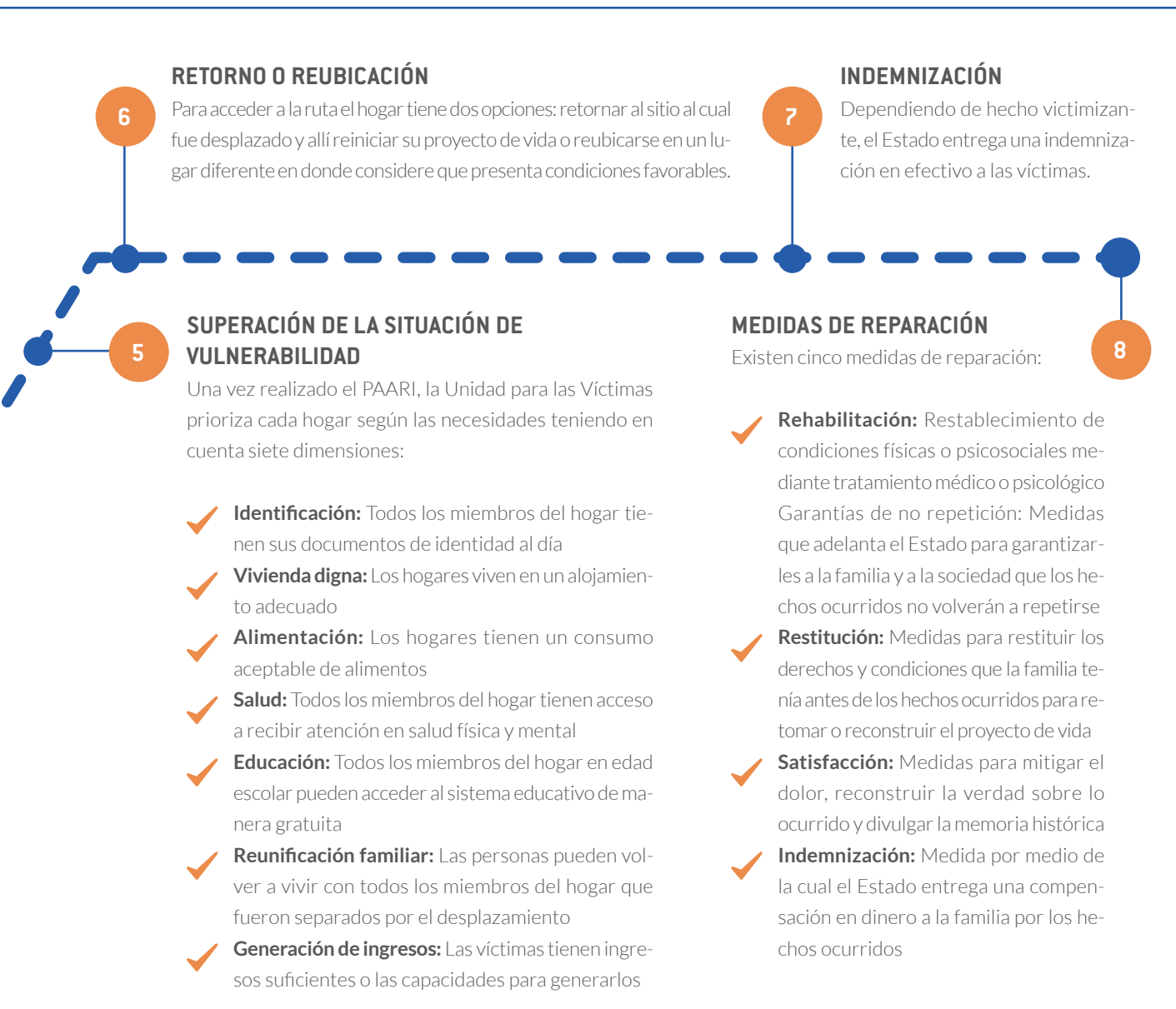


Fuentes: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/ruta-integral-individual/11416>  
Esta es mi ruta (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, 2015)

**Información detallada de la población víctima:** La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas es la entidad creada por el Gobierno Nacional para promover la inserción a las víctimas de la violencia. La Unidad ha diseñado una ruta multidimensional que busca minimizar la situación de vulnerabilidad de la víctima y su grupo familiar que se resume en la **Figura 10**.

**Beneficios tributarios – Mujeres víctimas de la violencia:** El Decreto 2733 de 2012 (Ministerio de Trabajo, 2012) propone una deducción del 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o periodo gravable a empresas, obligadas a declarar renta, que contraten mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, acoso y/o violencia sexual. La deducción podrá aplicarse por un tiempo máximo de tres años.

**Acceso a capacitación:** De acuerdo con la Ley de Víctimas (Congreso de Colombia, 2011), el SENA dará prioridad y facilidad para el acceso a programas de formación y capacitación técnica para la población víctima.





## RECOMENDACIONES



**Haga alianza con la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas:** La Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas es la institución gubernamental que lidera las acciones del Estado para atender y reparar integralmente a las víctimas, contribuyendo en la construcción de una sociedad más igualitaria e incluyente.

La Unidad ha diseñado una ruta de atención a las víctimas que incluye diversas fases como identificación, evaluación de la situación del hogar, plan de atención, indemnización y reparación, lo que le permitirá tener información detallada del personal interesado en vacantes.

Vínculose a la alianza entre la Unidad y el Servicio Público de Empleo para promover la inserción laboral de este grupo poblacional.



**Verifique el momento de la ruta de la persona:** Asegúrese de que la persona haya cubierto las fases previas a la dimensión de generación de ingresos. Tenga en cuenta que las víctimas de la violencia deben pasar por procesos previos como atención humanitaria, identificación, salud, vivienda digna y alimentación, entre otros.



**Evalúe la necesidad de tener certificaciones de experiencia laboral:** La población víctima de la violencia en muchos casos debió salir intempestivamente de su municipio de origen. Esto hace que, en muchos casos, aunque la población tenga experiencia, no cuente con las certificaciones que así lo demuestren. Evalúe si para el cargo requerido este requisito es indispensable.



**Incluya acompañamiento a la población por parte del área de talento humano:** La población víctima se ha visto enfrentada a situaciones extremas de violencia que han afectado su grupo familiar. Vincule al área de talento humano para desarrollar acciones que: i) generen espacios de inclusión, ii) involucren el grupo familiar, y iii) promuevan actividades extralaborales de interés para la población víctima y su familia.



**Propicie espacios en torno a la independencia:** Promueva acciones como charlas o talleres que incentiven a la población víctima a promover su propio desarrollo y ser corresponsable con ello, sin generar dependencia de las ayudas estatales.



## ALIADOS

Las siguientes entidades pueden ser aliadas en la promoción de empleo inclusivo con población víctima:

### Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Es una institución del orden nacional, creada para la atención y reparación a las víctimas. La Unidad cuenta con puntos de atención en los territorios de mayor presencia de población víctima de la violencia, los cuales pueden consultarse en:



[www.unidadvictimas.gov.co/es/directorio-centros-regionales/8807](http://www.unidadvictimas.gov.co/es/directorio-centros-regionales/8807)

### Servicio Público de Empleo (SPE)

La Unidad para las Víctimas y el Servicio Público de Empleo (SPE) diseñaron una Ruta de Atención Diferencial para las víctimas del conflicto en donde, a través de los centros de empleo, las personas víctimas reciben atención para mejorar sus niveles de empleabilidad por medio de orientación ocupacional, acompañamiento psicosocial, y fortalecimiento en competencias blandas y duras.

La ruta incluye asesoría a las empresas para la incorporación laboral de las víctimas. Haga uso de estos servicios para optimizar los resultados.



[www.serviciodeempleo.gov.co/prestadores/index](http://www.serviciodeempleo.gov.co/prestadores/index)

### Ministerio del Trabajo

El Ministerio del Trabajo ha desarrollado programas específicos para este grupo poblacional. El programa TransFórmate está dirigido exclusivamente a jóvenes víctimas del conflicto y ofrece subsidios del 100% del valor en la matrícula para programas de formación para el trabajo en instituciones certificadas de alta calidad.



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

Adicionalmente, el Modelo de Empleo Inclusivo destacó la iniciativa descrita a continuación.



### SPE – Ruta Especializada de Empleabilidad (Volver a la Gente)

**Descripción:** Desarrollar un ejercicio piloto con el fin de construir una estrategia de atención diferencial y especializada para la población víctima del conflicto en Bogotá, Cundinamarca y Bolívar.

**Objetivo:** Generar capacidades y potenciar las competencias en la población víctima del conflicto armado, a través del enfoque psicosocial, para una idónea vinculación y desempeño laboral en el contexto de las realidades sociales y económicas del país. Para ello se les ofrece a las empresas perfiles a la medida de sus necesidades.

Fuente: (ANDI, ACDI/VOCA & Fundación Corona, 2016a)  
Link: [http://www.fundacioncoronamedios.org/2016/Modelo/15\\_iniciativas.pdf](http://www.fundacioncoronamedios.org/2016/Modelo/15_iniciativas.pdf)

01

02

03

04

05

RESULTADOS

06

07

08

09

115

# 5.6

## FUERZA PÚBLICA RETIRADA



LA MAGNITUD DEL CONFLICTO EN COLOMBIA HA INCREMENTADO EL PERSONAL VINCULADO A LAS FUERZAS MILITARES QUE TIENE COMO FINALIDAD DEFENDER LA SOBERANÍA DEL PAÍS Y LA INTEGRIDAD DEL TERRITORIO NACIONAL. TRAS 20 AÑOS DE SERVICIO, ESTE PERSONAL SE RETIRA Y REINTEGRA A LA VIDA CIVIL CON UN PROMEDIO DE EDAD ENTRE 40 Y 45 AÑOS, PERO CON UNAS COMPETENCIAS QUE NO SIEMPRE SON TRANSFERIBLES A LA VIDA CIVIL.



### PROBLEMÁTICA



El personal retirado de las fuerzas laborales tiene una edad que le permite continuar siendo parte del mercado laboral formal, pero sus competencias y habilidades no siempre pueden ser aplicables al mercado laboral de la vida civil.



La dinámica del trabajo con las Fuerzas Militares no necesariamente es igual a la dinámica del sector empresarial.



## ALIADOS

Con el ánimo de promover el empleo inclusivo de población retirada de las Fuerzas Militares, las empresas pueden generar alianzas con las siguientes entidades:

### Ministerio de Defensa


En el Ministerio de Defensa es posible contactarse con la Dirección de Desarrollo de Capital Humano, perteneciente al Viceministerio para la Estrategia y la Planeación.

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

### SENA

El principal aliado para esta estrategia es el SENA, quien acompaña la formación, la intermediación laboral a través de su Agencia Pública de Empleo (APE) y las alianzas con actores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de este grupo poblacional.

Para ello, es necesario ponerse en contacto con el centro de formación del SENA de su territorio, que puede ser consultado en este link.

 <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Direcciones-Oficinas-y-Organigrama.aspx>

El Programa de Preparación para el Retiro ha beneficiado a 4.949 soldados e infantes de marina desde el 2013 (Nuestros Héroes, 2015) a través de formación académica para proveer títulos de operario, técnico o tecnólogo y con capacitación en desarrollo personal.

Así mismo, la Corporación Matamoros trabaja para generar nuevas oportunidades de vida al personal retirado de la fuerza pública a través de programas de educación, desarrollo económico y rehabilitación a través del deporte. Mayores informes en:

 <http://corporacionmatamoros.org/inicio/>



## RECOMENDACIONES

Para promover y mejorar los niveles de empleabilidad de la población retirada de las Fuerzas Militares, se proponen las siguientes recomendaciones:

**Vincúlese a los programas del Ministerio de Defensa:** El Ministerio de Defensa creó el Programa de Preparación para el Retiro basado en el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA) como un proyecto educativo para formar al personal de las Fuerzas Militares y fortalecer los principios, valores y virtudes personales y militares (competencias del ser) y los conocimientos indispensables en la formación militar y civil (competencias del saber) (Ministerio de Defensa, 2008).

Así mismo, el Programa de Preparación para el Retiro es una alianza establecida entre el Ministerio de Defensa y el SENA que busca capacitar al personal.

Sea parte de estas iniciativas para mejorar las posibilidades de enganche laboral de los militares retirados.



## INCENTIVOS

**Reconocimiento por parte de las Fuerzas Militares:** El Ministerio de Defensa ha creado el Programa de Preparación para el Retiro basado en el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA), que busca fortalecer las competencias de la población para la reinserción a la vida civil.

# 5.7

## POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA



COLOMBIA, AL IGUAL QUE OTROS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, HA LOGRADO CON ÉXITO REDUCIR EL NÚMERO DE PERSONAS EN CONDICIÓN DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA. SIN EMBARGO, SI BIEN LA CLASE MEDIA HA CRECIDO COMO CONSECUENCIA DE ESTOS ESFUERZOS, COLOMBIA AÚN TIENE RETOS GRANDES PARA ERRADICAR LA POBREZA Y GENERAR UNA CLASE MEDIA SOSTENIBLE.

Oficialmente, la pobreza en Colombia se mide de dos maneras:

- A. Pobreza por ingresos:** La pobreza por ingresos evalúa si el nivel de ingreso de una persona le permite acceder a una canasta de bienes (alimenticios y no alimenticios).  
En 2016, un hogar de cuatro personas se considera pobre si su ingreso es menor que \$966.962 y pobre extremo si su ingreso es menor a \$458.768 (DANE, 2017).
  
- B. Pobreza multidimensional:** La pobreza multidimensional reconoce que la pobreza no puede ser medida únicamente por el nivel de ingresos. El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) para Colombia reconoce cinco dimensiones y quince variables para evaluar las condiciones de un individuo<sup>17</sup>: educación, niñez y juventud, trabajo, salud y vivienda, y servicios públicos.  
Una persona se considera pobre multidimensional si cuenta con privaciones en al menos 5 de las 15 variables (33%).



De acuerdo con las estadísticas oficiales, en Colombia el 28% de las personas están en condición de pobreza, y el 17,8%, en pobreza multidimensional (DANE, 2017). Lo anterior indica que cerca de 13,5 millones de personas carecen de ingresos y 8,5 millones de personas tienen carencias en las dimensiones de pobreza.



## PROBLEMÁTICA



Si bien los estudios muestran que la pobreza ha disminuido, la dimensión más difícil para superar la pobreza es la de trabajo. 73,6% de los pobres multidimensionales no cuentan con un trabajo formal.



## INCENTIVOS

**Descuento en impuesto de renta – Salarios bajos:** Según la Ley 1429 de 2010, los aportes parafiscales, el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima de las personas que devenguen menos de 1,5 salarios mínimos mensuales legales vigentes podrán ser utilizados como descuentos tributarios para la determinación del impuesto de renta (Congreso de Colombia, 2010). Este beneficio aplica únicamente para nuevos empleos que no reemplacen al personal existente y podrá ser utilizado por un tiempo máximo de dos años.

**Acompañamiento en el proceso de vinculación laboral:** El Departamento para la Prosperidad Social (PS) cuenta con un equipo de profesionales que acompaña a la población de manera permanente. En consecuencia, pueden suministrar información detallada de la población y realizar acompañamiento durante el proceso de vinculación laboral. Bajo el liderazgo del PS se cuenta con un equipo de profesionales conocidos como cogestores que acompañan a las familias a nivel local.

17. Las 15 variables son: en educación i) bajo logro educativo y ii) analfabetismo; en niñez y juventud, iii) inasistencia escolar, iv) rezago escolar, v) no acceso a servicios de cuidado de la primera infancia y vi) trabajo infantil; en trabajo, vii) desempleo de larga duración y viii) empleo informal; en salud, ix) no aseguramiento y x) no acceso a servicios de salud; y en vivienda y servicios públicos, xi) no acceso a fuente de agua mejorada, xii) eliminación de excretas, xiii) pisos inadecuados, xiv) paredes inadecuadas y xv) hacinamiento crítico.



## RECOMENDACIONES

Si la empresa desea trabajar con población en condición de pobreza y vulnerabilidad, es posible mejorar sus impactos teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:



**Elimine el mito de que las personas que entran a trabajar “pierden el Sisbén”:** El Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales (Sisbén) es el principal instrumento para identificar las condiciones socioeconómicas de una persona y por tanto definir si es susceptible o no de recibir beneficios de programas sociales. El puntaje del Sisbén determina las condiciones de vulnerabilidad del hogar y, dependiendo de estas, da acceso a la oferta social del Estado, como por ejemplo el acceso al régimen subsidiado de salud, la atención del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la vinculación a programas como Más Familias en Acción, Jóvenes en Acción y Ser Pilo Paga y/o los accesos a educación superior a través del Icetex.

Una de las preguntas más comunes con relación con el Sisbén es la pérdida de los beneficios del régimen subsidiado para las personas que ingresen a trabajar al mercado laboral formal. En muchas ocasiones el desconocimiento de la ley hace que las personas en condición de pobreza rechacen algunos trabajos por miedo a perder los beneficios ya que es obligación de la empresa afiliar a las personas al sistema de salud, pensión y riesgos profesionales. Sin embargo, esta afirmación es incorrecta.

La legislación colombiana establece que la persona afiliada al Régimen Subsidiado de Salud debe notificar a su EPS subsidiada, quien le conservará el cupo por un periodo de un año. La afiliación al régimen subsidiado podrá activarse nuevamente cuando la persona lo notifique y no esté vinculada al mercado laboral formal (Ministerio de Salud y Protección Social, 2005).

De igual forma, el acceso a la oferta estatal como los programas de Más Familias en Acción, Jóvenes en Acción y Ser Pilo Paga, entre otros, continúan independientemente de la afiliación laboral de la persona ya que el ingreso a estos programas depende del puntaje del Sisbén y no de la vinculación al Régimen Subsidiado de Salud. Los criterios de ingreso a estos programas no se modifican si la persona ingresa al mercado laboral formal.



## RECOMENDACIONES



**Evite la doble vinculación a salud:** Si el trabajador pertenece al régimen subsidiado de salud, es indispensable que notifique su vinculación al régimen contributivo para la suspensión del régimen subsidiado. De esta forma se evita el doble pago del Sistema de Seguridad Social en Salud (subsidiado y contributivo).

Tenga en cuenta que, si el empleador acepta no afiliar a la persona, estará incumpliendo la ley y deberá asumir como sanción las prestaciones económicas y los costos que se generen por la atención en salud del trabajador.



**Conozca e incentive las ofertas estatales a las que puede vincularse el hogar:** Apoye a la población a que sea parte de la oferta de programas estatales que tienen como puerta de entrada el puntaje de Sisbén y que pueden ser de interés para el empleador o su familia, así (DNP, 2016):

- ✓ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): Hogares infantiles, hogares comunitarios, centros de desarrollo infantil, atención a primera infancia.
- ✓ Ministerio de Agricultura: Vivienda rural, subsidio integral de tierras, oportunidades rurales.
- ✓ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): Programa Jóvenes Rurales.
- ✓ Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex): Acceso con Calidad a la Educación Superior (ACCES), Programa Tú Eliges.
- ✓ Departamento de Prosperidad Social (PS): Más Familias en Acción, Jóvenes en Acción, Programas de Generación de Ingresos.
- ✓ Ministerio de Trabajo: Colombia Mayor.
- ✓ Ministerio de Educación: Ser Pilo Paga.
- ✓ Fuerzas Militares: Exención de la cuota de la libreta militar.



## ALIADOS

### Prosperidad Social (PS)

Es la entidad del Gobierno Nacional líder en promover políticas de inclusión social y reconciliación. En ese sentido, es la responsable de la ejecución y coordinación de programas sociales para la erradicación de pobreza y pobreza extrema en el país.

El Departamento para la Prosperidad Social cuenta con la Dirección de Acompañamiento Familiar y Comunitario, cuya misión es implementar la estrategia de acompañamiento a este grupo poblacional y promover acciones interinstitucionales incluyendo al sector privado para mejorar las condiciones de vida de las personas vulnerables.

Así mismo, tiene programas específicos para la atención de población vulnerable con intervención en 35 direcciones regionales correspondientes a los 32 departamentos y 3 unidades especiales (Urabá-Darién, Bogotá y Barrancabermeja).



[www.prosperidadsocial.gov.co/Paginas/Inicio.aspx](http://www.prosperidadsocial.gov.co/Paginas/Inicio.aspx)

Adicionalmente, el Modelo de Empleo Inclusivo destacó como exitosas para el trabajo con población en condición de pobreza las iniciativas que se describen a continuación.



### Jóvenes en Acción

**Descripción:** Programa nacional que apoya a los jóvenes que han culminado su bachillerato y que se encuentran en condición de pobreza y vulnerabilidad con la entrega de transferencias monetarias condicionadas (TMC) para que puedan continuar sus estudios de educación superior en la modalidad de técnicos, tecnológicos y profesionales.

**Objetivo:** Apoyar a los jóvenes que han culminado su educación secundaria para que continúen su proceso de formación en educación superior, y fortalecer el desarrollo de sus competencias sociolaborales, con el ánimo de generarles mayores oportunidades y mejores condiciones de inserción futura al mercado laboral.



### Rumbo Joven

**Descripción:** Programa desarrollado en Cali para ofrecer oportunidades de empleo a la población joven de la Comuna 21 de Cali.

**Objetivo:** Reducir el desempleo de jóvenes entre los 18 y los 28 años de la Comuna 21 de Cali, desplazados por el conflicto, en condiciones de exclusión, pobreza, desescolarización y en alto riesgo de ser vinculados a las pandillas y bandas criminales.



### Ruta Motor

**Descripción:** Iniciativa de las fundaciones Chevrolet y Neme que busca generar oportunidades laborales de calidad para jóvenes en situación de vulnerabilidad a partir de procesos formativos técnicos laborales y habilidades para la vida.

**Objetivo:** Dar a jóvenes en situación de vulnerabilidad una ruta de oportunidades de calidad soportada en el desarrollo de habilidades para la vida, acompañamiento psicosocial, formación técnica laboral e intermediación laboral.



### Fundación Carvajal

**Descripción:** Programa desarrollado en Cali y Buenaventura que busca ofrecer empleo formal en sectores que demandan mano de obra de nivel operativo.

**Objetivo:** Contribuir a mejorar la capacidad de generación de ingresos y empleo en comunidades vulnerables urbanas y rurales, a través de procesos de formación integral y por medio de la construcción de puentes con el sector empresarial generador de los puestos de trabajo.



### NEO – Urabá

**Descripción:** Iniciativa para mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe que inicia su implementación en Colombia en la región de Urabá.

**Objetivo:** Incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de jóvenes por medio de la articulación y fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la empleabilidad juvenil.



### Fundación Juan Felipe Gómez Escobar

**Descripción:** La Fundación trabaja en Cartagena con niños, niñas y madres adolescentes en condición de pobreza. Las madres reciben apoyo para el desarrollo de sus capacidades a través de apoyo psicosocial, formación para el trabajo e inclusión laboral.

**Objetivo:** Mejorar la calidad de vida de niños y niñas entre 0 y 5 años y de las madres adolescentes en condición de pobreza.

# 5.8

## POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD



LA DISCAPACIDAD SE DEFINE COMO EL RESULTADO DE INTERACCIONES COMPLEJAS ENTRE LAS LIMITACIONES FUNCIONALES (FÍSICAS, SENSORIALES, INTELLECTUALES O MENTALES) DE LA PERSONA Y DEL AMBIENTE SOCIAL Y FÍSICO. DE ACUERDO CON LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DEL FUNCIONAMIENTO, DE LA DISCAPACIDAD Y DE LA SALUD (CIF) DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, LA DISCAPACIDAD PUDE CLASIFICARSE COMO SE OBSERVA EN LA **TABLA 7**.

**TABLA 7. CLASIFICACIÓN DE LA DISCAPACIDAD.**  
FUENTE: [OMS & OPS, 2001]

### Primer Nivel - Funciones Corporales

- Funciones mentales
- Funciones sensoriales y dolor (vista, auditiva, gustativa, olfativa, propioceptiva, táctiles y otras sensoriales)
- Funciones de la voz y el habla
- Funciones de los sistemas cardiovascular, hematológico, inmunológico y respiratorio
- Funciones de los sistemas digestivo, metabólico y endocrino
- Funciones genitourinarias y reproductoras
- Funciones neuromusculoesqueléticas y relacionadas con el movimiento
- Funciones de la piel y estructura relacionadas

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), 15% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad. Una de las dificultades de la población con discapacidad en Colombia es definir con claridad la magnitud del problema. Hay muchas personas que pueden tener una discapacidad pero que no la reportan, lo que dificulta la implementación de políticas públicas.

Según el censo del DANE, el 6,3% de la población colombiana, es decir, alrededor de 3 millones de personas, reportan algún tipo de discapacidad. Sin embargo, según el Ministerio de Protección Social, tan solo 1,3 millones de personas han registrado su discapacidad en el Registro para la Localización y Caracterización de Personas en Discapacidad (RLCPD)<sup>18</sup> (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).



## PROBLEMÁTICA



Los estudios para América Latina estiman que más del 70% de la población con discapacidad se encuentra en condiciones de pobreza (BID, 2010).



En América Latina cerca del 80% de las personas con discapacidad se encuentran desempleadas (BID, 2010).



Para Colombia, con base en Registro para la Localización y Caracterización de personas en discapacidad (RLCPD) del Ministerio de Salud, el 64% de la población con discapacidad no genera ingresos.

18. Información a abril 2017 en <http://www.sispro.gov.co/pages/observatoriodiscapacidad/indicadores.aspx> y <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/promocion-social/Discapacidad/Paginas/registro-localizacion.aspx>



**Descuento en impuesto de renta:** Según la Ley 1429 de 2010, los aportes parafiscales, el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima de la población con discapacidad que contrate la empresa podrán ser utilizados como descuentos tributarios para la determinación del impuesto de renta (Congreso de Colombia, 2010). Este beneficio aplica únicamente para nuevos empleos en donde se contraten personas con discapacidad, que no reemplacen al personal existente. La población con discapacidad debe contar con un documento que los certifique como tal por parte del Ministerio de Salud y Protección Social. El beneficio podrá ser utilizado por un tiempo máximo de tres años.

**Preferencia en procesos de contratación:** De acuerdo con la Ley 361 de 1997, si la empresa tiene en su nómina un mínimo del 10% de sus empleados con discapacidad debidamente certificados y contratados con al menos un año de anterioridad, tendrá preferencia en procesos de licitación, adjudicación y celebración de contratos. El requisito es que el personal continúe contratando por al menos un año adicional a la adjudicación del contrato (Congreso de Colombia, 1997).

**Prelación en el otorgamiento de organismos estatales:** De acuerdo con la misma ley (361 de 1997), las empresas que propongan créditos orientados al desarrollo de planes y programas que impliquen la participación activa y permanente de personas con discapacidad ten-

drán prelación en el otorgamiento de los créditos (Congreso de Colombia, 1997).

**Incentivos tributarios:** Las empresas que contraten personas con discapacidad tienen derecho a reducir de la renta el 200% del salario y prestaciones sociales pagado durante el periodo gravable (Ley 361 de 1997). Adicionalmente, tendrán descuento tributario el monto de los aportes a SENA, ICBF y cajas de compensación familiar (Congreso de Colombia, 1997) (Congreso de Colombia, 2002).

**Contratación de aprendices:** Las empresas que contraten aprendices con discapacidad mayor al 25% tendrán una disminución del 50% en la cuota de aprendices que están obligados a contratar (Ley 361 de 1997). Los aprendices deben contar con el correspondiente certificado de discapacidad expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social.

**Mayor fidelización y compromiso:** La contratación de este grupo poblacional será un ejemplo de inclusión para el país. Las personas con discapacidad valorarán la oportunidad de desempeñarse laboralmente, lo que ayudará a aumentar la fidelización y el compromiso con la empresa. Este tipo de iniciativas podrá disminuir la rotación de personal, generando ahorros para la organización.

**Reconocimiento nacional e internacional:** La apuesta por aumentar la contratación de personas con discapacidad hace que la empresa sea reconocida por promover la inclusión social y se convierta en un ejemplo para otras empresas.





## RECOMENDACIONES

**Implemente ajustes razonables en su organización:** La contratación de personas con discapacidad requiere la implementación de “ajustes razonables”, definidos según la Ley 361 de 1997 como las “modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales” (Congreso de Colombia, 2009).

Esto implica incluir ajustes en la empresa que eliminen las barreras físicas que pueden afectar la inclusión de personas con discapacidad, como por ejemplo la ausencia de rampas, señalización inadecuada, espacios adecuados para movilizar personas en silla de ruedas en baños y pasillos, entre otras. A continuación se presentan algunos ejemplos de ajustes razonables que pueden ser tenidos en cuenta por la empresa.

### Discapacidad auditiva

- ✓ Capacite al personal de la empresa en lenguaje de señas.
- ✓ Ubíquese frente a la persona y pronuncie claramente y despacio.
- ✓ Mantenga contacto visual.
- ✓ Utilice lenguaje corporal y gesticulación.
- ✓ Pregunte a la persona si se le debe hablar más fuerte y modulado.
- ✓ Señalice los espacios para facilitar la orientación del personal.

### Discapacidad visual

- ✓ Brinde previamente información del lugar en el que se encuentra la persona, incluyendo posibles barreras como estantes a mediana altura o escaleras, entre otros.
- ✓ Acompañe los desplazamientos indicando zonas comunes como baños y salas, señalando verbalmente la ruta, obstáculos y giros. De esta manera la persona podrá tener un mapa mental del lugar.
- ✓ Evalúe la posibilidad de utilizar lectores de pantalla como JAWS y Magic Vision. Las licencias pueden descargarse de manera gratuita en la página web del Ministerio de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones<sup>19</sup>.
- ✓ Facilite el desplazamiento incorporando cintas de color en el borde de los peldaños de las escaleras que contrasten con el fondo.

19. Solicítelos a través del correo electrónico [convertic@mintic.gov.co](mailto:convertic@mintic.gov.co) o descárguelos de la página web <http://www.vivedigital.gov.co/convertic>



## RECOMENDACIONES

### Discapacidad física

- ✓ Revisar el piso por donde se puedan desplazar las personas, evitando superficies irregulares que puedan ocasionar pérdida de equilibrio.
- ✓ Eliminar objetos en pasillos que puedan dificultar el tránsito.
- ✓ Asegúrese de que el mobiliario permita el acceso, uso y alcance para las personas.

### Discapacidad cognitiva

- ✓ Imparta instrucciones de manera clara y detallada, verificando que la persona haya comprendido la información.
- ✓ Añada información visual o ejemplos concretos en las explicaciones.
- ✓ Incluya tutores o acompañantes con quien se pueda verificar la información suministrada.

**Promueva el teletrabajo:** El teletrabajo o trabajo a distancia es una alternativa que puede contribuir a aumentar las oportunidades de inserción laboral de las personas con discapacidad. En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece las condiciones para implementar esta modalidad en su empresa.

**Aproveche los recursos tecnológicos:** Haga uso de los recursos tecnológicos disponibles para facilitar la comunicación y el desarrollo de actividades propias en el ambiente laboral. Los computadores, hoy en día, poseen funciones multimedia diseñadas para personas con discapacidad.

**Sensibilice a su empresa:** Diseñe estrategias de sensibilización para su empresa que promuevan los siguientes mensajes:

- ✓ La discapacidad es una condición que no tiene por qué afectar el desarrollo personal, social, afectivo o laboral.
- ✓ No todas las discapacidades son iguales.
- ✓ En su gran mayoría todos los tipos de discapacidad son empleables.
- ✓ La sociedad en su conjunto pierde al no incluir en ella la población con discapacidad.
- ✓ La discapacidad es una condición en la que eventualmente todos podemos ser parte.

**Ajuste las pruebas psicotécnicas:** Es probable que algunas de las pruebas psicotécnicas que normalmente aplica la empresa no sean aptas para la población con discapacidad. Sin embargo, existen pruebas ajustadas para esta población que permiten evaluar sus competencias.

**Haga alianzas para promover la inclusión laboral:** Existen diversos tipos de discapacidad. Se recomienda hacer alianzas con instituciones especializadas en servicios para promover la inclusión laboral de este grupo poblacional.



## ALIADOS

### Centros de empleo

Los centros de empleo están en disposición de apoyar a las empresas interesadas en contratar población con discapacidad ya que han recibido capacitación en promoción de inclusión laboral por parte del Servicio Público de Empleo (SPE). Así mismo, los centros de empleo están en capacidad de desarrollar alianzas con empresas para la promoción de este grupo al mercado laboral formal.

### SENA

El SENA tiene el mandato de asegurar la inclusión de las personas con discapacidad a sus programas y servicios, lo que facilita la formación de competencias de la población.

Así mismo, el SENA debe garantizar la prestación del servicio de intérpretes de lengua de señas y guías para las personas que lo requieran.

### Pacto de Productividad

El Programa Empresarial de Promoción Laboral para personas con discapacidad "Pacto de Productividad" ha desarrollado un modelo exitoso de inclusión laboral para personas con discapacidad. La iniciativa ha sido seleccionada por el Modelo de Empleo Inclusivo ya que busca la cualificación de las personas, genera articulación con las entidades del mercado laboral y propone un modelo que mejora la contratación de personas a través de la transformación, la cualificación y el encadenamiento de la oferta de servicios relacionados con la inclusión laboral de este grupo poblacional.

Adicional a Pacto de Productividad, el Modelo de Empleo Inclusivo encontró como exitosa en la vinculación laboral de personas con discapacidad la iniciativa descrita a continuación.



### Iniciativa

Securitas – Programa Vigilancia Inclusiva

**Descripción:** El programa Vigilancia Inclusiva trabaja con personas con discapacidad integrándolas al servicio de vigilancia. La iniciativa ofrece preparación a la vinculación laboral a través de procesos de formación y acompañamiento a las empresas.

**Objetivo:** Promover un nuevo modelo de servicio en el sector de vigilancia y seguridad privada que genere un valor significativo a los grupos de interés, a través de la inclusión laboral de las personas con discapacidad para que laboren en las diferentes áreas. Adicionalmente, se busca generar alianzas estratégicas que permitan trabajar conjuntamente por la inclusión de personas con discapacidad a la vida laboral.

Fuente: (ANDI, ACDI/VOCA & Fundación Corona, 2016a) Link: [http://www.fundacioncorona-medios.org/2016/Modelo/15\\_iniciativas.pdf](http://www.fundacioncorona-medios.org/2016/Modelo/15_iniciativas.pdf)

6

# HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO

---

6.1	ANTES DE LA VINCULACIÓN LABORAL	PAG. 132
6.2	DURANTE LA VINCULACIÓN LABORAL	PAG. 152
6.3	POSTERIOR A LA VINCULACIÓN LABORAL	PAG. 160
6.4	PLAN DE ACCIÓN	PAG. 172

# 6.1

## ANTES DE LA VINCULACIÓN LABORAL

### H1 ¿CÓMO ANALIZAR EL ENTORNO LABORAL?

EL PRIMER PASO PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO INCLUSIVO EN LA EMPRESA ES TENER UNA LÍNEA DE BASE QUE PERMITA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA. EN ESTE SENTIDO, ESTA PRIMERA HERRAMIENTA TIENE COMO OBJETIVO BRINDAR ELEMENTOS QUE PERMITAN REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA EN MATERIA DE EMPLEO INCLUSIVO.

Para cumplir este objetivo, la primera parte es un autodiagnóstico donde la empresa debe identificar la población vulnerable que hace parte de la misma y las barreras o incentivos que se pueden presentar en los procesos de vinculación, en las instalaciones o en la cultura organizacional. La segunda parte, tiene por objeto realizar un análisis de las barreras identificadas en el proceso de contratación a partir de un acercamiento con las personas involucradas en este proceso y con población vulnerable que se encuentre vinculada a la empresa.

**Al finalizar el desarrollo de la herramienta, se sugiere la elaboración de un breve documento y/o presentación que evidencie los principales resultados respecto a:**

1. La cantidad de personas vulnerables que hacen parte de la compañía y su proporción respecto a la totalidad de personal.
2. Barreras e incentivos para la contratación de población vulnerable, en estos tres niveles:
  - a. Documentos institucionales y manuales de contratación.
  - b. Infraestructura física de la empresa.
  - c. Cultura organizacional de la empresa.
3. Interés del personal en promover empleo inclusivo.



**ACTORES**

Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento humano



Misional o Técnica



Comunicaciones



# 1 AUTODIAGNÓSTICO

## 1. ¿Cuántas personas hacen parte de la compañía?

(incluya el personal de planta y contratistas en los cuales la empresa tenga inherencia en su contratación)

Funcionarios: \_\_\_\_\_ Contratistas: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_ Total: \_\_\_\_\_

## 2. De este grupo de personas, ¿cuántas pertenece a alguno de los grupos vulnerables expuestos en la guía? ¿Qué porcentaje ocupan cada uno de estos grupos? (Si encuentra personas que tienen más de una condición seleccione la que considere su característica prioritaria)

N°	Población	N:	Porcentaje del total de vinculados (%)
1	Jóvenes (J)		
2	Personas en proceso de reintegración (R)		
3	Mujeres (M)		
4	Población afro descendiente e indígena (AI)		
5	Víctimas del conflicto armado (V)		
6	Fuerza pública retirada (FM)		
7	Población en condición de pobreza (P)		
8	Personas con discapacidad (D)		
<b>Total</b>			

## 3. Teniendo en cuenta los porcentajes que ocupan estos grupos poblacionales en el país (que se encuentran en paréntesis).

Identifique los tres grupos vulnerables en donde la empresa ha vinculado la menor cantidad de personal. (marque con una X)

Jóvenes (25%)     Personas en proceso de reintegración (0,1%)     Mujeres (50,6%)     Población afrodescendiente e indígena (12%)

Víctimas del conflicto armado (13,1%)     Personal en retiro de las Fuerzas Militares     Población en condición de pobreza (28%)

Personas con discapacidad (6,3%)

**4. Identifique el porcentaje de cada uno de los grupos vulnerables y compárelo con el porcentaje a nivel país. Analice el estado real y el estado ideal. (Sume todas las personas en cada grupo poblacional al que pertenezca así se repitan en las demás)**

Población	N.	% Empresa	% País
J			
R			
M			
AI			
V			
FM			
P			
D			

**5. Identifique si en los manuales de contratación, en la planta física o en la estructura organizacional de la compañía existen incentivos y/o barreras para la contratación de estos grupos vulnerables.**

N.	Población	Incentivos	Barreras
1	Jóvenes (J)		
2	Personas en Proceso de Reintegración ( R )		
3	Mujeres (M)		
4	Población afro descendiente e indígena (AI)		
5	Víctimas del conflicto armado (V)		
6	Fuerza pública retirada (FM)		
7	Población en condición de pobreza (P)		
8	Personas con discapacidad (D)		





## 2 ANÁLISIS DE BARRERAS

01  
02  
03  
04  
05  
06

HERRAMIENTAS  
07  
08  
09

Teniendo en cuenta el diagnóstico de incentivos y barreras desarrollado se sugiere hacer un acercamiento con personal de la empresa involucrado en el proceso de contratación y vinculación de personal y con la población vulnerable identificada en el que se aborden los siguientes temas:

- A) Tipo de población que tiene mayores restricciones para acceder a empleos formales.
- B) Barreras e incentivos que existen para la vinculación de este tipo de población.

A continuación encontrará un formato para desarrollar entrevistas semi estructuradas al personal relacionado con el proceso de contratación, así como población vulnerable vinculada a la empresa:

Area:

Personal: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué poblaciones cree usted que tienen mayores barreras para acceder al empleo? (Marque con X)

Jóvenes     Personas en proceso de reintegración     Mujeres     Población afrodescendiente e indígena

Víctimas del conflicto armado     Fuerza pública retirada     Población en condición de pobreza     Personas con discapacidad

2. ¿Por qué existen barreras para estos grupos poblacionales??

---



---



---

3. ¿Cree que contratar población vulnerable tiene ventajas para la empresa? ¿Cuáles?

4. ¿Cree que contratar población vulnerable tiene desventajas para la empresa? ¿Cuáles?

(Para resolver los puntos 3 y 4 utilice el siguiente esquema)

### Jóvenes

Desventajas    Sí     No     ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas    Sí     No     ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

### Personas en proceso de reintegración

Desventajas    Sí     No     ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas    Sí     No     ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

### Mujeres

Desventajas    Sí     No     ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas    Sí     No     ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Personas afro descendientes e indígenas**

Desventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Personal en retiro de las Fuerzas Militares**

Desventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Población en condición de pobreza**

Desventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Población en condición de discapacidad**

Desventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Ventajas Sí  No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**5. ¿Conoce entidades relevantes para trabajar con este tipo de población?**

**Jóvenes**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Personas en proceso de reintegración**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Mujeres**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Población afrodescendiente e indígena**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Víctimas del conflicto armado**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Personal en retiro de las Fuerzas Militares**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Población en condición de pobreza**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Personas con discapacidad**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**6. ¿Conoce incentivos al contratar este tipo de población?**

**Jóvenes**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Personas en proceso de reintegración**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Mujeres**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Población afrodescendiente e indígena**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Víctimas del conflicto armado**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Personal en retiro de las Fuerzas Militares**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Población en condición de pobreza**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**Personas con discapacidad**

Sí  No  Cuales: \_\_\_\_\_

**7. ¿Estaría interesado en conocer más acerca de este tipo de poblaciones? ¿Por qué?**

**Jóvenes**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Personas en proceso de reintegración**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Mujeres**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Población afrodescendiente e indígena**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Víctimas del conflicto armado**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Personal en retiro de las Fuerzas Militares**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Población en condición de pobreza**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**Personas con discapacidad**

Sí  No  Razones: \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué tipo de población cree que podría contratar en su área?**

Jóvenes     Personas en proceso de reintegración     Mujeres     Población afrodescendiente e indígena   
 Víctimas del conflicto armado     Fuerza pública retirada     Población en condición de pobreza     Personas con discapacidad

Realizadas las entrevistas, identifique la percepción del personal frente a la población vulnerable y las ventajas y desventajas percibidas por cada grupo poblacional. El objetivo, es contrastar las barreras e incentivos identificados en el punto 4 de esta herramienta con las percepciones de ventaja y desventaja del personal, el conocimiento acerca de otros actores de apoyo en el trabajo con estas poblaciones, así como los incentivos existentes.

**Al cierre de este ejercicio, podrá identificar con claridad qué grupo poblacional cuenta con mayores barreras para el ingreso a la empresa.**



**3 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**De acuerdo con la información anterior, elabore un breve documento y/o una presentación que exponga los principales resultados con relación a:**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p>1. Cantidad de personas vulnerables que hacen parte de la compañía y proporción con respecto a la totalidad de personal.</p> | <p>2. Barreras e incentivos identificados para la contratación de población vulnerable:<br/>                 En la documentación de la empresa<br/>                 En la infraestructura de la organización<br/>                 En la percepción del personal</p> | <p>3. Interés del personal en promover empleo inclusivo.</p> |
|---|---|--|

Socialice los resultados del desarrollo de la herramienta y tómelos como insumo para la proyección de medidas que permitan eliminar o mitigar las barreras de acceso al empleo para la población vulnerable. Para este ejercicio encontrará insumos en la Herramienta 2.

# H2 ¿CÓMO ANALIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO?

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO FACILITAR A LAS EMPRESAS LA FORMULACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS Y EVIDENCIAR QUÉ TIPO DE POBLACIÓN VULNERABLE PUEDE SER CONTRATADA PARA CADA CARGO, A PARTIR DE DOS ETAPAS:



**ACTORES**  
Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano



Con vacantes disponibles

La primera etapa corresponde a un análisis de los puestos de trabajo actuales a través de la identificación de las competencias requeridas, las vacantes existentes, y la población que puede suplir los cargos de acuerdo con el perfil de competencias. Asimismo se identifican los responsables de suplir las vacantes y los actores con los que pueden desarrollar alianzas en este proceso. Una vez identificado lo anterior, la segunda etapa pretende dar insumos para estructurar los ajustes razonables que requiera la empresa para la generación de empleo inclusivo.

**A partir del uso de esta herramienta la empresa podrá:**

1. Definir los cargos por competencias.
2. Identificar cargos para los cuales se puede vincular población vulnerable.
3. Identificar los ajustes razonables que se pueden implementar en la empresa para cada tipo de población, los responsables y actores clave de apoyo, así como establecer un tiempo estimado para la materialización de los mismos.



## 1 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

**1** Tome como punto de partida aquellas áreas o cargos que por su naturaleza tienen porcentajes de rotación más alto, procure realizar este ejercicio periódicamente de acuerdo al comportamiento de su empresa en relación a los indicadores de rotación, en la casilla 1 indique el período en el que se está realizando el ejercicio.

**2 Para evaluar las necesidades de contratación:**

- a. Identifique el o las áreas que cuentan con vacantes que serán ofertadas en el futuro o que son ofertadas de manera frecuente por la organización escriba las áreas en la casilla 2a.
- b. Identifique en la casilla 2b los cargos.
- c. Identifique en la casilla 2c los puestos de trabajo existentes por cada cargo.
- d. Identifique en la casilla 2d el número de vacantes existentes por cada cargo.

**3 Para evaluar el enfoque de competencias:** Remítase a las páginas N° 33 y 34 en donde encontrará información relacionada con las competencias, esto facilitará la ejecución de esta herramienta:

- a. Teniendo en cuenta el enfoque por competencias, diligencie en la columna (3a) las competencias duras y las habilidades blandas (3b) que requiere el cargo.

**4 Para evaluar la generación de empleo inclusivo:**

- a. Identifique en la casilla 4 el tipo de población en condiciones de vulnerabilidad que podría ser partícipe de estas vacantes, y marque con una x el número de vacantes que podrían estar disponibles en el periodo, así:
  - **J:** Jóvenes
  - **R:** Personas en proceso de reintegración
  - **M:** Mujeres
  - **AI:** Afrodescendiente e indígena
  - **V:** Víctimas del conflicto
  - **FM:** Personal retirado de las Fuerzas Militares
  - **P:** Personas en condición de pobreza
  - **D:** Personas con discapacidad

**5** De acuerdo con las competencias requeridas en las vacantes, identifique si estas pueden ser cubiertas por personal de la empresa que tenga la posibilidad de ascender (Plan de carrera) o si se requiere de personal nuevo.

Es decir, en caso de que el cargo pueda suplirse por medio de personal ya vinculado a la empresa, a través de un plan de carrera, señale con una x SI en la casilla 5.

persona o personas responsables serán los encargados de la publicación de la vacante de acuerdo con los requerimientos de ley o de identificar las personas al interior de la organización que pueden suplir las vacantes.

**6** Identifique el nombre de la persona responsable en la elaboración del perfil de acuerdo con lo expuesto en esta guía. Diligencie el nombre en la casilla 6. Esta

**7** Identifique los aliados que participarán en la generación de empleo inclusivo e inclúyalos en la casilla 7.

Periodo	1	2c	2d	3		4													5		6	7	
Área	Cargo	Puestos de trabajo	Número de vacantes	Competencias		Tipo de población													Plan de carrera		Responsables	Aliados	
				Duras	Blandas	J	R	M	AI	V	FM	P	D						Si	No			
													F	V	A	VA	C	PS					
2a	2b	2c	2d	3a	3b																		
TOTAL																							

Una vez desarrolla la revisión de cargos por competencias, identifique qué grupos poblacionales pueden vincularse en los cargos analizados, con las vacantes actuales o futuras y cuáles cargos pueden suplirse a través de un plan de carrera.



## 2 AJUSTES RAZONABLES POR TIPO DE POBLACIÓN

De acuerdo con lo expuesto en esta guía, es necesario identificar qué acciones o ajustes razonables realizará la empresa antes de publicar las vacantes y promover la generación de empleo inclusivo. Para ello, tenga en cuenta lo siguiente:

**1** Con base en las barreras identificadas en la herramienta H1, identifique qué tipo de acciones realizará la empresa antes de la publicación de las vacantes.

**4** En la casilla 4 describa brevemente los ajustes que se realizarán.

**2** Para cada tipo de población identifique los cambios que la empresa realizará en:

- a. Documentos institucionales y manuales de contratación.
- b. Infraestructura física de la empresa.
- c. Cultura organizacional de la empresa.

**5** En la casilla 5 describa las personas responsables de llevar a cabo este proceso.

**6** En la casilla 6 diligencie la fecha esperada para llevar a cabo estas acciones.

**3** Identifique en la casilla 3 si se realizarán ajustes en las áreas mencionadas para cada tipo de población.

**7** Identifique en la casilla 7 los actores con los que se realizarán alianzas.

Tipo 1	Población 2	Ajustes 3	Descripción 4	Responsable 5	Fecha 6	Alianzas 7
Documentos institucionales y manuales de contratación	1. J					
	2. R					
	3. M					
	4. AI					
	5. V					
	6. FM					
	7. P					
	8. D					
Infraestructura física de la empresa	1. J					
	2. R					
	3. M					
	4. AI					
	5. V					
	6. FM					
	7. P					
	8. D					
Cultura organizacional de la empresa	1. J					
	2. R					
	3. M					
	4. AI					
	5. V					
	6. FM					
	7. P					
	8. D					

La identificación de los ajustes razonables, el establecimiento de responsables y tiempos será un insumo para el desarrollo del plan de acción de la empresa, que se detalla en la herramienta 14

# H3 ¿CÓMO SENSIBILIZAR AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN?



**ACTORES**  
Para la aplicación de esta herramienta se requiere de:



Talento humano



Todo el personal



Comunicaciones

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO PROMOVER Y DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL Y REDISEÑO DE LA JORNADA DE INDUCCIÓN FRENTE A LA IMPORTANCIA DEL EMPLEO INCLUSIVO PARA LA ORGANIZACIÓN:

**A partir del uso de esta herramienta la empresa podrá:**

1. Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización del personal respecto a la importancia del empleo inclusivo.



## 1 MENSAJES ESTRATÉGICOS

Se propone que la empresa inicie un proceso de transmisión de mensajes estratégicos que le permitan dar a conocer la importancia del empleo inclusivo en la organización. Enseguida se exponen algunos mensajes relevantes en la generación de empleo inclusivo que pueden ser incluidos en presentaciones, documentos o espacios de socialización:

1. No es posible tener empresas exitosas en entornos desiguales y excluyentes. Los entornos desiguales y excluyentes terminarán afectando el sector empresarial y por tanto el crecimiento y los índices de competitividad de la empresa.
2. El mercado laboral cambia constantemente y exige a los trabajadores estar al día y mejorar sus competencias. Sin embargo, hay grupos poblacionales que han sido excluidos de la fuerza de trabajo y que por tanto tienen condiciones laborales más precarias que el trabajador promedio.
3. Mientras que la tasa de desempleo en Colombia es de cerca del 9%, la tasa para estos grupos es superior. Los ocho grupos priorizados en esta guía se enfrentan a condiciones más precarias que les impiden ser parte del mercado laboral. Haga uso de la **Figura 1** y de la **Sección 4** para exponer la situación del grupo poblacional de su interés.
4. No conocer a la población en condición de vulnerabilidad hace que la sigamos discriminando.
5. Generar empleo inclusivo tiene beneficios para la empresa como mejoras en los niveles de productividad, reconocimiento nacional e internacional, incentivos tributarios, y una mejora del trabajo en equipo y la innovación, entre otros.
6. La contratación de trabajadores implica un costo para la empresa. Este costo se ve afectado si al poco tiempo de la vinculación laboral el personal se retira de la compañía.
7. La generación de empleo inclusivo y la alianza con organizaciones que trabajan con este tipo de población pueden generar ahorros en los costos de contratación y una disminución en la rotación de personal.
8. Las alianzas con organizaciones que ya vienen trabajando con este tipo de población no solo permite maximizar los impactos, sino que le ayuda a la empresa a optimizar procesos.
9. Implementar mejoras en los procedimientos de las empresas permite vincular población que tradicionalmente ha enfrentado barreras para insertarse al mercado laboral formal sin mayores costos para la organización.



## 2 PLANEACIÓN DE LAS JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN

1. Incorpore la jornada como parte de las actividades de fortalecimiento de competencias del área de talento humano.

2. Identifique las áreas de la empresa que serán prioritarias en el proceso de sensibilización (directivos de la organización, áreas misionales que proveerán vacantes para la población, área de talento humano, área jurídica, entre otros).

3. Con base en los grupos determinados y teniendo en cuenta las barreras identificadas, evalúe el número de sesiones que se requerirán para desarrollar la sensibilización y el tiempo previsto para cada jornada.

4. Tenga en cuenta que hay instituciones como los centros de formación, los centros de empleo o instituciones que trabajan para la generación de empleo de poblaciones específicas que le pueden ayudar en esta tarea.

5. Evalúe y sistematice los resultados y téngalos a disposición para presentarlos en la empresa cuando sean requeridos.

### Para el desarrollo de los talleres:

6. Tenga en cuenta que, de estos talleres, pueden salir ideas innovadoras para la generación de empleo inclusivo en la empresa. Identifique a las personas que realizarán esta tarea e invítelos a que retroalimenten permanentemente la jornada.

**7** Diligencie la ficha resumen.

8. Tenga una lista de chequeo previo al desarrollo de la jornada y evalúe que se tenga:

- Ficha del taller diligenciada y aprobada.
- Fechas y lugares de las jornadas definidos (avalado por los jefes de área o dependencia).
- Invitación a los participantes enviada.
- Recursos para el taller disponibles.
- Confirmación por parte de los participantes.
- Lista de asistentes.

**7**

### 1. Información general

Nombre del taller \_\_\_\_\_

Responsable \_\_\_\_\_

Entidad aliada \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_

Tipo de convocatoria \_\_\_\_\_

Población objetivo \_\_\_\_\_

Número esperado de participantes \_\_\_\_\_

### 2. Metodología

Objetivo general \_\_\_\_\_

Objetivos específicos \_\_\_\_\_

Metodología \_\_\_\_\_

Actividades por desarrollar \_\_\_\_\_

Resultados esperados \_\_\_\_\_

Recursos \_\_\_\_\_



- a** **Nombre del taller:** Identifique un nombre para las jornadas de sensibilización de empleo inclusivo para la compañía.
- b** **Nombre del tallerista:** Identifique para cada jornada los responsables.
- c** **Institución aliada:** Identifique los nombres de las instituciones que serán aliadas en este proceso.
- d** **Objetivos:** Establezca los objetivos generales y específicos de la jornada.
- e** **Duración:** De acuerdo con los objetivos definidos, establezca la duración de la jornada. Se sugiere realizar charlas de máximo una hora.
- f** **Tipo de convocatoria:** Identifique cómo se convocará al personal de la compañía para la asistencia a estas jornadas. Diseñe el mensaje de la convocatoria de forma tal que sea atractivo para el personal de la organización.
- g** **Población objetivo:** Defina las áreas o dependencias de la compañía que recibirán la capacitación. Tenga en cuenta que, si bien es importante mostrar el compromiso de la empresa hacia la generación de empleo inclusivo, no todas las áreas de la compañía requieren la misma información. Identifique el contenido general de la charla y personalice la jornada de acuerdo con el grupo.
- h** **Número de participantes:** Se recomienda que el número de participantes sea entre 25 a 30 personas. Sin embargo, se sugiere que esté definido de acuerdo con los parámetros establecidos por la compañía frente a la capacitación del personal.
- i** **Metodología:** La metodología para el desarrollo de la jornada dependerá del estilo de capacitaciones de la compañía. Se sugiere utilizar una dinámica participativa que involucre a los asistentes a la jornada.
- j** **Materiales:** La jornada de sensibilización debe ser un espacio que propicie la reflexión y la innovación.



## METODOLOGÍA

**Juego de rol:** Involucra una representación improvisada del problema en donde se busca que los participantes comprendan, participen e interioricen los objetivos del taller.

**Lluvia de ideas:** Propone recoger ideas por parte de los participantes con relación a un problema en particular, de forma tal que ellos puedan llegar a interiorizar los objetivos del taller.

**Preguntas:** Consiste en un diálogo permanente en donde la persona que dirige la jornada les hace constantemente preguntas a los participantes e incorpora la temática que se va a abordar para cumplir los objetivos de la jornada.

**Phillips 66:** Consiste en una técnica en la que el grupo se divide en subgrupos de 6 personas y cada subgrupo recibe una temática en particular que debe discutir para llegar a una conclusión. De esta manera y a través de la persona que lidera el taller se logran los objetivos propuestos.

**Estudio de caso:** Se presenta a los participantes un estudio de caso, de manera tal que los participantes puedan analizar posibles soluciones y trabajar sobre los objetivos propuestos.

**Técnicas visuales:** Uso de videos o documentales para sensibilizar al grupo frente al problema y a partir de ellos trabajar en los objetivos propuestos.

Con base en la metodología, identifique las actividades por desarrollar y los resultados esperados.



## MATERIALES

Un espacio cómodo y aislado de ruidos y de elementos distractores para los participantes. Evite que durante la jornada las personas se salgan del lugar o desarrollen otras actividades que le distraigan la atención.

Dependiendo de la metodología, identifique los recursos que pueda llegar a requerir: tablero, marcadores, internet, elementos didácticos, etc.



### 3 IDEAS PARA EL TALLER O JORNADA DE SENSIBILIZACIÓN

Prepare la jornada de forma tal que pueda serle útil para promover la estrategia de empleo inclusivo, para dar a conocer los resultados implementados y para tener retroalimentación del proceso. Tenga en cuenta lo siguiente

1. Presente de manera resumida el contexto del territorio (cómo es la situación de los grupos vulnerables) y el diagnóstico de la contratación de empleo vulnerable en la compañía.
2. Con base en estos resultados, incentive al personal para analizar la problemática.
3. Exponga las barreras o mitos que se han encontrado en la empresa y que han dificultado la generación de empleo inclusivo.
4. Incentive a los asistentes a generar espacios de inclusión y a comprometerse en la construcción de una sociedad más equitativa.
5. Presente brevemente el plan de acción que se ha fijado la compañía para la generación de empleo inclusivo. Incluya a los aliados evidenciando la importancia de articular acciones para lograr un objetivo común.
6. Si la estrategia ya se ha venido implementando, exponga los resultados obtenidos, las dificultades encontradas y las nuevas oportunidades.
7. Exponga las fortalezas y debilidades del trabajo con los aliados.
8. Dé espacio a los participantes para que compartan experiencias alrededor de la inclusión social.
9. Identifique nuevas ideas que puedan surgir para fortalecer la estrategia de empleo inclusivo de la empresa.



### 4 DURANTE LA JORNADA

1. Lleve el control de los participantes que asistieron a las jornadas.
2. Asegúrese de que durante el taller se expongan los objetivos y la razón por la cual las personas han sido invitadas.
3. Establezca reglas de juego durante la jornada, por ejemplo, con relación al uso de celulares u otros dispositivos, el respeto a la palabra, la participación activa, etc.
4. Establezca el tiempo de inicio y el tiempo de finalización de la jornada.
5. Esté atento a las ideas de los participantes ya que pueden ser tenidas en cuenta en la promoción de empleo inclusivo en la compañía.
6. Al finalizar el taller haga un resumen de los temas tratados y los objetivos de la jornada.
7. Evalúe la satisfacción de los participantes con relación a la jornada.
8. Haga uso de esta evaluación para retroalimentar el proceso.

**Para poder garantizar una efectiva vinculación de la población vulnerable en la organización es imprescindible que se generen estrategias que permitan sensibilizar al personal respecto a la importancia del empleo inclusivo. De esta manera, se podrá garantizar la efectiva vinculación de este tipo de población en ambientes laborales óptimos.**

# H4 ¿CÓMO HACER SEGUIMIENTO A LA VACANTE?

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO PROVEER ALGUNOS ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN EL PROCESO DE PUBLICACIÓN DE VACANTES Y GENERAR UN SEGUIMIENTO AL PROCESO DE VINCULACIÓN.



## ACTORES

Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Evaluación

En primer lugar, se presenta un instrumento en el que se detalla la información con la que debe caracterizarse una vacante. Posteriormente, se debe realizar un acompañamiento al proceso de vinculación mediante la generación de fichas de seguimiento para cada una de las vacantes que permitan verificar si estas fueron creadas de manera adecuada conforme a los mínimos de información. De igual manera, se debe identificar cuál ha sido el resultado en los procesos de vinculación para las vacantes de la empresa.

### A partir del uso de esta herramienta la empresa podrá:

1. Verificar que las vacantes cumplan con unos requisitos mínimos de información.
2. Hacer seguimiento al proceso de estructuración, publicación y asignación de vacantes.
3. Conocer el porcentaje de vacantes publicadas bajo el enfoque de competencias.
4. Porcentaje de personas que cumplen requisitos de la vacante con relación a las hojas de vida recibidas.

**NOTA:** Para el desarrollo de esta herramienta tenga en cuenta las competencias definidas para los cargos existentes en la empresa, identificadas previamente en la Herramienta 2.



## 1 ASEGÚRESE QUE LA VACANTE SE PUBLIQUE CON LA SUFICIENTE INFORMACIÓN

1. Antes de publicar la vacante asegúrese de diligenciar todos los campos requeridos.

2. Diligencie la ficha con la mayor cantidad de información que le sea posible. Recuerde que cuanto mayor precisión se tenga en la descripción de la vacante, mayores serán las posibilidades de encontrar candidatos idóneos.

Descripción de la vacante \_\_\_\_\_

Tiempo de experiencia relacionada \_\_\_\_\_

Cantidad de vacantes \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Nivel de estudio requerido \_\_\_\_\_

Profesión/disciplina \_\_\_\_\_

Salario/ingreso \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

Tipo de documento del empleador \_\_\_\_\_ Número de identificación del empleador \_\_\_\_\_

Razón social \_\_\_\_\_ Sector económico \_\_\_\_\_

Fecha de publicación de la vacante \_\_\_\_\_ Fecha de vencimiento \_\_\_\_\_

Código de municipio \_\_\_\_\_ Población vulnerable que pueda aplicar

Tipo de contrato \_\_\_\_\_

Puede aplicar Tele Teletrabajo \_\_\_\_\_

Dirección electrónica de la vacante \_\_\_\_\_

J	R	M	AI	V	FM	D	P
---	---	---	----	---	----	---	---

- 3.** Evalúe con todos los miembros del equipo designado para la evaluación de candidatos que la información diligenciada en la ficha sea clara, esté completa y responda a los requerimientos mínimos que tiene la vacante. Evite caer en el error de especificar tanto una vacante que no sea posible la consecución de personal, o en dejar la vacante con tan poca información que dificulte al buscador de empleo evaluar si tiene interés en ser parte y si sus competencias son apropiadas para ello.



## 2 ACOMPAÑE EL PROCESO

La siguiente ficha le podrá ser útil para el seguimiento de cada una de las vacantes

- 1** Identifique la vacante a evaluar.
- 2** En la casilla 2 indique el número de vacantes que serán ofertadas.
- 3** En la casilla 3 verifique si en la publicación del perfil se dio cumplimiento a todos los requerimientos de ley y a lo acordado en la ficha anterior. Describa brevemente las dificultades presentadas en caso de que aplique y escribalas en el campo de observaciones.
- 4** Una vez publicada la vacante, verifique que la publicación se haya hecho bajo el enfoque por competencias.
- 5** En la casilla 5 identifique si hay algún tipo de priorización poblacional que haya quedado explícita en la publicación de la vacante. En el campo de observaciones diligencie el tipo de población.
- 6** En la casilla 6 tenga presente la fecha límite para la recepción de hojas de vida. Socialice estas fechas con el equipo evaluador para identificar las fechas de evaluación de los candidatos y ajustar las agendas que corresponda.
- 7** En la casilla 7 asegúrese de que se haya determinado un equipo interdisciplinario para la evaluación de los candidatos. Describa los roles que fueron parte del proceso en el campo de observaciones.
- 8** En la casilla 8 identifique el o los aliados estratégicos que trabajaron articuladamente con la empresa en la consecución del personal y que fueron parte del proceso.
- 9** En la casilla 9 identifique el número de hojas de vida recibidas una vez cerrado el tiempo de la convocatoria.
- 10** En la casilla 10 identifique el número de hojas de vida que cumplen con los requisitos de la vacante. Evalúe con el equipo designado para ello y con él o los aliados estratégicos los resultados.
- 11** En la casilla 11 indique el número de candidatos que continuarán en las fases siguientes del proceso de selección (aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas, pruebas de polígrafo, entre otras).
- 12** En la casilla 12 indique si como parte de todo el proceso se logró contratar personal idóneo.
- 13** En la casilla 13 indique el resultado de la reunión con las entidades aliadas. Evidencie las principales recomendaciones para mejorar los procesos futuros.
- 14** Finalmente, en la casilla 14 incluya otras recomendaciones que considere relevantes para la sistematización del proceso.

1 Nombre de la vacante: \_\_\_\_\_  
Equipo de evaluación: \_\_\_\_\_

Seguimiento		Observaciones	
2	Número de vacantes ofertadas		
3	¿La vacante cumple con los requerimientos de ley? (S/N)	Sí	No
4	¿La vacante utilizó el enfoque por competencias? (S/N)	Sí	No
5	¿La vacante prioriza algún tipo de población? (S/N) ¿Cuál?	Sí	No
6	¿Cuál fue la fecha límite de recepción de hojas de vida?		
7	¿Hay un equipo interdisciplinario a cargo del proceso? (S/N)	Sí	No
8	¿Hay alguna entidad vinculada como aliado estratégico? (S/N) ¿Cuál?	Sí	No
9	Número de hojas de vida recibidas		
10	Número de hojas de vida que cumplen requisitos		
11	Número de personas citadas a la siguiente fase del proceso		
12	¿Se logró encontrar un candidato idóneo? (S/N)	Sí	No
13	¿Se retroalimentó el proceso con el equipo evaluador y la entidad aliada?	Sí	No
14	¿Cuáles fueron las principales recomendaciones?		
	Observaciones		

El seguimiento al proceso de estructuración, publicación y asignación de las vacantes permitirá a la empresa identificar falencias y hacer correctivos para la vinculación de personal idóneo, de acuerdo con las competencias y demás requerimientos de cada cargo.

# H5 ¿CÓMO CALCULAR LOS COSTOS DE CONTRATACIÓN Y DE ROTACIÓN?

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO ESTIMAR LOS COSTOS DE CONTRATACIÓN Y ROTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL FIN EVIDENCIAR LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS INCLUSIVAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En la primera parte, se deben identificar los costos relacionados a los procesos de contratación, estos se estiman a través del valor hora del personal que participa en el proceso y las horas dedicadas al mismo, en los cinco componentes relacionados al proceso de contratación. Posteriormente se registran los costos de contratación de cada uno de los cargos existentes en la empresa.

En la segunda parte se estiman los costos asociados a la rotación en los cargos y el porcentaje de rotación en los mismos.

**A partir del uso de esta herramienta la empresa podrá identificar:**

1. Los costos de contratación y la proporción de estos frente al salario de cada cargo.
2. Porcentaje de rotación del personal de la empresa.
3. Costo de la rotación.



## ACTORES

Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano



Misional o Técnica



## 1 COSTOS ASOCIADOS A LA CONTRATACIÓN

En conjunto con el personal de recursos humanos, determine el costo de contratación para las vacantes más demandadas en su empresa y para las de mayor rotación así:

- 1 Diligencie una ficha para cada uno de los cargos. Escriba el nombre del cargo en la casilla 1. Priorice los cargos con potencial para la generación de empleo inclusivo.
- 2 Incluya el ingreso o salario mensual para cada cargo en la casilla 2. Esto será útil para identificar el costo de contratación asociado a cada cargo.
- 3 Identifique las personas vinculadas para cada uno de los componentes asociados al proceso de contratación así: elaboración y publicación de la vacante, selección, contratación, inducción y curva de aprendizaje. Incluya los nombres de los roles o de las personas en la casilla 3.
- 4 En la casilla 4, describa brevemente las funciones que este personal cumple para el proceso de contratación.
- 5 Incluya en la casilla 5 el valor de la hora de trabajo de cada una de las personas.
- 6 Identifique en la casilla 6 el número total de horas dedicadas al proceso de contratación del cargo mencionado.
- 7 Calcule el costo multiplicando el valor de las casillas 5 y 6. Incluya el resultado en la casilla 7.

**8** Calcule los subtotales para cada componente, sumando los valores de la casilla 7, e incluya el valor en las casillas 8a, 8b, 8c, 8d y 8e.

**9** Incluya en la casilla 9 el porcentaje que representa cada componente con relación al salario del cargo. Por ejemplo, si el subtotal 8a es de \$150.000 y el ingreso para el cargo es de \$1.500.000, el porcentaje de la casilla 9a será 10%.

**10** Calcule el total del costo asociado a la contratación sumando los subtotales de las casillas 8a, 8b, 8c, 8d y 8e, e incluya el valor en la casilla 10.

**11** Finalmente, incluya el porcentaje del costo total como porcentaje del salario del cargo. Incluya ese valor en la casilla de la fila 11.

**1** Cargo: \_\_\_\_\_ **2** Ingreso mensual: \_\_\_\_\_

Componente	Personal vinculado <b>3</b>	Función <b>4</b>	Valor hora <b>5</b>	Horas <b>6</b>	Costo (5*6) <b>7</b>	Porcentaje <b>9</b>
<b>a. Elaboración y publicación de la vacante</b>						
Subtotal (a)					<b>8a</b>	
<b>b. Selección</b>						
Subtotal (b)					<b>8b</b>	
<b>c. Contratación</b>						
Subtotal (c)					<b>8c</b>	
<b>d. Inducción/preparación</b>						
Subtotal (d)					<b>8d</b>	
<b>e. Aprendizaje</b>						
Subtotal (e)					<b>8e</b>	
<b>Total</b>					<b>10</b>	<b>11</b>

12. Una vez se ha registrado la información para los cargos seleccionados, diligencie la siguiente ficha resumen.

	Elaboración y publicación de la vacante	Selección	Contratación	Inducción/preparación	Valor hora	Aprendizaje	Total
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							
<b>Cargo</b>							
Valor (\$)							
Porcentaje del ingreso (%)							





## 2 PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE LOS CARGOS

Analice la rotación de la empresa así:

- 1 Identifique en la casilla 1 la periodicidad del análisis. Se sugiere que sea anual, semestral o un análisis específico para las temporadas especiales de la empresa que exigen un periodo alto de contratación.
- 2 Identifique en la casilla 2 los cargos con mayor demanda o los que se crea que tienen mayor rotación.
- 3 Para cada área identifique el número promedio de empleados del periodo y, con base en el resultado, diligencie la casilla 3.
- 4 Incluya en la casilla 4 el número de empleados que durante el periodo se retiraron de manera voluntaria.
- 5 Incluya en la casilla 5 el número de empleados que durante el periodo fueron retirados por decisión de la compañía.
- 6 Sume los valores de las casillas 4 y 5 e incluya el resultado en la casilla 6.
- 7 Calcule el porcentaje de rotación dividiendo el valor de la casilla 6 y la casilla 3. Incluya el resultado en la casilla 7.
- 8 Calcule los valores totales y diligencie los resultados en la línea 8.

Periodicidad	1					
Cargos	2	3	4	5	6	7
	Número promedio de empleados	Empleados que se retiran de manera voluntaria	Empleados que son retirados	Total de empleados que no continuaron en la compañía (4+5)	Porcentaje (6/3)	
Total	8					

9. Una vez estimado el porcentaje de rotación de cada cargo:

- 1) Estime el costo de la rotación multiplicando el costo de contratación por cargo, identificado en la primera parte de la herramienta, por el número de puestos de trabajo.
- 2) Multiplique ese total por el porcentaje de rotación. De esta forma, podrá saber cuánto le cuesta a la empresa la rotación del personal.

Se espera que la empresa evidencie con claridad los costos de la rotación del personal, con el fin de incentivar la implementación de ajustes de los procesos de talento humano, para que sean más inclusivos e incidan en la disminución de la rotación y sus costos asociados.

# 6.2

## DURANTE LA VINCULACIÓN LABORAL

### H6 ¿CÓMO EVITAR LAS PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS?



#### ACTORES

Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano

ESTA HERRAMIENTA TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL IDENTIFICAR PRACTICAS DISCRIMINATORIAS EXISTENTES AL INTERIOR DE LA EMPRESA, RELACIONADAS CON EL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN Y PUBLICACIÓN DE VACANTES.

Con este objetivo, se propone seleccionar algunas vacantes de manera aleatoria, pueden ser vacantes actuales o incluso vacantes ya cubiertas, y completar la siguiente lista de chequeo. Una vez completado este ejercicio, la empresa puede analizar los resultados para identificar si el proceso de estructuración de vacantes presenta algún tipo de práctica discriminatoria.

**A partir del uso de esta herramienta la empresa podrá:**

1. Identificar procesos o sesgos a través de los cuáles se pueden generar prácticas discriminatorias no intencionales.

La siguiente lista de chequeo le ayudará a promover acciones inclusivas durante el proceso de selección:

**Nombre de la vacante:** \_\_\_\_\_

**Evaluador:** \_\_\_\_\_

#### Género

¿Las vacantes privilegian un género en particular? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Se solicita prueba de embarazo o se pregunta por ello? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Se le pregunta a la persona si puede quedarse trabajando tiempo extra? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Jóvenes**

¿Se exige o privilegia un rango de edad? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Los cargos exigen experiencia laboral? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Condición socioeconómica**

¿Se evalúa o tiene en cuenta el barrio o municipio de origen del candidato? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se exige estar afiliado al régimen contributivo de salud? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Se descarta el candidato si no es posible contactar a todas las referencias? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Discapacidad**

¿La vacante permite teletrabajo? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Las personas con discapacidad podrían aplicar a la vacante? Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Otros**

Observaciones: Sí  No

\_\_\_\_\_

Observaciones: Sí  No

\_\_\_\_\_

Una vez identificadas las prácticas discriminatorias se recomienda generar algunas recomendaciones o ajustes que podrían ser implementados para la eliminación o disminución de las prácticas discriminatorias existentes. Como insumo para realizar este proceso consulte la página 49 de la guía.

# H7 ¿CÓMO PROPONER ACCIONES INCLUSIVAS DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN?



**ACTORES**  
Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano



Misional o Técnica

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO IDENTIFICAR LAS PRÁCTICAS QUE SE DEBEN INCLUIR EN UN ADECUADO PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN, PUBLICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE VACANTES, REVISANDO PARA CADA VACANTE, SI LOS PROCESOS ADELANTADOS SE REALIZAN DE MANERA ADECUADA, O SI, POR EL CONTRARIO, EXISTEN PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS. PARA ELLO, SE PROPONE DILIGENCIAR LA SIGUIENTE LISTA DE CHEQUEO PARA CADA VACANTE Y POSTERIORMENTE TOMAR ACCIONES PARA CORREGIR LAS FALENCIAS IDENTIFICADAS.

**A partir del uso de esta herramienta la empresa podrá identificar:**

1. Evidenciar la pertinencia de los procesos de selección y los ajustes a realizar en los mismos.
2. Hacer seguimiento a la mejora en el proceso de estructuración, publicación y asignación de vacantes.

- 1 Diligencie una ficha por cada vacante e incluya el nombre de la vacante en la casilla 1.
- 2 Identifique el nombre, cargo, área y correo electrónico del equipo evaluador. Incluya esta información en las filas de la casilla 2.
- 3 Evalúe que se haya contado con un equipo interdisciplinario para la selección del personal. Incluya la respuesta en la casilla 3.
- 4 Describa los medios de comunicación usados para contactar al personal que fue seleccionado para entrevista o pruebas de selección en la casilla 4.
- 5 Evalúe si se utilizó más de un medio de comunicación para contactar al personal y diligencie su respuesta en la casilla 5.
- 6 Describa las pruebas de selección utilizadas en la casilla 6.
- 7 Dependiendo del tipo de población vinculada al proceso, identifique si fue necesario ajustar alguna de las pruebas.
- 8 Describa los principales incentivos que tiene la población para ocupar la vacante.
- 9 Identifique si una vez finalizado el proceso se logró encontrar un candidato idóneo. Diligencie la respuesta en la casilla 9.
- 10 Una vez seleccionado el candidato, identifique si se dio respuesta o retroalimentación a los demás candidatos (casilla 10) y diligencie quién fue el encargado de emitir la respuesta (casilla 10a).
- 11 Una vez se haya hecho la selección, en la casilla 11 describa las dificultades presentadas durante el proceso de contratación.
- 12 Describa brevemente en la casilla 12 si la entidad hará uso de los incentivos tributarios para la vinculación de estos grupos poblacionales.
- 13 Describa en la casilla 13 las principales fortalezas del proceso.
- 14 En la casilla 14, describa las principales oportunidades de mejora.

1 Nombre de la vacante: \_\_\_\_\_

2 Equipo evaluador:  
Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Área/dependencia \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Área/dependencia \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Área/dependencia \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_

3 ¿El equipo evaluador está conformado por más de un área? Sí  No

4 ¿Qué medios de comunicación utilizó para contactar al personal a la entrevista o prueba de selección?  
\_\_\_\_\_

5 ¿Se utilizó más de un medio para contactar al personal? Sí  No

6 Describa las pruebas de selección utilizadas  
\_\_\_\_\_

7 ¿Se requirió ajustar alguna de las pruebas implementadas? Sí  No

8 Describa los principales incentivos para que los interesados ocupen la vacante  
\_\_\_\_\_

9 ¿Se logró encontrar un candidato idóneo? Sí  No

10 Una vez finalizado el proceso, ¿se emitió respuesta a los candidatos? Sí  No

10a ¿Quién fue el responsable de emitir la retroalimentación?  
\_\_\_\_\_

11 Describa el tipo de dificultades presentadas durante la contratación:

Libreta militar	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Afiliación a seguridad social	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Afiliación al sistema financiero	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Trámites en línea	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Diligenciamiento de formularios	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Otros (describa) _____		

12 ¿La entidad hará uso de los incentivos tributarios? Describa si aplica Sí  No

13 ¿Cuáles cree que fueron las principales fortalezas del proceso?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14 ¿Qué oportunidades de mejora considera relevantes para futuros procesos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A partir de la información recolectada con la herramienta la empresa podrá caracterizar los procesos de selección para cada una de las vacantes. Con base en esto, se propone la definición e implementación de acciones para corregir las falencias o prácticas discriminatorias identificadas en los procesos de selección, para ello, consulte las páginas 50 a la 52, dónde se describen algunas sugerencias para promover acciones inclusivas durante estos procesos.

# H8

## ¿CÓMO INCENTIVAR Y EVALUAR LA CONTRATACIÓN DE APRENDICES Y PRACTICANTES?



**ACTORES**  
Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano



Misional o Técnica

ESTA HERRAMIENTA TIENE COMO FINALIDAD ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LA VINCULACIÓN LABORAL DE LOS APRENDICES Y PRACTICANTES. A PARTIR DE ESTA, SE PODRÁN PROPONER INICIATIVAS QUE PROMUEVAN LA VINCULACIÓN DE ESTOS GRUPOS POBLACIONALES Y HACER SEGUIMIENTO A SU DESEMPEÑO.

En primer lugar, se debe identificar la situación actual de la empresa frente a la vinculación de aprendices y practicantes. Posteriormente, las personas responsables de la vinculación de los aprendices deben responder una serie de preguntas que contribuirán al análisis de la ruta de incorporación de este tipo de población en la empresa y a la generación de ajustes para promover su vinculación.

**Al finalizar este proceso, la empresa podrá analizar:**

1. Porcentaje de aprendices en condiciones de vulnerabilidad.
2. Porcentaje de aprendices vinculados laboralmente como producto de su desempeño.

### 1. EVALÚE LA SITUACIÓN

- 1 Identifique el número de aprendices que por ley debe tener la empresa (contratos de aprendizaje) y el número de aprendices voluntarios y de practicantes. Diligencie los resultados en la columna 1.
- 2 Diligencie los datos personales de cada practicante o aprendiz en las columnas 2,3 y 4.
- 5 Identifique las áreas en donde se han venido desempeñando los aprendices o practicantes y diligencie el resultado en la columna 5.
- 6 Identifique cuáles aprendices/practicantes pertenecen a población en condición de vulnerabilidad y en la columna 6 dependiendo del tipo de población marque con una X.
- 7 Calcule los totales de aprendices, aprendices voluntarios y practicantes que pertenecen a población vulnerable y diligéncielos en la columna 7.
- 8 Diligencie en la columna 8 los resultados de la evaluación de desempeño de cada aprendiz/practicante.
- 9 Calcule el total de aprendices, aprendices voluntarios y practicantes existentes en la empresa y diligéncielo en la casilla 9.
- 10 Calcule el total de aprendices, aprendices voluntarios y practicantes pertenecientes a población vulnerable, ubique este dato en la casilla 10.
- 11 Calcule el porcentaje de aprendices/practicantes pertenecientes a población vulnerable respecto a la cuota inicial en la empresa, ubique este dato en la casilla 11.

	1	2	3	4	5	6								7	8
	Cuota actual	Nombre	Teléfono	E-mail	Área/ Dependencia	Tipo de población vulnerable								Total vulnerable	Evaluación de desempeño
						J	R	M	AI	V	FM	P	D		
Aprendices															
Aprendices voluntarios															
Practicantes															
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>													<b>10</b>	
Porcentaje														<b>11</b>	



## 2. ANÁLICE LA RUTA DE VINCULACIÓN DE APRENDICES

### 8. Identifique a las personas en la empresa responsables de la vinculación de los aprendices y discuta con ellos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se solicitan los aprendices/practicantes?  
¿Con qué periodicidad? ¿Es el mismo procedimiento independiente de las áreas de la empresa?
- ¿Existe alguna ficha que se debe diligenciar para solicitar los aprendices/practicantes? ¿Es una ficha estándar o depende de la entidad a la que se soliciten los aprendices?
- ¿Qué seguimiento hace la empresa a la evaluación de desempeño de los aprendices/practicantes? ¿Existe algún formato estándar utilizado por la empresa?
- ¿Quién o quiénes son los responsables de hacer el seguimiento a los aprendices?
- Una vez el estudiante termina su práctica, ¿hay algún tipo de retroalimentación de la tarea realizada?
- ¿Los resultados de las evaluaciones son considerados por el equipo encargado de la contratación?
- ¿La empresa ha tenido experiencias en las que se hayan contratado aprendices o practicantes por tener un desempeño sobresaliente? ¿Qué lecciones aprendidas hay de estas experiencias?
- ¿Cuáles son las entidades encargadas de la consecución de aprendices/practicantes?

### 9. Con base en el diagnóstico, incorpore los ajustes que considere para promover la vinculación de población vulnerable en los siguientes procesos de incorporación. Tenga en cuenta lo siguiente:

- Defina una meta de vinculación de aprendices o practicantes en condiciones de vulnerabilidad.
- Identifique las personas que van a hacer seguimiento al desempeño de los aprendices.
- Incluya el enfoque de competencias para la solicitud de aprendices o practicantes.
- Identifique las entidades aliadas en este proceso.
- Defina un único instrumento de evaluación de los aprendices que pueda ser sistematizado. Evaluar el desempeño de los aprendices le permitirá dar retroalimentación a los centros de formación.
- Defina entidades aliadas para la remisión de personas en condición de vulnerabilidad.
- Utilice el instrumento de evaluación para determinar si los aprendices con buen desempeño pueden ingresar a ser parte de la fuerza de trabajo de la empresa.
- Evalúe y retroalimente los resultados de la vinculación de los aprendices o practicantes de acuerdo con los instrumentos definidos.
- Presente los resultados de la vinculación incluyendo los ahorros para la empresa.
- Retroalimente de manera periódica esta herramienta
- Utilice esta herramienta para futuros procesos de selección como fuente de reclutamiento.
- Tenga en cuenta en los procesos los aprendices con mejores resultados en las evaluaciones de desempeño.
- Si los emplea, conozca cuáles son los que han pasado de la condición de aprendiz a empleado vinculado

### 10. Con base en los resultados obtenidos de los puntos 8 y 9 de esta parte de la herramienta, evalúe nuevamente la situación y la ruta de acción a tomar para los siguientes periodos. Indague la posibilidad de promover la vinculación de aprendices conforme a su desempeño.

Una vez identificada la situación actual frente a los practicantes y aprendices en la empresa y definido su proceso de vinculación, se espera generar acciones que promuevan el aumento de la vinculación de esta población conforme al enfoque por competencias que tenga en consideración el desempeño obtenido. Por ello, es imprescindible identificar y evaluar el desempeño individual para cada uno de los practicantes, lo que facilitará el proceso de vinculación.



## H9

### ¿CÓMO EVALUAR LA CONTRATACIÓN?

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO IDENTIFICAR EL PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN PARA CADA UNO DE LOS GRUPOS DE POBLACIÓN VULNERABLE. ESTO, SE REALIZA CON BASE A LAS METAS FIJADAS PARA EL PERIODO Y LA CANTIDAD DE PERSONAL VINCULADA PARA EL MISMO RESPECTO DE CADA GRUPO POBLACIONAL.

En primer lugar, se debe completar una lista de chequeo que permita identificar el porcentaje de efectividad en la contratación de cada población vulnerable, las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora encontradas en el proceso.

**Al finalizar este proceso, la empresa podrá analizar:**

1. Porcentaje de efectividad en la contratación de población vulnerable.
2. Debilidades y fortalezas encontradas en el proceso.
3. Oportunidades de mejora en el proceso.

**1** Identifique las metas fijadas por la organización para la contratación de población vulnerable para el periodo.

**2** Identifique las personas contratadas durante el periodo establecido (incluya los aprendices o practicantes que fueron contratados).

**3** Determine el porcentaje de contratación con base en estos dos resultados.

**4** Evalúe las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el proceso.

**5** Con base en la herramienta 5, evalúe los costos asociados a la contratación de empleo inclusivo. Recuerde

que las alianzas con otras instituciones pueden ayudarle a minimizar los costos y maximizar los resultados.

**6** Compare el costo de la generación de empleo inclusivo con los costos inicialmente estimados e identifique nuevamente oportunidades de mejora.

**7** Haga seguimiento del personal durante el periodo, con la herramienta que evalúa la rotación del personal ( H5), para mostrar el cambio en los indicadores..

**8** Identifique oportunidades de mejora para el siguiente periodo.

Una vez obtenida esta información, la empresa podrá identificar sus mayores debilidades en los procesos de contratación respecto de cada grupo de población vulnerable. Con base en esto, se espera desplegar acciones correctivas que permitan procesos de contratación adecuados con la menor cantidad de acciones discriminatorias.



Periodo: \_\_\_\_\_

		Valor	Fortalezas 4	Debilidades 4	Oportunidades de mejora 4
J	Meta 1				
	Contratados 2				
	Efectividad (%) 3				
R	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
M	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
AI	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
V	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
FM	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
P	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
D	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				
TOTAL	Meta				
	Contratados				
	Efectividad (%)				

# 6.3

## POSTERIOR A LA VINCULACIÓN LABORAL

### H10 ¿CÓMO HACER SEGUIMIENTO AL PERSONAL?



**ACTORES**  
Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano



Trabajador



Supervisor

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO EVALUAR EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE UNA EVALUACIÓN INDIVIDUAL EN DONDE TANTO EL SUPERVISOR COMO EL EMPLEADO EVALÚEN PERIÓDICAMENTE LAS COMPETENCIAS DE LA PERSONA Y, CON BASE EN ELLO, EXPONGAN FORTALEZAS Y RECOMENDACIONES. POSTERIORMENTE, SE DEBE GENERAR UN CONSOLIDADO DE LA INFORMACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN DONDE LA EMPRESA PUEDA CONOCER DE MANERA AGREGADA EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES. ESTA INFORMACIÓN SERÁ ÚTIL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE CARRERA DE LA ORGANIZACIÓN.

**Al finalizar este proceso, la empresa podrá analizar:**

1. Percepción individual sobre el desempeño del personal vinculado.
2. Fortalezas y oportunidades de cada trabajador.
3. Generar análisis agregados por área, dependencia, tipo de población, etc. para conocer los empleados con mejor desempeño.



## 1. EVALUACIÓN INDIVIDUAL

La siguiente ficha busca ser un modelo para que la empresa haga seguimiento al personal vinculado de forma tal que este pueda tener una retroalimentación de su desempeño:

- 1 Diligencie una ficha por cada empleado y registre el nombre y el cargo al que pertenece en las casillas 1a y 1b.
- 2 En la casilla 2 diligencie la fecha de la evaluación.
- 3 En la casilla 3 diligencie el nombre, el cargo y el correo electrónico de las personas que participarán en la evaluación. Es indispensable que el supervisor esté presente en el proceso.
- 4 Haga referencia a las competencias duras y habilidades blandas requeridas para el cargo y diligéncielas en la casilla 4.
- 5 Si aplica, identifique en la casilla 5 los compromisos adquiridos en el periodo anterior.
- 6 Con base en las competencias del cargo y en los compromisos asumidos, evalúe las principales fortalezas encontradas y diligéncielas en la casilla 6.
- 7 En la casilla 7 identifique las principales oportunidades de mejora.
- 8 Con base en lo expuesto, identifique las observaciones del empleado y diligéncielas en la casilla 8.
- 9 Califique el desempeño del personal en una escala de 1 a 10 donde 10 representa el mejor desempeño posible, es decir, la persona cumple adecuadamente con las competencias requeridas para el cargo.
- 10 De acuerdo con los puntos anteriores, identifique los compromisos que serán asumidos para el siguiente periodo, incluyendo la fecha en la que se espera cumplir con el compromiso asignado.
- 11 Establezca la próxima fecha de retroalimentación y diligénciela en la casilla 11.
- 12 Para asegurarse de que la información es clara, es necesario la firma del supervisor y del empleado. De esta manera, se evitarán malos entendidos con relación a la información.

<b>1a</b>		<b>1b</b>					<b>2</b>					
Nombre del Empleado: _____		Cargo: _____					Fecha: _____					
Equipo evaluador	<b>3</b>	Nombre					Cargo		Email			
Competencias	<b>4</b>	Duras					Blandas					
Compromisos asumidos en el periodo anterior		<b>5</b>										
Principales fortalezas encontradas		<b>6</b>										
Principales oportunidades de mejora		<b>7</b>										
Percepción del empleado		<b>8</b>										
Calificación del desempeño		<b>9</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromisos asumidos <b>10</b>										Fecha		
Fecha de la próxima evaluación <b>11</b>												
Firma empleado <b>12</b>												
Firma supervisor												



## 2. INFORMACIÓN CONSOLIDADA

Con el ánimo de contar con información de toda la organización, esta ficha resume los resultados de las evaluaciones de desempeño de la organización, de forma tal que pueda realizar análisis en beneficio de la empresa. Esta ficha puede incluir información de las distintas evaluaciones que realice la empresa, como por ejemplo las pruebas 360 o las autoevaluaciones, entre otras.

1

Periodo:

Área 2a	Dependencia 2b	Nombre 2c	Identificación 2d	Cargo 2e	Población vulnerable		Calificación de desempeño 3	
					Si	No		
Promedio Organización								

- Incluya el periodo de la evaluación en la casilla 1.
- Clasifique el total del personal de la compañía por área y dependencia y diligencie la información de nombre, el documento de identificación y el cargo.
- Para cada persona, diligencie el resultado de la calificación del desempeño que se haya tenido como resultado de los instrumentos aplicados. Si durante el periodo se realizaron varios tipos de evaluación, calcule el promedio de los instrumentos.
- Esta información le permitirá hacer análisis agregados por área, dependencia, tipo de población, entre otros, y con base en ella podrá conocer los empleados con mejor desempeño. Esta información le será útil para la implementación de los planes de carrera de la organización.

Posterior al proceso de vinculación laboral las evaluaciones individuales y agregadas de cada cargo le permitirá a la empresa hacer seguimiento del desempeño obtenido por el personal de la organización. Lo anterior, permitirá evidenciar la efectividad y calidad de los procesos de vinculación, particularmente para población vulnerable.

01  
02  
03  
04  
05  
06

HERRAMIENTAS  
07  
08  
09

## H11

## ¿CÓMO FORTALECER LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL?

**ACTORES**

Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE ENCUESTAS DONDE SE MIDA LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A DIVERSOS TEMAS RELACIONADOS CON LA EMPRESA. EL INSTRUMENTO SUGIERE EL FORMATO Y LAS DIMENSIONES DE LA INDAGACIÓN, SIN EMBARGO CORRESPONDE A LA EMPRESA FORMULAR LAS PREGUNTAS A TRAVÉS DE LAS CUÁLES QUIERE CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

**Al finalizar este proceso, la empresa podrá:**

1. Conocer y analizar la percepción de los empleados respecto a diferentes temas importantes para la empresa.
2. Tener un instrumento para hacer un seguimiento periódico a la percepción y satisfacción de los empleados en las dimensiones propuestas.

La siguiente ficha busca ser un modelo para el diseño de preguntas que evalúen el clima organizacional de la compañía:

Periodo: Supervisor

Sexo: M  F  Edad: 14-28  29-35  46-40  41-50  51-60  Más de 60

Marque con una X las casillas que se encuentran enumeradas de 1 a 5 que tan de acuerdo o satisfecho con el enunciado o pregunta que aparece al frente de ellas. Tenga en cuenta que 1 es muy insatisfecho o muy en desacuerdo y 5 es muy satisfecho o muy de acuerdo.

¿Considera que pertenece a un grupo vulnerable? Sí  No  ¿A cuál? \_\_\_\_\_

Condiciones físicas: Iluminación, temperatura, espacio, ruidos, distracciones

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

Carga laboral: Tiempo y responsabilidad de acuerdo con el cargo

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

Gestión organizacional: Cumplimiento metas, valoración de opiniones de los jefes, fomento de trabajo en equipo

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

2

2

2

Remuneración e incentivos: Remuneración acorde con las actividades que desempeña y con el precio de mercado

2

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

Inclusión: Ambiente inclusivo y de respeto a los demás, independientemente de su condición

2

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

Nivel de satisfacción: Satisfacción de la persona en pertenecer a la organización y el nivel de satisfacción del trabajo que realiza la persona dentro de la empresa

2

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

\_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

De 1 a 10, ¿qué tan satisfecho se siente con el trabajo que realiza en la organización? \_\_\_\_\_

De 1 a 10, ¿qué tan satisfecho se siente con pertenecer a la organización? \_\_\_\_\_

Observaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1 Identifique el periodo que se va a evaluar y diligéncielo en la casilla 1.
- 2 En la casilla 2 redacte las preguntas que quiere evaluar teniendo en cuenta las dimensiones presentadas.
- 3 Evalúe con el equipo de talento humano si las preguntas son de fácil comprensión.
- 4 Una vez se tengan las preguntas redactadas, entregue el formulario a todos los miembros de la organización.
- 5 Tabule los resultados y expóngalos de acuerdo con las categorías expuestas.
- 6 Socialice los resultados con el equipo de bienestar para proponer un plan de bienestar que propenda al mejoramiento del clima laboral.







## DILIGENCIAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN

Una vez realizadas las preguntas de la ficha anterior, diligencie y sistematice la información para poder tener resultados que contribuyan a la creación del plan de bienestar de la organización.

- 1 En la casilla 1 enumere las encuestas realizadas.
- 2 Diligencie la casilla 2 con la información de sexo que se encuentre en cada encuesta.
- 3 Diligencie el rango de edad en la columna 3.
- 4 Diligencie la casilla 4 con la información de área o dependencia existente en cada encuesta.
- 5 Si aplica, en la casilla 5 diligencie el tipo de población vulnerable que esté en la encuesta.
- 6 En la sección 6 diligencie por cada pregunta la calificación resultante de la encuesta, es decir de 1 a 5 por cada pregunta.
- 7 Promedie al final de cada casilla de la sección 7 el resultado, sumando todas las respuestas y dividiendo este resultado por el número de datos sumados.
- 8 Se sugiere que se realicen análisis de los datos relacionándolos con el sexo, la edad, el área, entre otros.
- 9 La información que le arroje esta evaluación utilícela para implementar acciones de mejora que pueden verse reflejadas en el PLAN DE BIENESTAR.

Una vez la información recogida en las fichas haya sido diligenciada y sistematizada, se deben generar resultados que permitan la identificación de las fortalezas y debilidades para cada uno de los puntos evaluados a partir de las preguntas (condiciones físicas, carga laboral, gestión organizacional, etc). Con esa información, se propone crear un plan de bienestar que tenga como finalidad mejorar el clima laboral de la empresa a partir del reconocimiento de las debilidades identificadas por la empresa.

## H12 ¿CÓMO PROPONER UN PLAN DE BIENESTAR INCLUYENTE?

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO PROMOVER ACTIVIDADES QUE PERMITAN LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE BIENESTAR INCLUYENTE. PARA ESTE PROPÓSITO SE DEBEN IDENTIFICAR ACTIVIDADES, NÚMERO DE SESIONES PREVISTAS PARA CADA ACTIVIDAD, FECHAS ESTIMADAS, PORCENTAJE DE PERSONAS INTERESADAS EN ESTA ACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN VULNERABLE.



Antes de utilizar la herramienta H12, la empresa debe crear y aplicar un mecanismo de consulta que permita conocer el interés de los trabajadores en cada uno de los componentes de las dimensiones priorizados en el plan de bienestar. Una vez identificadas las necesidades de los trabajadores, la empresa deberá iniciar a completar la herramienta con el fin de determinar cada una de las actividades que deberá desarrollar la empresa para construir un plan de bienestar adecuado que responda a las necesidades de los trabajadores.

**Al finalizar este proceso, la empresa podrá analizar:**

1. Intereses de la población en condición de vulnerabilidad.
2. Generar un Plan de bienestar incluyente y detallado.

**1** En la casilla 1 diligencie el periodo en el cual se implementará el plan de bienestar.

**2** Identifique en la casilla 2 el responsable de la implementación del plan.

**3** Según el resultado de la evaluación, identifique en la casilla 3 las actividades que se llevarán a cabo como parte del plan de bienestar de la compañía de acuerdo con las tres dimensiones identificadas: personal, socioafectiva y ocupacional.

**4** En la columna 4a diligencie el número de sesiones que se tienen previstas para esta actividad, y en la columna 4b, la fecha o los meses en los cuales se desarrollará.

**5** De acuerdo con el mecanismo de consulta utilizado, en la casilla 5 estime el porcentaje de personas que manifestaron interés en esta iniciativa.

**6** En la casilla 6 identifique si este porcentaje se mantuvo para la población en condición de vulnerabilidad.

**7** Finalmente, en la fila 7 describa el proceso de consulta realizado en la organización para la consolidación de este plan.

Periodo: 1 \_\_\_\_\_

Responsable: 2 \_\_\_\_\_

Dimensión	Componente	Actividad <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">3</span>	Sesiones <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">4a</span>	Fecha prevista <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">4b</span>	% Interés <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">5</span>	Población vulnerable <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">6</span>	
						Sí	No
Personal	Fortalecimiento de competencias						
	Pre-pensión						
Socioafectiva	Prevención del riesgo						
	Recreación y cultura						
Ocupacional	Incentivos						
	Clima organizacional						
	Salud ocupacional						

Describe brevemente el mecanismo de consulta utilizado: 7

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Una vez especificada la información del plan de bienestar se espera que la empresa pueda verificar la inclusión de la población vulnerable en el mismo y la pertinencia del plan conforme a las necesidades de sus trabajadores.



**Para hacer el seguimiento a los planes de carrera:**

- 1** Identifique a las personas que, con base en la herramienta anterior, hayan sido seleccionadas para la implementación de los planes de carrera y diligencie una ficha por cada persona.
- 2** Incluya la información de contacto de la persona: nombre, correo electrónico y teléfono.
- 3** Indique el cargo que la persona ocupa actualmente y el cargo en el que se tiene previsto que la persona ascienda, así como su supervisor o jefe actual y futuro.
- 4** Indique el tiempo en el que se tiene previsto el cambio de posición.
- 5** Identifique las capacitaciones o procesos de formación que serán requeridas para el cambio con relación a las competencias duras y habilidades blandas.

**6** Incluya el incentivo que dará la empresa para la puesta en marcha de este plan de capacitación. Este incentivo puede ser económico (apoyo a la matrícula de algún curso o entrenamiento particular), técnico (acompañamiento personalizado o *coaching*), en tiempo (disminución de la carga de trabajo para poder cumplir con el plan de capacitaciones), o cualquier otro que considere la empresa relevante.

**7** Evalúe el avance de los planes de carrera mediante el establecimiento de metas por un periodo de tiempo determinado frente a cómo deben ir los avances en los procesos de capacitación para permitir el ascenso de los trabajadores de los planes de carrera. Ejemplo: Metas mensuales según el proceso de vinculación para cada cargo (Ej: En el 1 mes el 20% del cumplimiento del proceso de vinculación (capacitaciones u otros requisitos); segundo mes 40% etc.)  
Al finalizar este proceso, la empresa podrá:

- Analizar el desempeño y potencialidades de los trabajadores que pueden ser parte del plan de carrera.
- Hacer seguimiento a los planes de carrera.

**Para hacer el seguimiento a los planes de carrera:**

Periodo: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

**1 Personal seleccionado**

**2** Nombre \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

**3** Cargo inicial \_\_\_\_\_ Supervisor \_\_\_\_\_ Cargo proyectado \_\_\_\_\_

**4** Supervisión \_\_\_\_\_ Tiempo estimado \_\_\_\_\_

**Plan de capacitación**

**5** Competencias duras: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Habilidades blandas: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Incentivos de la empresa: \_\_\_\_\_

**6** \_\_\_\_\_

**Seguimiento**

Mes 1 \_\_\_\_\_

Mes 2 \_\_\_\_\_

**7** Mes 3 \_\_\_\_\_

Mes 4 \_\_\_\_\_

Mes 5 \_\_\_\_\_

Mes 6 \_\_\_\_\_

Tras el reconocimiento de las personas que pueden ser parte del plan de carrera y la promoción del seguimiento de los mismos se propone generar acciones que permitan promover el ascenso de las personas aptas para estos procesos mediante procesos continuos y eficientes que cuenten con un seguimiento continuo por parte de la empresa.

# 6.4

## PLAN DE ACCIÓN

### H14

### ¿CÓMO ESTRUCTURAR EL PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA?



#### ACTORES

Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Talento Humano

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO REALIZAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA UN PERIODO DETERMINADO FRENTE A LOS 3 GRANDES COMPONENTES DESARROLLADOS A LO LARGO DE TODO EL PROCESO: ANTES (HERRAMIENTAS H1 HASTA LA H5), DURANTE (HERRAMIENTAS H6 HASTA LA H9) Y POSTERIOR A LA VINCULACIÓN LABORAL (HERRAMIENTAS H10 HASTA LA H13).

Para este ejercicio, se recomienda tener en cuenta todos los insumos recolectados a partir de cada grupo de herramientas.

- ✓ Formato para la formulación del plan de acción.
- ✓ Formato para el seguimiento ejecutivo del plan de acción.



# 1 PLAN DE ACCIÓN

1. Identifique el periodo en el que se espera implementar el plan y diligéncielo en la fila correspondiente.
2. Para cada uno de los componentes, identifique las actividades que se implementarán. El formato incluye el número de acciones que se han propuesto para cada componente así:

Componente	Actividad
Antes de la vinculación laboral	1. Analice el entorno laboral
	2. Determine costos asociados a la contratación
	3. Analice los puestos de trabajo
	4. Promueva la estrategia con toda la empresa
	5. Conozca la población y sus incentivos
	6. Publique la vacante y acompañe el proceso
Durante la vinculación laboral	1. Evite prácticas discriminatorias
	2. Promueva acciones inclusivas durante el proceso de selección
	3. Promueva la contratación de aprendices y practicantes
	4. Haga seguimiento al proceso de contratación
Posterior a la vinculación laboral	1. Evalúe el desempeño y satisfacción del personal
	2. Evalúe el clima organizacional
	3. Promueva actividades de bienestar incluyentes
	4. Implemente planes de carrera

3. Para cada actividad identifique las subactividades, entendidas como aquellas acciones que se requieren para cumplir la actividad. Se sugiere incluir al menos tres acciones que permitan evaluar las actividades propuestas en la guía, como se muestra en el formato.
4. Identifique el tiempo en el que se espera dar cumplimiento a cada una de las subactividades.
5. Para cada actividad, identifique el área o personal responsable. Se sugiere que el personal responsable sea el jefe del área o dependencia y que en el interior se deleguen las subactividades a quien le corresponda.
6. Evalúe los medios de verificación que le permitirán evaluar si la actividad se cumplió. Haga uso de las herramientas que se proponen en esta guía para verificar la puesta en marcha de cada una de las acciones.
7. Pondere cada una de las actividades de forma tal que la suma sea 100%. De esta manera, con la siguiente herramienta podrá evaluar el avance mensual o en el periodo que lo considere.

**Objetivo:** Implementar acciones que faciliten o potencien el proceso de inclusión laboral de la población vulnerable en la empresa

Periodo: \_\_\_\_\_

Componente	Actividad	Subactividad	Tiempo	Responsable	Medio de verificación	Pond. [%]
Antes de la vinculación laboral (AVL)						
Durante la vinculación laboral (DVL)						
Posterior a la vinculación (PVL)						
<b>Total</b>						<b>100%</b>





## 2 SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN

Con base en el plan de acción, la siguiente herramienta le será útil para planificar el avance que se tiene esperado conseguir en el plazo establecido y, con base en ello, hacer seguimiento.

**1** Diligencie para cada componente las actividades que se hayan acordado en el plan de acción con las ponderaciones correspondientes. Tenga en cuenta que AVL es antes de la vinculación laboral, DVL es durante la vinculación laboral, y PVL es posterior a la vinculación laboral.

**2** El seguimiento del plan de acción tendrá en cuentas las actividades programadas para cada mes (P), y con base en ello mensualmente se evaluará la ejecución (E). Con ese fin, identifique, para cada actividad, cómo se logrará el cumplimiento de la meta hasta llegar al 100%. Incluya estos valores en la casilla P.

Por ejemplo, si se tiene previsto hacer la actividad “Análisis del entorno laboral” durante los meses 1, 2 y 3, haciendo durante el mes 1 el autodiagnóstico, las entrevistas y revisiones para analizar las barreras y durante el mes 2 la presentación de resultados, puede incluirse que en el mes 1 se hará el 50% de la actividad y en el mes 2 se completará el 100%.

**3** El seguimiento del plan de acción le permitirá evaluar cada mes, o cada periodo de tiempo que se determine, los avances con relación a lo programado. De esta forma podrá conocer qué actividades se están desarrollando conforme al plan de acción programado y cuáles requieren un refuerzo para que se llegue a la meta. Una vez finalizado el periodo, marque en la casilla E el avance que se haya tenido para cada actividad.

En nuestro ejemplo, si la actividad “Análisis del entorno laboral” se logró cumplir en los tiempos establecidos, en la casilla E del mes 2 se pondrá 50%, y en la casilla E del mes 30, 100%. Si por el contrario la actividad se cumplió en el mes 3, se deberá incluir el avance en el mes 1, el del mes 2 y el 100% en el mes 3.

Periodo: \_\_\_\_\_

Periodo de análisis: \_\_\_\_\_

Comp.	Actividad	Pond. (%)	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	
AVL																											
DVL																											
PVL																											
TOTAL		100%																									

## H15 ¿CÓMO DISEÑAR UN PLAN DE TRABAJO ARTICULADO CON OTROS ACTORES?



**ACTORES**  
Para la aplicación de esta herramienta se requiere del área de:



Líder de implementación



Delegados de seguimiento

ESTA HERRAMIENTA TIENE POR OBJETO LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN CON OTROS ACTORES. ESTO, PERMITIRÁ REFORZAR LAS ACCIONES DESARROLLADAS EN EL PLAN DE ACCIÓN DE LA COMPAÑÍA (H14).

Tenga en cuenta que se pueden generar alianzas con diversos actores como:

- ✓ Centros de formación.
- ✓ Centros de empleo.
- ✓ Entidades que atienden población vulnerable.

A continuación se exponen lineamientos para la construcción de los planes de acción:



### 1. CENTROS DE FORMACIÓN

**Para la construcción del plan:**

- 1 Incluya el o los centros de formación con los que se haya acordado el plan de acción.
- 2 Identifique el personal de contacto para el seguimiento del plan de acción.
- 3 De acuerdo con lo expuesto en esta guía, se han incluido las actividades que pueden desarrollarse con el centro de formación. Con base en ello, identifique las subactividades que pueden implementarse con el centro de formación.
- 4 Para cada actividad, identifique el tiempo en el que se espera cumplir lo establecido, los responsables y los medios de verificación, y establezca la actividad del plan de acción de la compañía a la que aporta esta actividad.  
Tenga en cuenta que lo que se busca es que la alianza con estos actores contribuya al plan de acción de la compañía.

1 Centro (s) de formación: \_\_\_\_\_

2 Personal de contacto:

Nombre: \_\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Actividades	Subactividades <sup>3</sup>	Tiempo <sup>4</sup>	Responsable <sup>4</sup>	Medio de verificación <sup>4</sup>	Actividad (es) plan de acción
Actividad (es) plan de acción					
Articulación con egresados					
Articulación con aprendices/estudiantes					
Participación en los espacios de concertación de la formación					

**Para el seguimiento del plan:**

1 Para hacer el seguimiento al plan de acción, identifique para cada actividad el avance que se espera tener cada mes e inclúyalo en la casilla P, que corresponde a lo programado

2 Dependiendo del mes, identifique en la casilla E la ejecución que se haya tenido para cada actividad. De esta manera podrá conocer las actividades que se estén llevando de acuerdo con lo programado y las que no.

Centro (s) de formación: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
	1											
		2										



## 2. CENTRO DE EMPLEO

### Para la construcción del plan:

**1** Incluya el nombre del centro de empleo escogido. Recuerde que por ley todas las empresas deben estar inscritas a un centro de empleo.

**2** Identifique el personal de contacto para el seguimiento del plan de acción.

**3** De acuerdo con lo expuesto en esta guía, se han incluido las actividades que pueden desarrollarse con el centro de empleo. Con base en ello, identifique las subactividades que pueden implementarse.

**4** Para cada actividad, identifique el tiempo en el que se espera cumplir lo establecido, los responsables y los medios de verificación, y establezca la actividad del plan de acción de la compañía a la que aporta esta actividad.

Centro de empleo: **1** \_\_\_\_\_

Personal de contacto **2** \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Actividades	Subactividades <b>3</b>	Tiempo <b>4</b>	Responsable <b>4</b>	Medio de verificación <b>4</b>	Actividad (es) plan de acción <b>4</b>
Articulación con los servicios básicos					
Articulación con los servicios complementarios					

**Para el seguimiento del plan:**

**1** Para hacer el seguimiento al plan de acción, identifique para cada actividad el avance que se espera tener cada mes e inclúyalo en la casilla P, que corresponde a lo programado

**2** Dependiendo del mes, identifique en la casilla E la ejecución que se haya tenido para cada actividad. De esta manera podrá conocer las actividades que se estén llevando de acuerdo con lo programado y las que no.

Centro (s) de formación: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_ Periodo: \_\_\_\_\_

Actividad	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	
		1																							
			2																						



### 3. ENTIDADES QUE ATIENDEN POBLACIÓN VULNERABLE

**Para la construcción del plan:**

**1** Diligencie las entidades aliadas con los que se haya acordado el plan de acción.

**2** Identifique el tipo de población(es) que será(n) priorizada(s).

**3** Identifique el personal de contacto para el seguimiento del plan de acción.

**4** Identifique las actividades y subactividades que pueden desarrollarse con las entidades.

**5** Para cada actividad, identifique el tiempo en el que se espera cumplir lo establecido, los responsables y los medios de verificación, y establezca la actividad del plan de acción de la compañía a la que aporta esta actividad.



**Para el seguimiento del plan:**

**1** Para hacer el seguimiento al plan de acción, identifique para cada actividad el avance que se espera tener cada mes e inclúyalo en la casilla P, que corresponde a lo programado.

**2** Dependiendo del mes, identifique en la casilla E la ejecución que se haya tenido para cada actividad. De esta manera podrá conocer las actividades que se estén llevando de acuerdo con lo programado y las que no.

Entidades aliadas: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
	1	2										

# 7

---

## ANEXOS

---

### 7.1 EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO DE POBLACIÓN VULNERABLE

Conscientes de que Colombia requiere de propuestas contundentes para avanzar en el tema de inclusión laboral de distintas poblaciones vulnerables, la Gerencia de Educación y Empleo de Fundación Corona, el Programa de Alianzas para la Reconciliación de USAID, operado por ACDI/VOCA, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), a través de su Fundación, hemos venido trabajando desde 2015 en un ejercicio de recopilación y análisis de experiencias con el fin de mapear e

identificar las características que deberían tener las acciones exitosas en pro de la inclusión laboral de población vulnerable en el futuro.

El Modelo es una herramienta de conceptualización del sistema del empleo inclusivo que recoge los actores, temáticas, momentos, estrategias y metodologías relacionados con las dinámicas de la vinculación laboral de población vulnerable. A continuación se explican las características del Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable.



**FIGURA 11. ESTRUCTURA DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO**

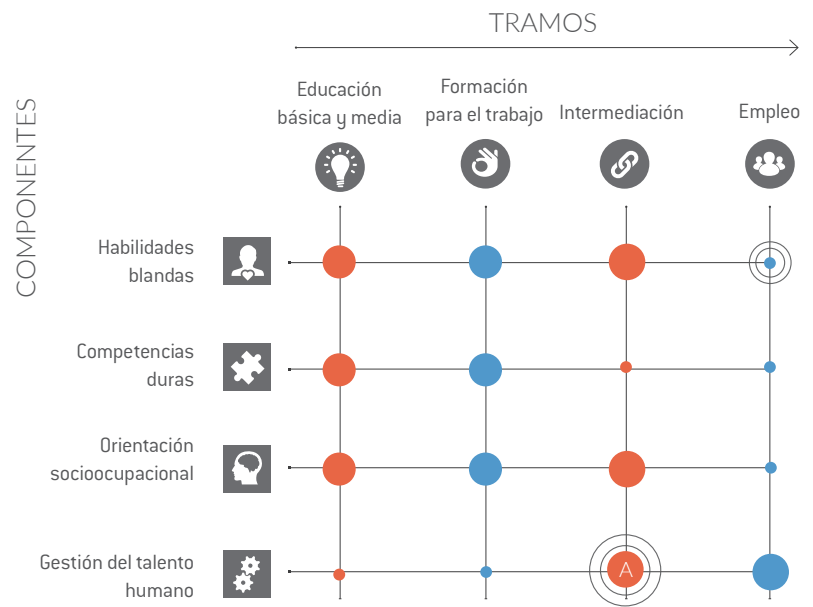
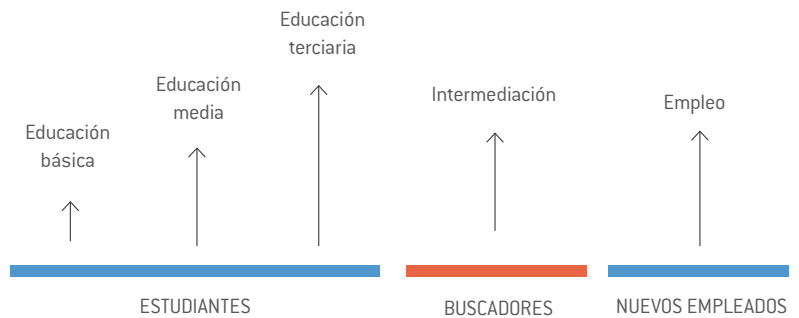
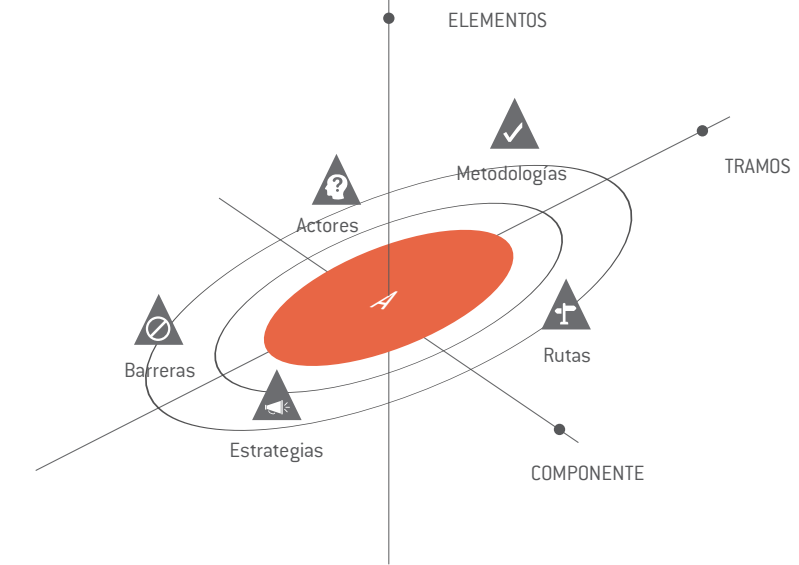
# A.

## ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO?

En términos generales e ideales, las personas se forman, pasan por la intermediación y son empleadas, y los empleadores se preparan de diferentes maneras para ser actores inclusivos.

El Modelo aborda la inclusión laboral a partir de la interrelación entre los diferentes tramos o momentos que las personas y las empresas recorren para lograr la conexión exitosa entre la oferta y la demanda laboral, e incluye las metodologías, las estrategias y los actores que aparecen en el entramado de la inclusión laboral. El Modelo organiza los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más “empleable” y para que un empleador tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada a población vulnerable, en un contexto de actores institucionales que proveen servicios o que promueven la inclusión laboral.

La estructura general del Modelo de Empleo Inclusivo se muestra en la **Figura 11** y aborda tramos, componentes y elementos. Estas tres dimensiones buscan explicar las fases por las que las personas y empleadores pasan antes de llegar a la vinculación laboral (tramos), el



Fuente: (ANDI, ACDI/VOCA & Fundación Corona, 2016)

tipo de temáticas que deben desarrollarse en cada una de esas fases (componentes) y los actores institucionales que hacen parte junto con el tipo de intervención que desarrollan, las rutas, las barreras, las estrategias, las metodologías y las iniciativas (elementos).

El modelo plantea cuatro **tramos** correspondientes a los momentos que se surten antes de la consecución del empleo. El primero es educación básica y media, el segundo es la formación para el trabajo, el tercero es la intermediación laboral, y el cuarto es el empleo. Estos cuatro tramos deben funcionar de manera articulada como un engranaje en donde el movimiento de uno ayuda al movimiento de los demás. Por ejemplo, una educación media exitosa permitirá un tránsito sencillo a la formación para el trabajo a través de la educación terciaria, y esta a su vez aumenta las posibilidades de inserción laboral facilitando la intermediación laboral y en consecuencia el empleo.

La inclusión laboral no depende solo de las personas, o solo de las empresas, o exclusivamente de los actores institucionales encargados de definir la política pública o de prestar servicios de educación, formación o intermediación. Todos los actores que intervienen en la inclusión laboral deben trabajar de manera articulada. De nada sirve, por ejemplo, una oferta formativa que no se ajuste a las demandas del mercado laboral, o personas capacitadas en una formación específica que no sean responsables y respetuosas.

Adicionalmente, en cada tramo hay cuatro **componentes** que deben desarrollarse: habilidades blandas, competencias duras, orientación socioocupacional y gestión del talento humano. Las habilidades blandas hacen referencia a las competencias no cognitivas que permitan desem-

peñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Las competencias duras hacen referencia a las competencias matemáticas, científicas y de lectoescritura, así como los conocimientos específicos requeridos para un cargo. La orientación socioocupacional es el proceso de acompañamiento para tomar decisiones apropiadas sobre las oportunidades de formación y trabajo que ofrece el contexto y, finalmente, la gestión del talento humano hace referencia a los aspectos relacionados con la intermediación laboral, y con el proceso de vinculación formal de una persona a una empresa o empleador.

Como lo muestra la **Figura 10**, los cuatro componentes aplican en cada uno de los tramos; la diferencia consiste en que para cada tramo hay diferentes temáticas y niveles de profundidad. Por ejemplo, las competencias duras que se trabajan en la educación media no son las mismas que se desarrollan en el proceso de intermediación laboral ya que en este último las competencias se enfocan más a los conocimientos puntuales que puedan ser requeridos para el cargo o vacante específica.

Cada intersección entre tramo y componente tiene una dimensión adicional, que son los **elementos**, los cuales se clasifican en: rutas, actores, barreras, estrategias, metodologías e iniciativas. Estos elementos hacen referencia a las acciones concretas y particulares que desarrollan diversos actores para promover un componente en un tramo particular.

Finalmente, es importante resaltar que los beneficiarios directos del modelo son los estudiantes de educación básica, media y terciaria para los dos primeros tramos, los buscadores de empleo para el tercer tramo y los nuevos empleados para el último tramo.

# B.

## ¿CUÁLES SON LOS ACTORES DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO?

Los actores del Modelo de Empleo Inclusivo son aquellos involucrados directa o indirectamente en el desarrollo de los puntos identificados en la ruta de personas y en la ruta de las empresas. Uno de los tipos de actores es el

que presta servicios de manera natural directamente a personas o empresas, otro es quien apoya a los prestadores naturales de servicios y, finalmente, están aquellos cuya responsabilidad es la definición/administración de re-

glas de juego relacionadas directamente con estas temáticas.

Los actores que se referencian son aquellos que tienen incidencia directa en el empleo inclusivo, entre los que se encuentran:

### GOBIERNO/SECTOR PÚBLICO



El Gobierno es el encargado de generar los lineamientos de política para los tramos y componentes del modelo. Es así como entidades como los ministerios de Educación y del Trabajo tienen responsabilidades en los cuatro tramos. Así mismo, para cada uno de los componentes, son las entidades del Gobierno Nacional las que proponen el marco de acción. El Gobierno regula la calidad de los servicios prestados, evalúa los resultados obtenidos y, con base en ello, propone oportunidades de mejora.

### GRUPOS POBLACIONALES



El Modelo de Empleo Inclusivo ha sido diseñado para mejorar las posibilidades de inserción laboral de los menos favorecidos. En este sentido, son parte del modelo los ocho grupos poblacionales priorizados: jóvenes, población en proceso de reinserción, mujeres, población afrodescendiente e indígena, víctimas del conflicto, personas en condición de pobreza y vulnerabilidad, personal retirado de las Fuerzas Militares y población con discapacidad.

### CENTROS DE EMPLEO



Bajo los lineamientos del Gobierno Nacional, los centros de empleo son los encargados de minimizar las asimetrías de información entre oferta y demanda, haciendo que las empresas consigan fácilmente el personal que requieren y que las personas en búsqueda de trabajo logren encontrar un empleo de acuerdo con sus competencias.

## EMPRESAS / SECTOR PRIVADO



Las empresas son los mayores dinamizadores del mercado laboral ya que a través de sus vacantes les permiten a los colombianos ser parte del mercado laboral formal. No obstante, para que las empresas logren encontrar personal apropiado para sus demandas, es necesario que las instituciones educativas y los centros de empleo conozcan las competencias y perfiles que se requieren.

## ENTIDADES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL



Estas apoyan la vinculación laboral de manera directa a través de la prestación de los servicios con sus operadores, y de manera indirecta por medio del fortalecimiento de capacidades a prestadores de servicios o el apoyo a la institucionalidad para la formulación de lineamientos técnicos.

## OTRAS ENTIDADES CON PRESENCIA LOCAL



Por ejemplo, fundaciones y ONG que tienen intervenciones de manera local y que por tanto también se constituyen en actores que deben ser tenidos en cuenta en el territorio. El Modelo reconoce la interacción permanente entre diferentes actores e iniciativas en pro de la inclusión laboral.

## INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Las instituciones educativas públicas y privadas son fundamentales en los dos primeros tramos de educación básica y media y de educación para el trabajo. Es allí donde se deben formar las competencias previas a la inserción laboral y, por tanto, requiere de un trabajo articulado con el sector privado para facilitar la transición de la escuela al trabajo.

# C.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO?

- ✓ Explica los actores, las temáticas, las estrategias y las metodologías para vincular laboralmente a la población vulnerable. En consecuencia, es un modelo que puede ser usado por diversos actores para analizar la generación de empleo inclusivo desde distintos ángulos y perspectivas.
- ✓ Propone un marco conceptual para el análisis de empleo inclusivo que permite visibilizar las acciones, implementar oportunidades de mejora y promover espacios de articulación.
- ✓ Guía el diseño de nuevas iniciativas en el territorio que pueden complementar sus acciones bajo el enfoque propuesto por el Modelo de Empleo.
- ✓ Se potencian iniciativas existentes en el territorio, lo que permite analizar su intervención bajo un esquema amplio y articularse con otros actores e iniciativas.
- ✓ Expone las barreras que impiden a la población vulnerable insertarse al mercado laboral formal e identifica posibles soluciones para disminuirlas.

# 7.2

## ESTUDIOS DE OFERTA Y DEMANDA LABORAL

A continuación se resumen las metodologías usadas en los estudios de oferta y demanda laboral. Esta información puede ser de utilidad si la empresa tiene el interés de hacer algún estudio particular.

**TABLA 8. ESTUDIOS DE OFERTA Y DEMANDA LABORAL DISPONIBLES**

Análisis	Metodología	Fuente
Oferta laboral	1. Modelo Predictivo de Empleo (MPE) del Ministerio del Trabajo con base en OIT	 <a href="http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_236123.pdf">http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_236123.pdf</a>
	2. Metodología de proyecciones demográficas (MPD) del Ministerio del Trabajo con base en Cepal y OIT	 <a href="http://www.cepal.org/es/estimaciones-proyecciones-poblacion-largo-plazo-1950-2100">http://www.cepal.org/es/estimaciones-proyecciones-poblacion-largo-plazo-1950-2100</a>
	Encuestas insumos para los análisis:	 <a href="https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos">https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos</a>
	3. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE 4. Gran Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE	 <a href="https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam">https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam</a>
Demanda laboral	5. Modelo de Pronóstico de Necesidades de Recursos Humanos (MPNRH) del Ministerio del Trabajo	 <a href="http://filco.mintrabajo.gov.co">http://filco.mintrabajo.gov.co</a>
	6. Estimación de funciones de demanda laboral (FDL) utilizada por organizaciones que hacen estudios sectoriales	 <a href="http://www.redormet.org/publicaciones/">http://www.redormet.org/publicaciones/</a>
	7. Prospectiva laboral cualitativa (PLC) del Ministerio del Trabajo a través de la Red de Observatorio del Mercado Laboral (Ormet)	 <a href="http://www.redormet.org/publicaciones/">http://www.redormet.org/publicaciones/</a>
	8. Metodología de Identificación y Anticipación de Necesidades de Recursos Humanos (MIANRH) del Ministerio del Trabajo a través de la Red de Observatorio del Mercado Laboral (Ormet)	 <a href="http://www.redormet.org/publicaciones/">http://www.redormet.org/publicaciones/</a>
	9. Análisis de Vacantes (AV) del Ministerio de Trabajo	 <a href="http://filco.mintrabajo.gov.co">http://filco.mintrabajo.gov.co</a>
	10. Encuesta de Capital Humano (ECH) de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI)	 <a href="http://www.andi.com.co/Documents/Informe%20de%20Gestión%20ANDI%202015.pdf">http://www.andi.com.co/Documents/Informe%20de%20Gestión%20ANDI%202015.pdf</a>
	11. Mapas ocupacionales (Mosena) del SENA	 <a href="http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/metodologia_cno.pdf">http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/metodologia_cno.pdf</a>
	Brechas entre oferta y demanda laboral	12. Metodología de Perfiles Ocupacionales (MPO) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en asociación con el Ministerio del Trabajo y el Departamento para la Prosperidad Social (PS), a través de la Red Ormet
13. Metodología para la Determinación de la Tenencia del Mercado Laboral por Ocupaciones (MDMTL) del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano del SENA		 <a href="http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/metodologia.pdf">http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/metodologia.pdf</a>
14. Encuesta de Brechas de Capital Humano del sector eléctrico (EBCH) de Programa de Transformación Productiva (PTP)		 <a href="https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=1163&amp;catID=643">https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=1163&amp;catID=643</a>

# 7.3

## PREGUNTAS FRECUENTES PARA LA CONTRATACIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE

Este anexo busca resolver preguntas frecuentes de organizaciones que están interesadas en emplear población vulnerable. Se especifican las disposiciones jurídicas que regulan la relación laboral con algunas de las poblaciones priorizadas por el Modelo de Empleo Inclusivo y los beneficios a los que pueden acceder.

### ¿QUÉ ES EL PRINCIPIO DE ESTABILIDAD LABORAL?

Este principio se refiere al derecho que tiene todo trabajador de continuar prestando sus servicios en el cargo para el cual fue contratado y en las condiciones inicialmente pactadas, siempre y cuando se mantengan las causas que dieron origen al vínculo laboral. En este sentido, el empleador sólo podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causas justificadas, de lo contrario debe pagar una indemnización al empleado. Esta medida busca brindar estabilidad económica y permanencia en el trabajo a todos los colombianos sin excepción alguna.

### ¿QUÉ ES LA ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA?

El concepto de estabilidad laboral reforzada es un derecho que tienen las personas en condición de debilidad manifiesta<sup>1</sup>,

pues es deber del Estado ejercer acciones afirmativas que permitan a los grupos históricamente excluidos y a las personas en debilidad manifiesta, tener un trabajo estable y no ser retirados por discriminación o causas no justificadas.

### DENTRO DE LAS POBLACIONES PRIORIZADAS POR EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO ¿QUIÉNES GOZAN DE ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA SEGÚN LA NORMATIVA LABORAL COLOMBIANA?

La normativa laboral ha identificado los siguientes grupos de trabajadores:

1. Mujeres en estado de embarazo
2. Las personas con algún tipo de limitación o discapacidad.
3. Madres cabeza de familia<sup>2</sup>

### ¿BAJO QUÉ CONDICIONES SE PUEDE DESPEDIR A UNA PERSONA QUE GOZA DE ESTABILIDAD LABORAL REFORZADA?

El empleador, podrá dar por terminado un contrato laboral con una persona que goza de estabilidad laboral reforzada, siempre y cuando cuente con la autorización del Ministerio de Trabajo y sea por justa causa. En específico para la población con discapacidad deben analizarse dos escenarios:

**1.** La jurisprudencia ha desarrollado el principio de estabilidad laboral reforzada, con el cual se busca garantizar la estabilidad del trabajador en determinados eventos cuando, con la terminación de sus contratos de trabajo se puedan afectar derechos constitucionales del trabajador y por lo tanto, sus contratos de trabajo no pueden ser terminados por el empleador de manera unilateral sin autorización previa por parte del Ministerio del Trabajo. De conformidad con lo expuesto por Iván Quintero, una persona se encuentra con condición de debilidad manifiesta cuando un trabajador padece una afectación en su salud que le impida o dificulte sustancialmente el desempeño de sus labores en "condiciones regulares" y se tema que pueda ser discriminado por ese simple hecho.

**2.** Otros grupos poblacionales que gozan de estabilidad laboral reforzada son: (i) los trabajadores aforados por fuero sindical; (ii) personas con VIH; (iii) trabajadores pre-pensionados; (iv) padres cabeza de familia; (v) hombres trabajadores cuya cónyuge o compañera permanente se encuentre en estado de embarazo y dependa económicamente de él, y: (vi) fuero por interposición de queja de acoso laboral ante el Ministerio de Trabajo o Jurisdicción Ordinaria.

(i) Despido por incompatibilidad con la Estructura Empresarial

Cuando el empleado sufre una enfermedad o un accidente de trabajo que le genere una discapacidad, el empleador está obligado en primera instancia, a reubicarlo en un puesto de trabajo que se adapte a sus capacidades y aplicar todos los ajustes razonables orientados a preservar su empleo (rehabilitación funcional y profesional, readaptación de su puesto de trabajo, su reubicación y los cambios organizacionales y/o movimientos de personal necesarios).

Si, haciendo todo lo anterior, la reincorporación es incompatible e insuperable en la estructura empresarial, el empleador debe acudir al Ministerio de Trabajo, donde un inspector debe hacer la investigación correspondiente y probar que en efecto el contrato se terminará en razón de incompatibilidad. En este caso el empleador debe pagar la indemnización prevista en el artículo 26 de la ley 361 de 1997.

(ii) Despido por justa causa

Actualmente no hay un criterio jurídico unificado frente a este tema. Por un lado, la Corte Suprema de Justicia, en sentencia SL - 1360 del 11 de abril de 2018 estableció que un empleador puede dar por terminado un contrato laboral con una persona con discapacidad sin acudir al Ministerio de Trabajo, siempre y cuando preexista una justa causa para terminar el contrato. Por otro lado, el 4 de febrero de 2019, la Corte Constitucional de Colombia en Sentencia T-041 de 2019 dispuso lo contrario, estableciendo que la empresa puede despedir a un trabajador con discapacidad cuando exista una justa causa para terminar el contrato, pero con un permiso previo del Ministerio de Trabajo.

Teniendo en cuenta este 'choque de trenes' entre las altas cortes se recomienda ante esta situación pedir permiso al Ministerio de Trabajo, así se tenga una justa causa legal justificada

y probada. Lo anterior porque un juez de tutela podría exigir este trámite en un futuro pleito laboral cobijándose por la línea jurisprudencial establecida por la Corte Constitucional en lo correspondiente.

## ¿QUÉ BENEFICIOS TIENEN LAS EMPRESAS QUE CONTRATAN PERSONAS CON DISCAPACIDAD?

Vincular laboralmente a personas con discapacidad trae múltiples beneficios para las empresas. En este documento resaltaremos cuatro en particular: (i) mayor productividad para la organización (ii) mayor fidelización y compromiso, (iii) reputación corporativa y reconocimientos nacionales e internacional y (iv) beneficios tributarios.

(i) Las personas con discapacidad a lo largo de su vida se encuentran con múltiples barreras en términos de formación básica y formación para el trabajo. Esto dificulta la posibilidad de ingreso al mercado laboral formal. Por tal razón, una oportunidad laboral es una posibilidad única para demostrar sus competencias y potencialidades; este interés se convierte en un motivador para un alto nivel de productividad.

(ii) En consonancia con lo anterior, el valor que este grupo poblacional le atribuye a una oportunidad laboral, ayudará a aumentar la fidelización y el compromiso con la empresa. Este tipo de iniciativas podrá disminuir la rotación de personal, generando ahorros para la organización.

(iii) Adicional, las empresas que definan una política de empleo inclusivo formal, podrán participar en reconocimientos nacionales e internacionales. Esto permite visibilizar su puesta por la inclusión social y así convertirse en referente y ejemplo para otras empresas.

(iv) Finalmente, en materia de beneficios tributarios, el Estado ha otorgado múltiples incentivos a las empresas que contratan personas con discapacidad, como mecanismo para motivar al sector privado a adoptar políticas inclusivas y aportar a la erradicación de la desigualdad. Por

ejemplo, cuando se vinculan personas con discapacidad con una pérdida de capacidad laboral superior al 25% son deducibles de renta el 200% de los gastos de personal por el tiempo de vinculación de dichas personas. Así mismo existe un beneficio importante de tener aprendices con discapacidad, pues para efectos de contabilización de la cuota la ley les permite contabilizarlos doble. Estos beneficios se encuentran consagrados principalmente en la Ley 361 de 1997, la Ley 789 de 2002 y la Ley 1429 de 2010.

## ¿QUÉ OTROS BENEFICIOS ADQUIEREN LAS EMPRESAS AL CONTRATAR POBLACIÓN VULNERABLE?

### Personas en proceso de reintegración

A través de la Agencia Colombiana para la Reintegración y en cumplimiento del marco normativo que regula el proceso de DDR, ofrece una ruta para la reintegración económica de los desmovilizados la cual ofrece: i) formación educativa en áreas que el mercado laboral demande, ii) acompañamiento en el proceso de vinculación laboral y iii) formación continua para garantizar la permanencia en el trabajo.

Además, para garantizar el acceso y la estabilidad laboral de los desmovilizados, el Estado confiere dos tipos de beneficios económicos en la contratación laboral de este grupo. El primero es el conjunto de beneficios tributarios otorgados por la ley 1429 de 2010 a los empleadores que vinculen a personal desmovilizado, y el segundo es el incentivo que otorga el Decreto 1391 de 2011 a los desmovilizados que demuestren una estabilidad laboral, lo cual garantiza a las empresas que los desmovilizados que con-

traten tendrán motivación para permanecer en sus puestos.

### Personas víctimas del conflicto armado

El gobierno creó la Ruta Integral de Empleo Rural y Urbano para las Víctimas del conflicto Armado, en donde se orienta a las víctimas en el proceso de formación para el empleo y se presta acompañamiento en la etapa de vinculación laboral, dando cumplimiento a lo ordenado en la Ley de Víctimas y el Decreto 4800 de 2011.

Además de esto, para incentivar al sector privado a hacer parte del proceso de integración de las víctimas, y con el propósito de asegurar la existencia de oportunidades laborales a favor de esta población, el Estado otorga los beneficios tributarios descritos en la Ley 1429 de 2010 a aquellas empresas que ofrezcan nuevos empleos a las víctimas del conflicto armado registradas en el Registro Único de Víctimas- RUV.

### Personas jóvenes

En Colombia se establece que los jóvenes son aquellas personas entre 14 y 28 años<sup>3</sup>. La tasa de desempleo para personas jóvenes ha fluctuado en los últimos años entre el 15% y 19% siendo una tasa considerablemente alta. Para motivar al sector empresarial en la contratación de esta población, el Estado confiere descuentos en impuestos de renta<sup>4</sup>, descuento de aportes a cajas de compensación<sup>5</sup>, flexibilidad para contratar jóvenes sin libreta militar<sup>6</sup> (una vez contratados, los jóvenes tienen 18 meses para solucionar su situación militar) y apoyo gubernamental a través del programa “40 Mil Primeros Empleos”.

3. Congreso de Colombia 2013

4. Ley 1429 de 2010

5. Ley Projovent 1780 de 2016

6. Ley 1780 de 2016



## Mujeres

Las mujeres han sido priorizadas por el Modelo de Empleo Inclusivo debido a las barreras que presentan para ingresar y permanecer en el mercado laboral formal y para acceder a cargos directivos. Para mitigar esta problemática se encuentran varios incentivos para empresas que le apuesten a la contratación de mujeres y la equidad de género: descuento en impuesto de renta por contratación de mujeres mayores de 40 años<sup>7</sup>, deducción del 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año para empresas declarantes que contraten mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, acoso y/o violencia sexual<sup>8</sup> y finalmente el reconocimiento nacional e internacional a través de la certificación del “Sello Equipares” liderado por el PNUD y el Ministerio del Trabajo.

## Población en Condición de Pobreza

La pobreza en Colombia se mide de dos maneras, la primera es por ingresos (en 2016, un hogar de cuatro personas se considera pobre si su ingreso es menor que \$966.962 y pobre extremo si su ingreso es menor a \$458.768<sup>9</sup>) y la segunda, de forma multidimensional (Colombia reconoce cinco dimensiones: educación, niñez y juventud, trabajo, salud y vivienda y servicios públicos. Una persona se considera pobre multidimensional si cuenta con privaciones en al menos 5 de las 15 variables). Aunque los estudios en la actualidad demuestran que la pobreza ha disminuido, la dimensión más difícil para superar la pobreza es la del trabajo, por esta razón, el gobierno incentiva la contratación de esta población a partir de descuento en impuesto de renta para salarios bajos<sup>10</sup> y el acompañamiento en el proceso de vinculación laboral por parte de profesionales del Departamento para la Prosperidad Social.

---

7. Ley 1429 de 2010

8. Mediante el decreto 2733 de 2012 del Ministerio de Trabajo

9. Fuente: DANE, 2017

10. Ley 1429 de 2010

# 8

---

# GLOSARIO Y SIGLAS

---

## GLOSARIO

---

**Ajustes razonables:** Modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas para garantizar que las personas estén en igualdad de condiciones con los demás

**Aprendiz:** Estudiante de un programa de formación terciaria que desarrolla su fase práctica en la empresa

**Centro de empleo:** Prestadores del Servicio Público de Empleo que cuentan con autorización para prestar los servicios de intermediación laboral. Los centros de empleo pueden ser:

- Cajas de compensación familiar
- Alcaldías autorizadas
- Agencia Pública de Empleo del SENA
- Bolsas de trabajo de instituciones de educación superior
- Agencias privadas

**Centro de formación:** Entidades que desarrollan acciones como parte de la educación terciaria, así:

- Entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH)
- Instituciones de educación superior (técnica, tecnológica y universitaria)
- SENA

**Competencias blandas:** Competencias que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales, como el comportamiento de la persona y sus actitudes sociales y emocionales

**Competencias duras:** Conocimientos y habilidades sobre un tema específico que permiten que el trabajador se desempeñe en su puesto. Hace referencia a las competencias comunicativas, científicas, matemáticas y laborales específicas

**Componentes del Modelo de Empleo Inclusivo:** Los componentes del Modelo son las temáticas que deben desarrollarse y se clasifican en:

- Habilidades blandas
- Competencias duras
- Orientación socioocupacional
- Gestión del talento humano

**Contrato de aprendizaje:** Obligación de ley por parte de las empresas para vincular aprendices de formación técnica, tecnológica o profesional

**Demanda laboral:** Corresponde a las vacantes requeridas por el mercado laboral

**Educación orientada al Trabajo (EoT):** Por educación orientada al trabajo (EoT) se entiende el proceso educativo que involucra la educación terciaria y fomenta competencias laborales, específicas o transversales, re-

lacionadas con campos ocupacionales que permiten que el individuo desarrolle una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva

**Empleo inclusivo:** Vinculación de personas al mercado laboral a través de empleos formales y estables. Es uno de los mecanismos que permite que poblaciones vulnerables alcancen niveles significativos de movilidad social

**Elementos del Modelo de Empleo Inclusivo:** Los elementos del Modelo de Empleo Inclusivo hacen referencia a las acciones particulares que desarrollan diversos actores para promover los tramos y componentes. Los elementos del Modelo se clasifican en:

- Rutas
- Actores
- Barreras
- Estrategias
- Metodologías
- Iniciativas

**Enfoque por competencias:** El enfoque por competencias permite especificar un cargo a través de los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para desempeñarse adecuadamente en el mercado laboral. El enfoque de competencias abarca las competencias duras y blandas para desempeñarse en una posición

**Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección del Cesante (Fosfec):** Es el Fondo administrado por

las cajas de compensación familiar cuyo objeto es financiar el Mecanismo de Protección al Cesante e implementar acciones para proteger a los desempleados con el fin de facilitar su inserción al mercado laboral

**Jóvenes:** En Colombia la ley establece que los jóvenes son aquellas personas con edades entre 14 y 28 años

**Modelo de Empleo Inclusivo:** El Modelo de Empleo Inclusivo es una iniciativa que propone una metodología para facilitar la inclusión laboral de las personas o grupos poblacionales que han sido tradicionalmente excluidos

**Oferta laboral:** Corresponde a la mano de obra interesada en ser parte del mercado laboral

**Población vulnerable:** El Modelo de Empleo Inclusivo define población vulnerable como aquella con dificultades para la inserción laboral. El Modelo considera los siguientes ocho grupos como vulnerables:

- Jóvenes
- Población en proceso de reintegración
- Mujeres
- Población afrodescendiente e indígena
- Víctimas del conflicto armado
- Personal en retiro de las Fuerzas Militares
- Población en condición de pobreza
- Población en situación de discapacidad

**Pobreza:** La pobreza en Colombia se mide de dos maneras:

- Pobreza por ingresos, que evalúa si el nivel de ingreso de una persona le permite acceder a una canasta de bienes
- Pobreza multidimensional, que evalúa la pobreza de acuerdo con 15 variables agrupadas en 5 dimensiones: educación, niñez y juventud, trabajo, salud y vivienda y servicios públicos

**Reintegrados:** Personas acreditadas como desmovilizadas que fueron parte de las guerrillas (FARC, ELN, EPL y AUC entre otros) y que a partir del 2003 decidieron, por voluntad propia, dejar de ser parte de esos grupos

**Servicio Público de Empleo:** Entidad creada por el Estado para administrar, promover, regular y hacer seguimiento a la red de prestadores del Servicio Público de Empleo con el fin de responder adecuadamente a las necesidades del mercado laboral

**Tramos del Modelo de Empleo Inclusivo:** Los tramos del Modelo son los momentos de tiempo que se surten antes de la consecución del empleo y se clasifican en:

- Educación básica y media
- Educación orientada al trabajo (EoT)
- Intermediación laboral
- Empleo

**Víctimas de la violencia:** Personas que individual o colectivamente han sufrido daños por hechos ocurridos a partir del 1 de enero de 1985 como consecuencia de infracciones del Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de derechos humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno

# SIGLAS

## ACCES

Acceso con Calidad a la Educación Superior

## ACDI/VOCA

Agricultural Cooperative Development International/ Volunteer in Overseas Cooperative Assistance

## ACR

Agencia Colombiana para la Reintegración (hoy Agencia para la Reincorporación y la Normalización, ARN)

## ANDI

Asociación Nacional de Industriales

## APE

Agencia Pública de Empleo del SENA

## ARN

Agencia para la Reincorporación y la Normalización

## AUC

Autodefensas Unidas de Colombia

## AV

Análisis de Vacantes

## BID

Banco Interamericano de Desarrollo

## BM

Banco Mundial

## CCF

Caja de compensación familiar

## Cepal

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

## CID

Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad

## CIIU

Clasificación Industrial Internacional Uniforme

## CNC

Centro Nacional de Consultoría

## CODA

Comité Operativo para la Dejaración de Armas

## Conadis

Consejo Nacional para la Igualdad de las Discapacidades

## DANE

Departamento Administrativo Nacional de Estadística

## DDR

Desarme, desmovilización y reintegración

## DNP

Departamento Nacional de Planeación

**EAM**

Encuesta Anual Manufacturera

**EAU**

Escuela Activa Urbana

**EBCH**Encuesta de Brechas de  
Capital Humano**ECH**

Encuesta de Capital Humano

**ELN**

Ejército de Liberación Nacional

**EPL**

Ejército Popular de Liberación

**EPS**

Entidad Promotora de Salud

**ETDH**Entidades de educación para el  
trabajo y el desarrollo humano**FARC**Fuerzas Armadas  
Revolucionarias de Colombia**FDL**

Funciones de demanda laboral

**FF.MM.**

Fuerzas Militares

**Filco**Fuente de Información  
Laboral de Colombia**Fosfec**Fondo de Solidaridad de Fomento al  
Empleo y Protección del Cesante**GEIH**Gran Encuesta Integrada  
de Hogares**ICBF**Instituto Colombiano de  
Bienestar Familiar**Icetex**Instituto Colombiano de  
Crédito Educativo y Estudios  
Técnicos en el Exterior**IES**

Instituciones de educación superior

**IFC**

International Finance Corporation

**ILO**

International Labour Organisation

**IPM**

Índice de Pobreza Multidimensional

**MDMTL**Metodología para la Determinación  
de la Tenencia del Mercado Laboral**MEN**

Ministerio de Educación Nacional

**MNC**

Marco Nacional de Cualificaciones

**Mosena**

Mapas Ocupacionales del SENA

**MPD**Modelo de Proyecciones  
Demográficas**MPE**

Modelo Predictivo de Empleo

**MPNRH**Modelo de Pronóstico de  
Necesidades de Recursos Humanos**MPO**Metodología de Perfiles  
Ocupacionales**NINI**

Población que ni estudia ni trabaja

**NIT**

Número de Identificación Tributaria

**OIT**

Organización Internacional del Trabajo

**OMS**

Organización Mundial de la Salud

**ONG**

Organización no gubernamental

**OPS**

Organización Panamericana de la Salud

**Ormet**

Observatorio del Mercado de Trabajo

**PAARI**

Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral

**PEFA**

Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas

**PLC**

Prospectiva Laboral Cualitativa

**PNUD**

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

**PS**

Departamento para la Prosperidad Social

**PTP**

Programa de Transformación Productiva

**RLCPD**

Registro para la Localización y Caracterización de Personas en Discapacidad

**RUE**

Registro Único de Empleadores

**RUT**

Registro Único Tributario

**RUV**

Registro Único de Víctimas

**SENA**

Servicio Nacional de Aprendizaje

**Sisbén**

Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales

**SISE**

Sistema de Información Servicio de Empleo

**SNET**

Sistema Nacional de Educación Terciaria

**SPE**

Servicio Público de Empleo

**TD**

Tasa de Desempleo

**TMC**

Transferencias Monetarias Condicionadas

**TO**

Tasa de ocupación

**Unesco**

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**URL**

Uniform Resource Locator

**USAID**

United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

**UTC**

Universidad en Tu Colegio

# 9

---

## REFERENCIAS

---

### A

---

ACR. (2016). *Anuario de Reintegración 2016: La ACR a la vanguardia del postconflicto*. Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). Bogotá: Procesos Digitales SAS.

ANDI, ACIDI/VOCA & Fundación Corona. (2016). *Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable*. Bogotá.

ANDI, ACIDI/VOCA & Fundación Corona. (2016a). *15 iniciativas exitosas en materia de inclusión laboral para población vulnerable*. Bogotá.

Angulo, R., Gaviria, A., & Morales, L. (2013). La década ganada: Evolución de la clase media y las condiciones de vida en Colombia 2002 - 2011. *Documentos CEDE*.

Arroyo Mina, S., & Bustamante A., C. D. (diciembre de 2008). La raza como un determinante del acceso a un empleo de calidad: Un estudio para Cali. *Ensayos sobre Política Económica*, 26(57), 130-175.

### B

---

Banco Mundial. (2016). *Ninis en América Latina. 20 millones de jóvenes en busca de oportunidades*. Washington.

BID. (2010). *Guía regional de accesibilidad para empleadores*. Washington.



BID. (2016). *Aprendices para el siglo XXI: ¿Un modelo para América Latina y el Caribe?*

Bustamante, C., & Arroyo, S. (2008). La raza como determinante del acceso a un empleo de calidad: Un estudio para Cali. *Ensayos sobre política económica*, 26(57), 130-175.

## C

CNC. (2014). *Diversidad Laboral e Inclusión en el Sector Empresarial Colombiano*. Bogotá.

Conadis. (2013). *Manual de buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Quito.

Congreso de Colombia. (1997). *Ley 361 de 1997*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1346 de 2009*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1448 de 2011*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2011a). *Ley 1450 de 2011*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2013). *Ley Estatutaria 1622 de 2013*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2013a). *Ley 1636 de 2013*. Bogotá.

Congreso de Colombia. (2016). *Ley 1780 de 2016*. Bogotá.

## D

DANE. (2006). *Análisis de los principales indicadores sociodemográficos de la comunidad afrocolombiana e indígena a partir de la información del Censo General 2005*. Bogotá.

DANE. (2016). *Anexo Mujeres Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Bogotá.

DANE. (2016). *Pobreza y Desigualdad*. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad>

DANE. (2017). *Anexo Estadístico Pobreza 2016*. Bogotá.

DANE. (2017). *Boletín Técnico Pobreza*. Bogotá.

DNP. (2016). *Focalización e Interoperabilidad: Optimización del SISBEN*. Bogotá.

## E

Equipares. (2014). Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de género.

## F

Filco. (19 de enero de 2016). *Fuente de Información Laboral de Colombia*. Obtenido de Indicadores: <http://filco.mintrabajo.gov.co/pages/panoramaMundoLaboral.xhtml>

## I

IFC - World Bank. (2013). *Investing in women's employment. Good for business, good for development*. Washington: Washington.

ILO. (2016). *Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments. Practical guide*. Geneva.

ILO. (2016). *World employment social outlook. Youth*. Geneva.

ILO. (2016a). *Disability in the Workplace. Employer's organizations and business networks*. Geneva: International Labour Office.

## M

Manpower. (2015). *Estudio Manpower sobre escasez de talento*.

Ministerio de Defensa. (2008). *PEFA. Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas*. Ministerio de Defensa Nacional, Bogotá.

Ministerio de Protección Social. (2009). *Decreto 1779 de 2009*. Bogotá.

Ministerio de Salud. (2017). *Registro para la Localización y Caracterización de personas en discapacidad – RLCPD*. Bogotá.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2005). *Acuerdo 304 de 2005*. Bogotá.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Decreto 055 de 2015*. Bogotá.

Ministerio de Salud y Protección Social. (20 de octubre de 2016). *Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad - RLCPD*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de Ministerio de Salud y Protección Social: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/registro-localizacion.aspx>

Ministerio de Trabajo. (2012). *Decreto 2733 de 2012*. Bogotá.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1997). *Decreto 3115 de 1997*. Bogotá.

Ministerio del Trabajo. (2014). *Resolución 02605 de 2014*. Bogotá.

## N

Nuestros Héroes. (30 de octubre de 2015). *Programa de preparación retiro de soldados profesionales*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de Nuestros Héroes: <https://nuestrosheroesejc.com/2015/10/30/programa-de-preparacion-para-el-retiro-de-soldados-profesionales/>

## O

OIT. (2013). *Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. Santiago: Organización Internacional del Trabajo.

OIT. (2015). *Formalizando la informalidad juvenil. Experiencias innovadoras en América Latina y el Caribe*. Lima.

OMS & OPS. (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud*.

## P

Pacto de Productividad. (20 de marzo de 2017). *Guía para la aplicación del formato de perfilamiento basado en competencias laborales generales para personas en condición de discapacidad*. Bogotá. Obtenido de Pacto de Productividad: <http://pactodeproductividad.com/inclusion/wp-content/uploads/2015/04/GUIA-APLICACION-FORMATO-PERFILAMIENTO-COMPETENCIAS.pdf>

## S

SPE. (2016). *Información estadística de población víctima registrada en el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo - SISE*. Bogotá.

SPE. (2017). *Mujeres: Desafíos en el mercado laboral colombiano*. Bogotá.

SPE. (2017a). *Anexo Estadístico Oferta Laboral Mujeres Enero 2017*. Observatorio Laboral del Servicio Público de Empleo, Bogotá.

## U

Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. (2015). *Resolución 129 de 2015*. Bogotá.

Unidad de Víctimas. (2014). *Informe sobre el goce efectivo de derechos de la población víctima del desplazamiento forzado*. Bogotá.

Unidad de Víctimas. (6 de noviembre de 2016). *Registro Único de Víctimas*. Recuperado el 7 de noviembre de 2016, de Unidad para las Víctimas: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2015). *Esta es mi ruta*. Unidad Víctimas. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.







978-958-5461-05-5



9 789585 461055

