



Preferencias de empleadores en la ciudad de Medellín frente a contratar jóvenes profesionales recién egresados.

Juan Diego Franco Sánchez

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Asesora

Verónica Andrade Jaramillo, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción	9
Métodología	21
Enfoque	21
Diseño de investigación	21
Participantes.....	22
Técnicas de recolección de información.....	23
Técnica de análisis de información.....	25
Procedimiento	25
Consideraciones éticas	26
Resultados.....	27
Políticas o directrices	27
Rol de la experiencia en los procesos de selección.....	28
Tipos de experiencia relevantes para las empresas.....	29
Vinculación de ex practicantes	29
Valoración de los perfiles sin experiencia	30
Condiciones de contratación de los recién egresados	31
Beneficios tributarios	32
Nuevas generaciones: Millenials y Centennials.....	32
Influencia de factores sociodemográficos.....	33
Referidos en el proceso de selección de recién egresados	34
Papel de las habilidades blandas	35
Desempeño en filtros técnicos	35
Coherencia de la formación académica que brindan las IES con las necesidades de las empresas.....	36

Consideraciones finales de los participantes.....	37
Discusión.....	39
Procesos de reclutamiento y selección con jóvenes profesionales recién egresados	39
Factores que afectan la inserción laboral de jóvenes sin experiencia	41
Brecha entre la formación y competencias de los jóvenes respecto a las expectativas de los empleadores	43
Consideraciones sobre la empleabilidad de los jóvenes profesionales recién egresados	45
Conclusiones y recomendaciones	47
Referencias.....	52

Lista de tablas

Tabla 1 Participantes de la investigación.....	23
--	----

Siglas, acrónimos y abreviaturas

ACIS	Asociación colombiana de ingeniería de sistema
AIESEC	Asociación internacional de estudiantes de ciencias económicas y contables
DANE	Departamento administrativo nacional de estadística
IES	Instituciones de educación superior
ONG	Organización no gubernamental

Resumen

En un contexto de mercado laboral donde los jóvenes refieren dificultades para lograr su primer empleo posterior a la educación universitaria, y las empresas manifiestan escasas y dificultad para reclutar el talento, el objetivo de esta investigación consiste en explorar las consideraciones que tienen los empleadores en la ciudad de Medellín sobre contratar jóvenes profesionales recién egresados en sus organizaciones. Mediante la realización de 8 entrevistas semiestructuradas a personas que trabajan en selección de personal en medianas y grandes empresas de diferentes sectores económicos en Medellín, y a través del análisis de contenido por presencia de la transcripción de las entrevistas, se encuentra que si bien para las empresas, el hecho de tener experiencia profesional es un factor de confianza, y por tanto de preferencia para contratar un candidato, el desempeño de los jóvenes egresados sin experiencia en los filtros técnicos y por competencias de los procesos de selección son satisfactorios, y existen casos exitosos de empresas que han priorizado experiencias no profesionales, potencial y motivación, con buenos resultados del personal vinculado. De igual manera, se identifican factores importantes que intervienen en el proceso y que son ajenos al reclutador tales como lineamientos de experiencia obligatoria por parte de los clientes internos o referentes de contratación externos al equipo de selección, y falta de alineación entre la formación que reciben los jóvenes en las universidades, respecto a las necesidades y expectativas del sector empresarial.

Palabras clave: Empleabilidad, inserción laboral, jóvenes egresados, reclutamiento, selección, discriminación laboral.

Abstract

In a labor market context where young people report difficulties in obtaining their first job after university education, and companies refer difficulties in recruiting talent, the objective of this research is to explore the considerations that employers have in the city of Medellín about hiring recently graduated young professionals in their organizations. By doing 8 semi-structured interviews with people who work in talent acquisition in medium and large companies from different economic industries in Medellín, and through content analysis by presence of the interviews transcripts, it is found that although for the companies, the fact of having professional experience is a factor of confidence, and therefore of preference to hire a candidate, the performance of young graduates without experience in technical and behavioral filters of the selection processes is satisfactory, and there are successful cases from companies that have prioritized non-professional experiences, potential and motivation, with good performance from the hired personnel. In that sense, there are important factors are involved in the process and that are unrelated to the recruiter, such as mandatory experience guidelines from internal clients or hiring managers who are external to the selection team, and lack of alignment between the training young people receive at universities, regarding the needs and expectations of companies.

Keywords: Employability, labor insertion, young graduates, recruitment, talent acquisition, discrimination at work.

Introducción

El trabajo es un fenómeno social y económico fundamental para la forma como la sociedad se encuentra organizada (Blanch, 2006); de hecho, la constitución política de la República establece en su artículo primero que “Colombia es un Estado social de derecho (...) fundado en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, p. 1). Las implicaciones de tener un trabajo, así como la naturaleza y la calidad de este, trascienden más allá del intercambio de la actividad humana por remuneración económica, y adquieren un significado de orden social, político, cultural y psicológico que lo institucionalizan como valor universal; el anterior fenómeno se denomina trabajocentrismo (Blanch, 2006).

En coherencia con el significado social propuesto en la sociedad trabajocentrista, el trabajo en sí mismo genera para quienes lo ejercen el acceso a ingresos económicos, a la seguridad social, a las prestaciones sociales y demás beneficios extralegales que pudiera prestar el empleador; pero más allá de esto, cabe anotar que, para el trabajador, su empleo puede generar estatus social y sentido de autorrealización, ya que la persona que participa activamente en un escenario laboral, va ganando espacios de influencia en su contexto social, y es visto de una mejor manera, incluso siendo más respetado que aquel que no labora, o aquel que lo hace informalmente (Montoya Rendón et al, 2018). Pero el trabajo no solo trae estos beneficios para las personas asalariadas; para las empresas, bajo las condiciones económicas y de mercado adecuadas, crear y mantener empleos de calidad impacta en la mejora del rendimiento y la productividad, aspectos claves para la competitividad de las organizaciones (González Begega y Guillén Rodríguez, 2009).

Asumidos como una sociedad trabajocentrista, los diferentes actores del contrato social tienen responsabilidad en mantener este modelo en funcionamiento: por una parte, el Estado, desde su obligación constitucional, debe crear políticas sociales para la generación de empleo (directo o indirecto), la estabilidad y desarrollo de este sin discriminación alguna (Roldán Castellanos, 2013), además de la generación de alianzas con el sector privado a través de las agencias públicas de empleo para conectar a las compañías con los solicitantes de empleo (Brewer, 2013).

Las empresas deben, bajo esa misma lógica, esforzarse por mejorar las oportunidades en materia de empleo, teniendo en cuenta las políticas y los objetivos de los gobiernos, así como la seguridad y la calidad del empleo para el desarrollo a largo plazo del tejido empresarial (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Las instituciones de educación superior (IES) aportan con la formación de profesionales cada vez con mayores conocimientos, aptitudes y actitudes que demanda el mercado laboral, haciendo un adecuado tránsito entre el mundo académico y el mundo del trabajo (Alvarado-Borrego, 2009). Y finalmente los trabajadores, para el presente caso los jóvenes, quienes ingresan al sistema académico con unas expectativas sobre su futuro profesional, ya que asumen una relación positiva entre el nivel educativo, los ingresos económicos y calidad de vida (De la Garza y Villezca Becerra, 2006).

Sin embargo, al egresar, los profesionales se encuentran con un mercado laboral que carece de las oportunidades suficientes para que ellos puedan iniciar el ejercicio de su vida laboral tal cual lo tenían proyectado, en un contexto donde un tercio de las empresas no contratan bajo ningún motivo recién egresados (Ministerio de educación de Colombia, 2016). Mientras que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2023) la tasa de desempleo general del trimestre julio - septiembre de 2023 fue del 9,3%, este mismo indicador para los jóvenes entre los 18 a 28 años fue del 16,2%, generando dudas en la población joven que ha hecho estudios universitarios respecto al retorno de la inversión en tiempo y dinero que implicaron sus carreras. Este fenómeno no es reciente, y parece tener mayor repercusión en los profesionales: según la gran encuesta integrada de hogares del 2021, el desempleo en el segmento de profesionales universitarios (10,8%) era más alto que el presentado para aquellos que habían terminado sus estudios de media académica (8,7%) y que el registrado para personas sin ningún tipo de educación (6,3%); de igual manera, parece tener mayor empleabilidad el segmento de personas con estudios técnicos, con una tasa de desempleo del 9,7%, y los tecnólogos con un 4,2% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2021). A una conclusión similar llegaron Castillo y García (2019) cuando concluyen que los estudios aumentan la formalidad y la calidad del empleo a la que puede acceder una persona, pero no la probabilidad de efectivamente conseguir un empleo.

Para efectos de esta revisión académica, se tendrán en cuenta como jóvenes a aquellas personas que, por su rango de edad, se clasifican dentro de las generaciones Millennial (personas entre los 25 y los 35 años) y Centennial (personas entre los 18 y los 24 años), quienes se caracterizan por ser generaciones digitales, inmersas en un entorno muy veloz, virtual y

creativo, con la capacidad de transformar o intercambiar información de forma rápida y fácil. (Cardona et al, 2020). Para ser más precisos, se tendrá igual en cuenta la definición de joven que tiene en Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE – (2021) donde se establece que “la juventud está comprendida entre los 14 y 28 años” (p. 3), aunque se deben de excluir aquellos entre 14 y 17 años que usualmente no hacen parte del mundo del trabajo, ni tienen carrera profesional aún.

Con el fin de corregir esta brecha y promover la empleabilidad en los jóvenes, el gobierno de Juan Manuel Santos promulgó la ley 1420 de 2010, conocida popularmente como ley del primer empleo. El objetivo de esta ley era promover la contratación de jóvenes hasta los 28 años sin experiencia laboral mediante incentivos tributarios a las empresas que vincularan a su nómina a este tipo de trabajadores. Sin embargo, los efectos de la ley no se vieron materializados en impactos reales para los jóvenes, según los investigadores del tema. Por una parte, Ariza y Cedano (2017) concluyen que el efecto de la ley fue de corto plazo y sin sostenibilidad en el tiempo, puesto que “casi un año después de la aplicación de la ley, la probabilidad de estar ocupado disminuyó” (p. 40); y si bien estos autores reconocen que hubo un impacto en la formalización del empleo, encontraron que este se dio mayoritariamente en jóvenes no profesionales, y que el impacto de la ley en aquellos con más altos niveles de educación no fue relevante. Por otra parte, Moya (2021) concluye mediante estudios de correlación econométrica que, si bien la informalidad en el empleo juvenil disminuyó los 4 años posteriores a la promulgación de la ley, “la disminución de las tasas de informalidad no fue por efecto de la ley como tal” (p. 110).

Lo que parecen demostrar los estudios es que el incentivo para que las empresas contraten recién egresados no se encuentra en estímulos tributarios, y que existen razones de mayor peso para que los empleadores tengan sus reservas frente a contratar jóvenes profesionales. Una de estas razones pareciera ser el nivel de habilidades y competencias con los que cuentan los jóvenes profesionales que terminan su ciclo formativo, donde, según la percepción de los empresarios a nivel global, el 43% de ellos reconoce que es más complicado encontrar las habilidades y competencias necesarias para una vacante entre los empleados novatos (López, 2022). Esta demanda de competencias más complejas, es coherente con la sofisticación que los perfiles laborales han sufrido para hacer frente a un mercado más competitivo y dinámico; y la forma de asumir estas demandas está relacionada con las llamadas habilidades duras, donde se profundiza el conocimiento técnico de la profesión -el hacer-, y las

habilidades blandas en conexión con temas de comunicación, creatividad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje - el ser- e idiomas (Carro Sancristóbal et al, 2018).

Muchos jóvenes deciden apostar por la formación académica en las instituciones de educación superior -IES-, como estrategia para mejorar las competencias requeridas por el mercado laboral con miras a insertarse en una organización pública o privada; las universidades, en general, se encuentran satisfechas con la educación que imparten, y perciben que las habilidades desarrolladas en sus estudiantes los hacen competentes para asumir los retos que las organizaciones enfrentan en su día a día, pero la percepción de las empresas es diferente, y consideran que, si bien las universidades educan en competencias esenciales para el desarrollo profesional, la formación no se encuentra completamente en coherencia con las expectativas y el contexto laboral, lo cual tiene incidencia directa en la empleabilidad de los egresados (Palmer Pol et al, 2009). Esta brecha que aparentemente tienen los graduados de las universidades, debe ser cubierta por las empresas a través de procesos de formación empresariales, mentoría, capacitación u otras estrategias formativas, pero debido a la necesidad de inmediatez en los resultados y de productividad que tienen las organizaciones, estas prefieren la vinculación de personal que ya ha adquirido conocimiento y habilidades profesionales a través del ejercicio en otras compañías; ya que como afirma Westreicher (2020), la experiencia laboral es fuente de conocimientos y habilidades que no se adquieren en el mundo académico, y que son más propensos a ser desarrollados en el ejercicio de la actividad profesional, y por ende, a dificultar la inserción laboral de los jóvenes profesionales en el mercado de trabajo.

Inserción laboral es, según García Blanco y Gutierrez (1996):

El proceso de incorporación a la actividad económica de los individuos. Este proceso suele coincidir para la mayoría de los individuos de una sociedad moderna con la etapa juvenil, y, por lo tanto, viene a consistir en una transición social que va de posiciones del sistema educativo y de la familia de origen, hacia posiciones del mercado de trabajo y la independización familiar (p. 269).

El motor que mueve la inserción laboral, por su parte, es el mercado de trabajo, el cual es la suma de todos los espacios físicos o virtuales en los que confluyen los distintos oferentes y demandantes de trabajo, en busca del equilibrio entre ambas fuerzas económicas, teniendo como precio los salarios devengados por los trabajadores, actuando bajo el marco normativo que el Estado ha establecido (Camberos Castro y Yañez Valdez, 2003), y en el cual usualmente

se genera desequilibrio, donde existen muchos más oferentes de fuerza laboral que demandantes. El factor que determina qué individuos se quedan con los trabajos en un mercado laboral con vacantes escasas se conoce como la empleabilidad, la cual es entendida como el nivel de ajuste entre las características individuales de la persona (formación, competencias, habilidades, experiencia) y los requerimientos del mercado laboral, que hacen que una persona sea deseable o no para ser vinculada a una organización (Suárez Lantarón, 2016).

La relación características propias del individuo contra requerimientos del mercado laboral expuesta en la definición anterior es compleja y multifactorial. Para realizar este análisis, es necesario tener en cuenta cuatro dimensiones que afectan esa relación de empleabilidad, ya que la evolución de estas ha influenciado en el hecho de que ser empleable hoy en día, no sea igual a lo que fue años atrás: Una dimensión socioeconómica, política y cultural, donde las acciones del Estado (regulaciones, subsidios y programas de formación) buscan mejorar las condiciones de ingreso y permanencia de las personas en los empleos. Una dimensión institucional de la educación y los dispositivos de formación, donde estos tienen la responsabilidad de identificar las necesidades del mercado laboral y promover la formación de competencias para el trabajo en las personas. Una dimensión organizacional y de las relaciones de trabajo, donde la empresa plantea una estrategia de gestión humana que analice y tome las mejores decisiones a partir de la brecha existente entre las necesidades de la organización para enfrentar el mercado, y la preparación de los individuos potencialmente vinculables. Y una dimensión individual, donde es la misma persona quien gestiona, desarrolla y evidencia recursos técnicos, relacionales y psicológicos para encarar de manera directa el proceso de empleabilidad (Botero Sarassa et al, 2022).

De esta manera, el reto de una persona que quiera lograr la contratación por parte de una empresa consiste en demostrar qué tan empleable es, y cómo ese nivel de ajuste a los requerimientos del cargo es mayor que el demostrado por otras personas que la empresa pudiera estar considerando. El escenario para mostrar ese nivel de ajuste a la empresa son los procesos de reclutamiento y selección. En una primera fase, el proceso de reclutamiento consiste en “el conjunto de procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2009, p. 128); para efectos de esta investigación, solo se tomará en cuenta el proceso de reclutamiento externo (atracción de candidatos que actualmente no pertenecen a la

organización) y que obedecen a un proceso de planeación de talento, donde se definen, entre otras variables, la cantidad de vacantes que la empresa va a abrir, su ubicación en la estructura organizacional, sus condiciones laborales, tareas, responsabilidades, y por tanto, requisitos para el candidato ideal.

Lo anterior mencionado, desemboca en el proceso decisivo para la empresa y para el candidato que es el proceso de selección; en esta etapa, la empresa busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos disponibles, procurando el mayor nivel de ajuste de la persona al trabajo, y potencial de alto desempeño, eficiencia y eficacia del seleccionado en la posición; todo esto a través de la utilización de herramientas de selección que la empresa decida aplicar dependiendo de los factores críticos de selección definidos por la estrategia de talento: Entrevistas, pruebas de conocimiento técnico, pruebas psicotécnicas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, entre otras (Chiavenato, 2009).

El mayor riesgo que enfrentan los recién egresados frente a estos procesos de reclutamiento y selección en las organizaciones, radica en una aparente práctica de discriminación laboral; según lo expresado por Horbath (2014):

La discriminación en el mercado laboral se produce cuando los empleadores tienen un trato diferencial para individuos de ciertos grupos sociales en el proceso de reclutamiento, desempeño y promoción, lo cual se funda en criterios diferentes a las calificaciones y méritos requeridos para desempeñar una actividad productiva. La mayoría de las prácticas discriminatorias surgen de preconcepciones y prejuicios atribuidos a miembros de grupos sociales, lo cual induce a la discriminación estadística en los resultados en el mercado laboral. (p. 1275).

En la definición anterior, se genera interés por la discriminación en razón a la pertenencia a un grupo social, en este caso, la población joven. En un ejercicio de investigación de Paredes et al (2019), donde se solicitó a analistas de selección evaluar a algunos candidatos con experiencia laboral y a otros sin experiencia, pero con gran potencial, los analistas tuvieron en promedio mayor predilección por los candidatos con experiencia que aquellos con mayor potencial: valoraron más altamente su nivel de ajuste a los requerimientos, e incluso consideraron que optar por la experiencia era una opción más segura para garantizar el éxito del proceso de selección.

Siguiendo con los resultados de Paredes et al (2019), la experiencia parece ser un factor que incrementa las opciones de empleabilidad de los candidatos, mientras que el potencial

queda relegado. Es importante aclarar que, si bien el tema del potencial en gestión humana es una temática que lleva poco tiempo de exploración, ejercicios investigativos como el realizado por Robledo y Román (2022), invitan a reflexionar sobre la relevancia que puede tener evaluar el potencial (en este caso en la selección) como una manera de propender por la ventaja competitiva futura de la organización. Estos autores definen el potencial de un individuo como “una posibilidad latente de crecimiento y desarrollo profesional futuro (...) avance de carrera, e incremento de su valor tanto para la organización como para su propio desarrollo a nivel profesional y personal” (p. 182).

La aparente falta de preparación de los jóvenes ante los procesos de selección aplicados por las empresas, responde según las percepciones de empresarios y egresados recolectadas por Poquis et al (2020) a dos factores a tener en cuenta: una formación donde prima el componente teórico sobre el práctico, y la ausencia de competencias propias del contexto laboral actual tales como conocimiento de idiomas, manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y formación en valores y habilidades blandas. En ese mismo sentido, Llanez et al (2017) establecen como un factor de alta deseabilidad para la contratación de jóvenes egresados profesionales, el hecho de haber laborado durante la carrera universitaria, y la capacidad de adaptación que esta condición de estudiante trabajador le brinda a los recién egresados para asumir los retos profesionales que las empresas necesitan.

Otras características que parecen influenciar la percepción de los empleadores al contratar jóvenes son los indicadores de rotación y permanencia de este segmento poblacional en las compañías. Los rangos etarios de menor edad son los que, por lo general, manejan una mayor rotación en las organizaciones en comparación con los grupos poblacionales de mayor edad (Weller, 2003), razón por la cual, los empresarios tienen una percepción de inestabilidad, alta rotación, y pérdida en el tiempo y recursos invertidos en la vinculación de estos perfiles. En ese mismo sentido, Curletto y Uicich (2019) describen los imaginarios negativos frente a los Millennials y Centennials en el lugar de trabajo, identificando la percepción de tener poca lealtad frente a las instituciones (iglesia, academia, gobierno, empresas), sus normas y sus jerarquías, una alta autoestima, egoísmo y hedonismo que los llevan a privilegiar su bienestar y el de su círculo de interés (familia, amigos) sobre cualquier cosa, y mayor compromiso en proyectos retantes, de alto nivel de aprendizaje y posibilidad de toma de decisiones, lo cual podría representar desmotivación y falta de compromiso para tareas de carácter operativo o repetitivo; aunque también se deben considerar fortalezas propias de las generaciones jóvenes

tales como un genuino deseo por cambiar el mundo y marcar la diferencia, actuar de manera ética y ecológica, ser ciudadanos del mundo, y dominar las herramientas tecnológicas y de negocio mucho mejor que sus mismos supervisores (Díaz et al, 2017).

Adicionalmente, existen prejuicios de carácter subjetivo que de igual manera parecen estar presentes en los procesos selectivos de jóvenes. Geeregat et al (2016) concluyen que existen casos en los cuales, factores del entorno sociocultural (estrato social, origen étnico o geográfico, sexo, lugar de residencia o pertenencia a grupos sociales) han influido positiva o negativamente en los procesos de selección a los que se ven sometidos los egresados universitarios, cuando la experiencia no es la principal credencial para demostrar competitividad.

Por su parte, otros autores encuentran factores no relacionados directamente con el contexto, competencias y habilidades de los jóvenes, pero que tienen relación directa con sus probabilidades de empleabilidad. Según Espinoza et al (2018), algunas organizaciones generan ideas preconcebidas sobre la calidad de los profesionales dependiendo de la IES de la cual hayan egresado, generando así una distorsión del mercado laboral, donde la empleabilidad pareciera ser mayor para los egresados de unas instituciones, y menor para los de otras. Este sesgo se basa en el nivel económico de la universidad, o en el posicionamiento que ésta ha tenido en rankings de calidad académica o investigativa que se difunden con regularidad. También tienen influencia los contactos o conocidos que poseen los jóvenes y las universidades, dando valor a ese capital relacional y las habilidades blandas que lo fortalecen, y que, para algunos, funciona como una vía de acceso al empleo (Fernández Salinero de Miguel y García Álvarez, 2020); incluso existen factores externos a las competencias del joven, de carácter macroeconómico, que favorecen o impiden la empleabilidad, según lo manifestado por Cerrato et al (2016):

Para aumentar la empleabilidad de los titulados universitarios, se requiere que el país tenga condiciones macroeconómicas estables, que generen expectativas de crecimiento para todos los sectores de la economía (...) ya que una mayor demanda requerirá de más insumos como capital, tierra y trabajo, trabajo que será provisto por trabajadores, ya sea mano de obra calificada y/o profesionales (p. 37).

A pesar de que los autores y estudios citados anteriormente parecieran reflejar un escenario negativo frente al ingreso de los jóvenes sin experiencia al mundo laboral, otros estudios de casos empresariales y de percepción en gestores de talento humano han abierto la oportunidad

de ver en la vinculación de jóvenes profesionales impactos positivos en la cultura organizacional, y desarrollo de capacidades internas en comparación con las empresas que aún continúan renuentes al tema de la diversidad generacional. Racolta y Dan Irini (2021) hicieron un estudio de cultura organizacional en empresas donde la proporción de empleados Centennials se encuentra entre el 11 y el 58%, y donde sus líderes de gestión humana coinciden en que incluir a este segmento poblacional había traído consigo impactos en la cultura organizacional en términos de innovación, pensamiento fuera de la caja, creatividad y capacidad analítica para la solución eficiente de problemas con rápida capacidad de aprendizaje, y con una apertura del 75% de los líderes entrevistados a seguir apostando en sus organizaciones a la inclusión generacional de los Centennials. De igual manera, el estudio *Innovación y talento con propósito en las empresas 2023* estableció que el 43% de sus organizaciones encuestadas consideran que los jóvenes son movilizados del cambio organizacional, y aportan ideas frescas para la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras a los retos que tienen las empresas, con un enfoque disruptivo y sostenible en el largo plazo (Fundación Princesa de Girona, 2023).

Como se observa, la gestión de la diversidad generacional es un fenómeno complejo con oportunidades y amenazas para las organizaciones, y para tener un análisis más amplio sobre la empleabilidad juvenil, debe de entenderse no solo desde factores cuantitativos de la inserción laboral (cifras de empleo y desempleo), sino también desde factores cualitativos como el tipo y calidad de los empleos a los que acceden los recién egresados; en ese sentido, aspectos tales como estabilidad, tipo de contrato, jornadas laborales, salarios y funciones a desempeñar, enriquecen el debate sobre las condiciones de empleabilidad de los jóvenes profesionales según Salva-Mut et al (2017). La falta de calidad y pertinencia de ese empleo post graduación se puede analizar incluso en el grado en el cual los recién egresados logran ingresar al mercado de trabajo, pero no a ejercer la profesión para la cual estudiaron, sino otro tipo de cargos o funciones ajenas a su campo de estudios, generando según López et al (2017), “una falta de coherencia entre lo estudiado y el área de desarrollo profesional” (p. 126).

Finalmente, hay dos fenómenos que se han investigado respecto a la empleabilidad de recién egresados y que merecen ser mencionados: El primero de ellos, apunta a que algunos jóvenes han logrado continuar su carrera como profesionales en la misma empresa donde realizaron sus prácticas académicas de pregrado, lo cual ha convertido a esta alternativa en una de las más anheladas por los jóvenes para continuar el ejercicio profesional sin traumatismos;

sin embargo, esta modalidad aún no se realiza de manera masiva en el mercado laboral, y parece estar lejos de ser la solución a la problemática. En un estudio realizado por la firma Employers for Youth (2022) hallaron que, de los jóvenes que actualmente se encuentran activos en el mercado laboral, el 82% no lo lograron en la misma organización en la cual realizaron su ciclo de prácticas universitarias.

El segundo fenómeno apunta a la competencia que existe entre recién egresados y profesionales con experiencia por los mismos puestos de trabajo, ya que, según Quintana Ruiz (2020) “hay personas con mucha experiencia que compiten por puestos de poca experiencia porque no encuentran oportunidades decentes que estén acorde con su recorrido” (p. 4), razón por la cual, el universo con el cual deben competir los recién egresados se amplía, y deben de cursar los mismos procesos de selección con las personas que, si bien son más experimentadas, se encuentran cesantes, o están empleadas pero con motivación de cambiar su trabajo actual.

Todo lo anterior pareciera indicar que, bajo las dinámicas de las organizaciones y el mercado laboral, la relación positiva entre el nivel educativo profesional y la empleabilidad no se puede dar por sentada. Se requiere estudiar más cómo la educación que brindan las IES en la actualidad es pertinente y coherente con las necesidades y expectativas del sector empresarial, y cómo el factor educación interactúa con los otros factores de empleabilidad analizados anteriormente, haciendo la inserción laboral de los recién egresados un asunto más complejo. De este tema, pueden surgir elementos de análisis tales como formación teórica contra formación práctica, valoración de la vigencia de los conocimientos técnicos impartidos, competencias del ser, manejo de tecnologías, y adaptabilidad de los jóvenes al migrar de un plano educativo a un plano productivo (Carro Sancristóbal et al, 2018). De igual manera, enriquece el análisis del factor educación no solo evaluar cómo este influye en la inserción laboral, sino también en la calidad del empleo, funciones y condiciones del cargo, ya que la relación entre la titulación y un buen empleo pareciera tampoco estar garantizada.

Por su lado, las organizaciones usualmente utilizan el argumento de falta de experiencia para descartar a los profesionales recién egresados (Paredes et al, 2019), pero existe una falta de consenso en la literatura y en la percepción de los empleadores sobre lo que significa en la práctica tener experiencia. En una parte, se podría estar hablando de la denominada experiencia profesional, la cual hace referencia a los conocimientos o habilidades que una persona ha adquirido en el ejercicio de las actividades para las que se encuentra formalmente facultado, mientras que la experiencia laboral se refiere al tiempo que una persona ha realizado cualquier

actividad remunerada (Aguilar del Castillo, 2016), lo cual indica que la persona conoce las dinámicas mínimas de laborar en una empresa tales como subordinación y cumplimiento de horario según establece el código sustantivo del trabajo (Congreso de Colombia, 1950). Incluso, para algunas organizaciones, el tema que determina qué tan competente es un individuo no está relacionado a una unidad de tiempo, sino que se asocia a la capacidad de haber logrado objetivos y metas en un contexto real a través de un apropiado desempeño (Huerta Amezola et al, 2000), mientras que otras pueden valorar la experiencia de un recién graduado incluso a través de la participación y los logros curriculares y extracurriculares que la persona haya llevado a cabo durante su carrera universitaria (Yorke y Knight, 2004).

Tampoco es explícito en la literatura revisada la forma como las organizaciones abordan el tema de la exclusión de los recién egresados dentro de sus procesos de gestión humana, es decir, si existe una política formal dentro de los procesos de diseño de cargo y selección de personal donde se materialice la intención de no contratar personas sin experiencia laboral, o si el fenómeno se da debido a la subjetividad de los analistas de selección en los procesos que lideran, sin existir de por medio un lineamiento formal por parte de la compañía, y donde las barreras al empleo de los jóvenes se convierten en un tema cultural de discriminación consciente o inconsciente. De igual manera, no se evidenció en la revisión bibliográfica si existen procesos de selección diferenciales para vacantes susceptibles a ser ocupadas por personal recién egresado, donde no se pretenda evaluar el perfil del candidato por posiciones ejercidas anteriormente, sino por otro tipo de temas como competencias, habilidades, capacidades o incluso potencial de crecimiento futuro.

Por último, se hace relevante llevar a cabo un estudio, donde se analice desde la perspectiva de los empleadores, los factores que a su juicio influyen en la empleabilidad de los jóvenes profesionales, entre estos factores, aquellos relacionados con el joven egresado (experiencia laboral, experiencia profesional, potencial de desempeño futuro, competencias, habilidades, saberes, factores socioculturales, contactos, rotación general del grupo etéreo), factores relacionados con las empresas mismas (políticas formales de gestión humana, sesgos culturales implícitos, técnicas de selección utilizadas, calidad de los empleos ofertados), factores relacionados con las IES (formación en coherencia con las necesidades del mercado, calidad y reconocimiento de la institución), y factores externos (política pública del gobierno para favorecer la empleabilidad, competitividad y globalización de los mercados, variables macroeconómicas), con el fin de determinar cuáles factores son los que tienen mayor incidencia

en la inserción laboral y en la calidad de los puestos que como empleadores ofrecen a los jóvenes profesionales recién egresados.

Para esta investigación se considerará el mercado laboral de la ciudad de Medellín (ciudad en la cual no se encontraron antecedentes investigativos sobre esta temática al momento de la entrega de este informe), y bajo el contexto laboral generado posterior a la pandemia del COVID-19 durante la denominada época de reactivación económica, ya que esta se encuentra ampliamente marcada por la destrucción de algunos tipos de empleo, la generación o intensificación de otros (mayoritariamente aquellos basados en el desarrollo y mantenimiento de las TICs), y en la transformación de las dinámicas laborales, mayoritariamente marcadas por el teletrabajo en pro de superar las barreras geográficas, y globalizar la oferta y demanda de trabajadores altamente calificados (Weller, 2020).

Teniendo en cuenta estas brechas de conocimiento y debates abiertos, el ejercicio de investigar y aproximarse a los empleadores en la ciudad de Medellín adquiere relevancia, para entender desde la perspectiva de los empresarios un fenómeno del mercado laboral postpandemia que parece paradójico: un alto desempleo de profesionales, y compañías que no encuentran los perfiles adecuados para sus vacantes (Rivero, 2021). En consecuencia, se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué consideraciones tienen los empleadores en la ciudad de Medellín sobre contratar jóvenes profesionales recién egresados en sus organizaciones?

El objetivo de esta investigación, consiste en explorar las consideraciones que tienen los empleadores en la ciudad de Medellín sobre contratar jóvenes profesionales recién egresados en sus organizaciones. De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos a ser desarrollados durante el ejercicio investigativo:

- Conocer la manera como las empresas en Medellín llevan a cabo sus procesos de reclutamiento, selección y contratación cuando tienen candidatos que son jóvenes profesionales recién egresados.
- Indagar sobre los factores que, según los empleadores en Medellín, afectan la inserción de los jóvenes profesionales recién egresados al mercado de trabajo.
- Identificar la brecha existente entre las habilidades y competencias percibidas en los jóvenes profesionales recién egresados, por parte de los empleadores y las expectativas que estos tienen sobre los jóvenes.

Métodología

Enfoque

El problema de investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, por cuanto se desean conocer las razones y motivos por los cuales los individuos (aisladamente o en colectivo) actúan de la forma que lo hacen en su ambiente cotidiano, y el impacto que tienen estos fenómenos comportamentales en los sujetos que se encuentran inmersos en la temática estudiada (Báez y Pérez de Tudela, 2007). De esta manera, la investigación cualitativa permite abordar la realidad desde una perspectiva holística, e intenta comprenderla o describirla sin recurrir para ello necesariamente a formular hipótesis, partiendo de diferentes teorías, modelos o supuestos, incluso a veces de las observaciones o dudas de los investigadores (Mira et al, 2004).

Para el caso de la inserción laboral de los recién egresados profesionales, se busca comprender las ideas que los empleadores tienen respecto a la contratación de jóvenes que acaban de terminar su ciclo de formación profesional, los imaginarios que se crean sobre el hecho de tener o no tener experiencia (laboral o profesional), los factores que incentivan o desincentivan a contratar este tipo de perfiles, y como todo esto genera prácticas de aparente discriminación laboral que, si se replican en muchas organizaciones, podrían constituirse en una condición de dificultad para el mercado laboral en su conjunto, en el segmento de los jóvenes profesionales que buscan su primera vinculación.

Diseño de investigación

La presente investigación se realizó bajo un diseño fenomenológico según la clasificación de investigaciones cualitativas expuesta por Hernández et al (2014). Este consiste en indagar en un grupo de participantes las perspectivas, emociones y experiencias (comunes y distintas) que han vivido respecto a un fenómeno o proceso, y determinar categorías en las cuales se pueden agrupar los testimonios de los participantes. El objetivo final de este diseño es:

Desarrollar una descripción compartida de la esencia de la experiencia para todos los participantes (...) contextualizando las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias) (Hernández et al, 2014, p. 494).

El fenómeno que se se analizó en este ejercicio de investigación son las posiciones que tienen los reclutadores cuando existen candidatos postulados que egresaron de su carrera profesional, y que no poseen experiencia laboral y/o profesional, así como las políticas formales, preconcepciones, imaginarios y actuaciones que tienen los empleadores frente a estos candidatos, y la decisión final de vincularlos o no a la compañía.

Participantes

Los participantes que se tuvieron en cuenta en la realización de la investigación son los empleadores de empresas de cualquier sector en la ciudad de Medellín, que hayan llevado a cabo procesos de reclutamiento y selección de vacantes *junior* para sus organizaciones, entendiéndose este perfil como aquel que no supera los 2 años de experiencia profesional, que posee los conocimientos básicos para la ejecución del rol, que ejecuta mayoritariamente labores operativas o con poco nivel estratégico y de toma de decisiones, y que usualmente requiere la supervisión y acompañamiento constante de una persona con un cargo superior (Zorro, 2022). En estos procesos de reclutamiento y selección, se hizo especial énfasis en las vacantes para profesionales que, según el sistema nacional de información de la educación superior, tuvieron más cantidad de egresados en el año 2021: Administración de empresas, ciencias económicas y derecho, Ingenierías, industria y construcción, y ciencias sociales (Ministerio de educación de Colombia, 2021).

Es importante aclarar que, para efectos de esta investigación, se entiende que los analistas de reclutamiento y selección de las empresas son representantes de los empleadores de cara a los procesos de vinculación de nuevo personal, tal como lo establece el código sustantivo del trabajo en su artículo 32, donde se menciona que se entenderá como representante de la empresa a “quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del empleador” (Congreso de Colombia, 1950, p. 5); de esta manera, se utiliza indistintamente el término empleador para referirse a los analistas de reclutamiento y selección de las empresas, y son estos últimos quienes participaron en la investigación.

En adición, para el estudio serán excluidos los procesos de selección y los analistas de selección que se enfocaban en perfiles de tecnologías de la información y la comunicación, puesto que el perfil de empleabilidad y el mercado laboral para estos profesionales es completamente diferente: estas personas presentan niveles de desempleo muy inferiores a las demás profesiones independientemente del nivel de experiencia. Para el año 2020, existía un

déficit de 80.000 programadores en Colombia (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas - ACIS, 2020), y se espera que para el año 2025 exista un déficit de hasta 112.000 profesionales del desarrollo de software (Revista Semana, 2022), razón por la cual, los profesionales de sistemas no enfrentan los mismos retos y dificultades para lograr la vinculación laboral, y se hace necesario excluirlos del análisis.

Técnicas de recolección de información

Para la técnica de recolección de información, se utilizó la herramienta de entrevista individual; esta se considera un instrumento de recolección válido, puesto que es un método más flexible e íntimo para interactuar con los participantes, donde se lleva a cabo una reunión para conversar e intercambiar información, a través de preguntas y respuestas donde se logre una construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández et al, 2014). En este caso, se recurre a la entrevista semiestructurada, la cual es más flexible que la entrevista estructurada, ya que, si bien parte de preguntas planeadas, estas pueden adaptarse a los entrevistados con el fin de motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz Bravo et al, 2013).

En coherencia con los objetivos de la investigación, las entrevistas individuales buscan determinar el grado de apertura que los empleadores en Medellín consultados tienen a la hora de considerar jóvenes recién egresados para sus vacantes *junior*, y los diversos factores que consolidan imaginarios frente a vincular este tipo de personal, creando categorías para los factores en los cuales haya coincidencia entre los entrevistados. Se llevaron a cabo el número suficiente de entrevistas por conveniencia hasta evidenciar saturación de la información, esta se presenta cuando ya no aparecen nuevas categorías o descripciones de experiencias sobre el fenómeno en cuestión a lo largo de las entrevistas (Hernández et al, 2014).

Se llevaron a cabo 8 entrevistas semiestructuradas a personas que laboraban en temas de reclutamiento y selección de personal en organizaciones con presencia en la ciudad de Medellín. Dichas entrevistas fueron realizadas de manera virtual a través de Microsoft Teams, en los horarios de mayor conveniencia para los entrevistados que resultó ser en espacios dentro de su jornada laboral, y grabadas para su procesamiento. Por comodidad de los entrevistados, no se dio instrucción sobre encender cámara o no durante la entrevista, y la mayoría de ellos no la encendieron, razón por la cual, el análisis de las entrevistas se realizó de acuerdo a la

transcripción de los diálogos, y no toma en cuenta elementos del lenguaje corporal de la persona.

A continuación, se presenta la información sociodemográfica más relevantes de los participantes:

Tabla 1

Participantes de la investigación

Participante	Cargo	Edad (años)	Estudios	Experiencia en selección (años)	Industria de la empresa	Tamaño de la empresa
Manuela	Gerente de atracción de talento	36	Psicóloga Especialista	13	Consultoría	1500
Clara	Analista Senior de talento	38	Psicóloga con maestría	6	Químicos	325
Paula	Analista de atracción de talento	24	Psicóloga	2	Alimentos	1200
Daniel	Coordinador de desarrollo humano	26	Psicólogo	3	Salud	3000
Angélica	Partner de atracción de talento	31	Psicóloga	6	Cementos	1000
Isabel	Gerente de recursos humanos	34	Psicóloga, especialista y con maestría	10	Industrial	2000
Camila	Especialista de recursos humanos	30	Administradora de empresas	3	Logística	2000
Carlos	Coordinador de atracción de talento	25	Psicóloga	5	Retail	700

Nota: Elaboración Propia. Los nombres de los participantes corresponden a pseudónimos, y no a los nombres reales de los entrevistados.

Técnica de análisis de información

La técnica para analizar la información recolectada en las entrevistas individuales es el análisis de contenido. Esta técnica cualitativa, según Andrade (2014) “permite develar información que a simple vista no está disponible y que solo con la identificación de patrones se hace evidente” (p. 198). De esta manera, luego de transcribir cada una de las entrevistas individuales mediante el software Transkriptor, se comenzó un proceso de clasificación de la información en un cuadro de análisis de contenido, donde se establecieron categorías, subcategorías e indicadores según las unidades de análisis que quiera identificar el investigador en las entrevistas realizadas (temas, ítems, personajes, tiempos, espacios, etc) (Andrade, 2014). La forma de identificar estos indicadores en las entrevistas transcritas es mediante el análisis de la presencia o la ausencia de un determinado indicador previamente establecido a partir de ciertos criterios determinados por el investigador (Porta y Silva, 2003).

Procedimiento

El proceso que se llevó a cabo para ejecutar la investigación se divide en las siguientes fases:

Fase 1: Análisis del contexto basado en hechos, cifras y variables que han sido claves en el desarrollo del tema de la empleabilidad de profesionales recién egresados en los últimos años.

Fase 2: Levantamiento del marco conceptual con las definiciones más relevantes frente a esta temática, así como la identificación de los estudios que, en años recientes, han realizado hallazgos relevantes respecto al tema.

Fase 3: Establecimiento de las brechas de conocimiento que se pretenden satisfacer, formulación de la pregunta de investigación y de los objetivos de la misma.

Fase 4: Determinación del método de investigación, enfoque, diseño, y participantes a ser tenidos en cuenta.

Fase 5: Construcción de la técnica de recolección de información (formato de entrevista individual) y validación con expertos del instrumento.

Fase 6: Aplicación del instrumento de recolección de información a los participantes mediante entrevistas virtuales

Fase 7: Transcripción de las entrevistas

Fase 8: Análisis de la información mediante la técnica de análisis de contenido por presencia en un cuadro de Excel

Fase 9: Redacción de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones para estudios futuros.

Consideraciones éticas

Los lineamientos éticos para el presente ejercicio se determinan en coherencia con la resolución 8430 del Ministerio de salud de Colombia (1993) respecto a la gestión y mitigación de los riesgos derivados de realizar investigaciones con personas. Desde la perspectiva de riesgos éticos, el estudio se encuentra clasificado como investigación sin riesgo según la resolución, ya que “no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio” (Ministerio de Salud de Colombia, 1993, p. 3), y se cuenta con el compromiso del investigador de que prevalece el bienestar, la integridad y la dignidad de las personas por encima de los objetivos de investigación, garantizando la privacidad y anonimato de los participantes, la confidencialidad y el adecuado resguardo de la información.

De igual manera, antes del inicio de la fase investigativa que involucra a otras personas, se brinda a ellos el consentimiento informado donde se socializa por escrito con los participantes el objetivo de la investigación, los métodos de recolección de la información, el compromiso de confidencialidad, los fines por los cuales se obtiene la información y la manera como la misma será protegida, así como el derecho de retractación que tiene el participante para solicitar que los datos que suministró sean eliminados en cualquier momento.

Resultados

Los resultados presentados en esta sección surgen de la realización de 8 entrevistas semiestructuradas virtuales a personas que trabajan en procesos de reclutamiento y selección de organizaciones en la ciudad de Medellín, en distintos roles dentro de dichos procesos (desde analistas, coordinadores, hasta gerentes de atracción de talento), entre los meses de mayo y junio de 2023. Las entrevistas se transcriben, y se procesa la información a través de la técnica de análisis de contenido por presencia, donde se identifica la presencia de las categorías y subcategorías de análisis, frente al fenómeno de inserción laboral de jóvenes profesionales recién egresados, y del cual, resultan hallazgos frente a 13 indicadores cuyos resultados se relacionan a continuación.

Políticas o directrices

En ninguna de las empresas donde trabajan los participantes existe una política organizacional formal que obligara a los candidatos a tener una experiencia mínima para ser considerados en los procesos de selección; sin embargo, la mitad de los entrevistados manifestaron que en la etapa de levantamiento de perfil con el supervisor directo del cargo a reclutar, este les explicitaba sus expectativas respecto a la experiencia (tipo y tiempo de experiencia) que deseaba ver en los candidatos, y esto para ellos se constituye en un lineamiento obligatorio para hacer el filtro de personas que serán invitadas al proceso de selección.

La otra mitad de los entrevistados manifestaron no tener ningún lineamiento en términos del tiempo de experiencia que debe tener un candidato en específico, siempre y cuando se garantizara la competencia del candidato para cumplir las funciones del cargo. La participante Clara manifiesta, por ejemplo, que no existen políticas para la exclusión de jóvenes, pero tampoco existe una para incluirlos y que le brinde claridad o lineamientos al respecto; en sus propias palabras, “en mi compañía, no existe un programa hoy, o una política que nos permita acciones afirmativas dirigidas a que las personas jóvenes y las personas recién egresadas, tengan mayor posibilidad de ingresar, como sé que existen en otras compañías que tienen eso declarado, y programas y políticas muy claras en relación con este aspecto”.

Rol de la experiencia en los procesos de selección

Para cinco de los participantes de la investigación, la experiencia profesional es un criterio fundamental, incluso el más importante a evaluar durante sus procesos de selección, y marca la diferencia para que un candidato sea o no contratado. Para Manuela, la evaluación de la experiencia representa entre el 70 y el 80% del peso en la evaluación del candidato, ya que, en sus palabras “buscan que la persona sea productiva rápidamente, y se busca disminuir la probabilidad de ocurrencia de errores”, por lo cual, se asocia el hecho de tener experiencia con una productividad más rápida y una menor tasa de equivocaciones. Para Daniel y Carlos, la experiencia también es fundamental, en un rango entre los 1 y 2 años para los cargos *junior*, aunque reconocen que la etapa de práctica puede ser tenida en cuenta como parte de esos años que solicitan al candidato; incluso Angélica afirma que “para nadie es un secreto que la experiencia en estos momentos tiene un papel bastante importante y en ocasiones pesa más que los estudios que tú tengas, incluso es más negociable el hecho de que no seas profesional, pero sí tienes la experiencia, más fácil ingresas a la compañía”, y que, para la organización en la que trabaja Angélica, debe ser experiencia en el mismo sector de la empresa (en este caso cementos) para que sea relevante para la compañía.

Por otra parte, se encontraron casos dentro de los entrevistados con un poco más de flexibilidad y apertura frente a los candidatos que no tienen experiencia. Para Isabel, que tiene un cargo de liderazgo dentro del proceso de selección, afirma que tiene total apertura para vincular personas sin experiencia a sus cargos, basándose mayoritariamente en criterios de alineación con la cultura organizacional y potencial. Camila comenta que su organización tiene un modelo de negocios que de hecho crece y se apalanca con los jóvenes sin experiencia, ya que casi todas las vacantes de la base de la pirámide (*junior*) las buscan a través de reclutamiento externo con candidatos con poca o ninguna experiencia, mientras que los cargos de liderazgo se suplen a través de reclutamiento interno y desarrollo de carrera con las personas que originalmente entraron a la empresa sin experiencia y han crecido dentro de la organización; Camila manifiesta que este modelo ha sido exitoso y reconocido por la casa matriz de la compañía.

Finalmente, se encuentra el caso de la organización para la cual trabaja Paula, del sector alimentos, ya que si bien la mayoría de sus vacantes exigen experiencia profesional, crearon un programa especial para que algunas vacantes sean reclutadas exclusivamente con personas sin experiencia laboral, donde, según ella, “se da la oportunidad a esas personas de entre 18 y

28 años o incluso personas que lleven 2 años cesantes de empleo, para integrarse, pues como a la organización, no se requiere experiencia, simplemente se requiere, pues como contar con un título profesional”; este programa es aún pequeño, lleva 2 años ejecutándose y vincula entre 9 y 12 personas anualmente, con intenciones de que siga creciendo en el tiempo.

Tipos de experiencia relevantes para las empresas

Según lo expresado por siete de los entrevistados, para ellos las experiencias no profesionales son valiosas y tenidas en cuenta cuando se evalúa a los candidatos, ya que estas representan espacios en los cuales desarrollaron diversas habilidades y competencias útiles para el mundo laboral. La experiencia no profesional más importante para los entrevistados fue la participación en voluntariados (particularmente Manuela mencionó la ONG AIESEC), seguido de empleos informales como ventas, trabajo en restaurantes o apoyo a negocios de la familia. También se valoraron experiencias de corte académico tales como participación en grupos de investigación, realización de tutorías o monitorías, y la realización de proyectos académicos y trabajos en los cursos de alto impacto. Finalmente, Paula dice que le parece importante tener en cuenta cuando un candidato ha tenido experiencia con la creación y gestión de emprendimientos, ya que, según ella, “cuando estas personas han tenido emprendimientos, han trabajado en lo que tiene que ver con relacionamiento con proveedores, con clientes internos y externos, etc.”

Vinculación de ex practicantes

El porcentaje de practicantes, según los entrevistados, que reciben una contratación como empleados oscila entre el 30 y el 90% de los practicantes, con una media de alrededor del 60%. Los 2 factores en los que coinciden Manuela, Paula y Camila, de los que depende la vinculación de los practicantes como empleados directos de la organización son: el desempeño del aprendiz durante sus prácticas y la existencia de la demanda o de la necesidad de talento en la organización donde el perfil del practicante pueda encajar.

Otros fenómenos frente a la contratación de practicantes fueron enunciados por Isabel, cuando afirma que “ los practicantes que están en áreas industriales, ahí el porcentaje (de contratación posterior como empleados) es un poco más bajo porque el tema industrial, pues no tiene casi rotación y los perfiles son muy operativos, entonces ahí el porcentaje es más bajo, pero en los temas administrativos que es donde principalmente yo me enfoco (para contratar

como empleados) si contratamos más a los practicantes”. Camila menciona que la vinculación de practicantes es muy importante para ellos, y desde que hayan desarrollado las competencias adecuadas durante su estadía en la empresa, no solo son considerados para la misma área donde hicieron su práctica, sino para otras funciones o departamentos de la empresa donde se tenga potencial. Finalmente, Paula aclara que la vinculación de practicantes como empleados se da a través del programa especial de contratación de personas sin experiencia que tiene la empresa, y al cual se hizo mención en apartados anteriores.

Valoración de los perfiles sin experiencia

La herramienta más utilizada por los entrevistados para evaluar candidatos sin experiencia es el centro de valoración o *assessment center*; para aplicar esta técnica, los participantes lo hacen a través de distintas variaciones de la técnica tales como lo son la gamificación, la solución de casos cotidianos que pueden acontecer dentro del cargo que se está reclutando, juegos de roles, e incluso la empresa en la que trabaja Clara implementó el llamado *escape room*, donde los participantes deben salir de un cuarto lleno de acertijos y desafíos que deben ser solucionados en equipo en el tiempo límite de una hora.

La segunda técnica más popular fue la entrevista por competencias, donde el entrevistador realiza preguntas de experiencias pasadas del candidato, donde haya tenido que utilizar competencias que son nucleares para cada una de las organizaciones; si bien los candidatos nunca han tenido experiencias profesionales, las entrevistas por competencias se concentran en indagar vivencias del ámbito académico (trabajos, proyectos, discusiones de clase) así como experiencias vividas en trabajos informales.

Otras técnicas de selección utilizadas por las personas que participaron de este estudio son las pruebas psicotécnicas (en particular se mencionó la prueba DISC por parte de Carlos), las pruebas técnicas relacionadas con conocimientos del rol específico, y una persona (Camila) dijo que ha tenido éxito realizando entrevista semiestructurada, pero no bajo el enfoque por competencias, sino indagando por motivaciones personales, profesionales y proyección a futuro del candidato.

Condiciones de contratación de los recién egresados

En términos de los cargos con mayor apertura para la contratación de los egresados sin experiencia, cinco entrevistados coincidieron en que es más factible la contratación de una persona con poca o ninguna experiencia en cargos de tipo administrativo, recursos humanos, mercadeo, finanzas, contables, comerciales y de facturación. El motivo se puede inferir de lo manifestado por Manuela, en términos de que son cargos de áreas soporte y no hacen parte del *core* del negocio; tal parece que las empresas pueden tener temor a que las personas sin experiencia cometan errores en procesos misionales de la organización, y que eso pueda tener un impacto en el producto o servicio final que se entrega al cliente, mientras que las áreas soporte tienen un menor impacto ante la ocurrencia de errores; y como se vió en un apartado anterior, la inexperiencia usualmente se asocia con mayor probabilidad de ocurrencia de errores por parte de los entrevistados.

Con respecto a los niveles jerárquicos que ocupan los recién egresados, también parece haber una tendencia en los entrevistados hacia los cargos denominados *junior* tales como auxiliares, analistas, asistentes o gestores, siendo en la práctica inviable que un profesional sin experiencia acceda a roles de coordinación de procesos o de personas.

Por otra parte, el tipo de contrato no parece tener una tendencia tan clara en las personas entrevistadas. Algunos refieren que el recién egresado se vincula con el mismo tipo de contrato que se tiene para las personas con experiencia (usualmente indefinido); sin embargo, hay otras empresas que mencionan un fenómeno a tener en cuenta: los recién egresados ingresan inicialmente con un contrato a término fijo, obra o labor, o a través de una empresa de trabajo temporal por un tiempo, y cuando han demostrado adaptación y resultados se convierte en un contrato a término indefinido directo con la empresa. Esto, según los entrevistados, se da nuevamente por el temor que se tiene de curvas de aprendizaje lentas y propensión a cometer errores por parte de las personas sin experiencia profesional, y como lo refiere el participante Daniel: “tiene que ver con el hecho de guardar, por así decirlo, un seguro, tener como la seguridad de que las personas que pasan por contrato a término fijo, aquellos que son más operativos, sean personas de alto desempeño, cierto, entonces nosotros hacíamos 3 contratos, creo que es lo que permite la norma, a término fijo y después de eso pasamos a término indefinido”.

Para las organizaciones donde trabajan Daniel y Angélica, existe la contratación indefinida para los administrativos sin experiencia desde un primer momento, y son aquellas

personas que contratan para los procesos misionales y que no tienen experiencia, los que deben de pasar por contratos a término fijo o temporales inicialmente para ganarse su vinculación indefinida posteriormente, nuevamente por el temor de generar afectación por la inexperiencia en las actividades *core* del negocio.

Finalmente, en términos de los salarios que reciben los recién egresados cuando se vinculan, en comparación con los sueldos de las personas con experiencia en el mismo nivel jerárquico, lo que parece marcar la tendencia es el postulado de a igual cargo, igual remuneración, ya que casi todos los entrevistados manifiestan que el salario es del cargo y no de la persona, y que si una persona con experiencia y otra sin experiencia ocupan el mismo cargo, deberían tener el mismo pago. Solamente Clara menciona que en su empresa, existe la posibilidad de que si hay 2 personas en el mismo cargo, pero hay una que tiene más experiencia en tiempo que la otra, se puede dar una mejor remuneración para aquel que tiene más años de experiencia.

Beneficios tributarios

Todos los participantes afirmaron conocer el beneficio tributario existente por la ley del primer empleo, pero también manifestaron que este incentivo fiscal no tenía ninguna influencia en ellos dentro de sus labores de reclutamiento y selección. Manuela por ejemplo, desde su rol estratégico como gerente, considera que “al final, el beneficio tributario no era tan alto versus el riesgo, por ejemplo, de contratar a personas muy *junior* y el impacto que eso puede tener reputacional, financiero con clientes, etc”. Por su parte, Carlos cuenta que antiguamente la empresa si promovía la contratación de personas sin experiencia para obtener el beneficio tributario, pero que con el tiempo esto dejó de tener relevancia y quedó prácticamente en el olvido para los procesos de selección más recientes.

Nuevas generaciones: Millenials y Centennials

En este indicador, se indagó por esos imaginarios tanto positivos como negativos de las llamadas generaciones millennial y centennial en general. El factor positivo que más se mencionó por parte de los entrevistados fue el de competencias digitales, entendidas como la capacidad de usar las TICs, acceder y analizar rápidamente la data y la información para la toma de decisiones. En segundo lugar, se reconoce que son personas usualmente más flexibles, adaptables y movilizados del cambio en los entornos en los que se desenvuelven, además de

otras habilidades relacionadas con lo anterior tales como el agilismo, la innovación, la creatividad, y lo que los entrevistados llamaron ser dinámico. Por último, se mencionaron (aunque en menor medida) otras fortalezas tales como aprendizaje rápido, curiosidad, visión global del mundo, polivalencia (interés por varios campos profesionales), motivación por los retos, y sentido altruista por el medio ambiente, la inclusión y la justicia.

Por otra parte, los estereotipos negativos que existen frente a estas generaciones se encuentran mayoritariamente alrededor de temas de inestabilidad laboral, en términos de querer siempre hacer cosas diferentes, aspirar a ascensos y promociones de manera acelerada, o incluso querer cambiar de empresas en cortos periodos de tiempo; en esta percepción de debilidad coincidieron 7 de los 8 entrevistados. Otros aspectos negativos percibidos por los entrevistados son: poca tolerancia a la frustración, falta de inteligencia emocional (entendida como tomarse las cosas personales, no ser empáticos frente a los demás y tener reacciones con una alta carga emocional frente a la retroalimentación y los llamados de atención), y en menor medida, otras debilidades tales como no tener compromiso con las labores más operativas o repetitivas, bajas habilidades comunicativas, ser egoístas, o tener un sentido constante de inconformismo.

Influencia de factores sociodemográficos

El criterio que más tienen en cuenta los profesionales de selección consultados como factor sociodemográfico, al momento de evaluar el perfil, es la universidad de egreso del profesional, la cual es relevante en el proceso de selección para Daniel e Isabel; ambos refieren que la universidad de egreso les da la confianza y la tranquilidad de que la persona es un buen profesional. Frente a este factor se dieron dos consideraciones en las entrevistas: Manuela, quien es una persona con larga experiencia laboral y en un cargo gerencial, afirmó que en el pasado cuando era más novata, la universidad de egreso era un factor relevante para ella, pero que con el tiempo dejó de serlo; algo similar sucede con Clara, quien tiene a su cargo analistas de selección con menos experiencia, y nota que con ellas “eventualmente salen cosas como sesgos, salen sesgos en general alrededor de la fotografía o en relación con que se ve joven, por ejemplo, que se ve muy viejito, o que es de x manera la persona en la fotografía, ese es uno que sale con mucha frecuencia y eventualmente sale el tema de la Universidad, pero lo que, lo que yo hago es de una hacer explícito el sesgo, explicar qué es un sesgo, explicar que el que la persona nos diga que es de X Universidad o cualquier otra cosa, no nos da cuenta de su nivel

de competencia, entonces es un ejercicio de poner ahí muy en la conciencia que ese no puede ser un requisito excluyente”.

El segundo factor sociodemográfico que parece tener más relevancia es la edad. Para Manuela, las personas con más edad tienden a tener menor apertura para los trabajos más operativos, y sienten que su perfil debería ser más estratégico, razón por la cual no los tiene en cuenta para procesos de selección de cargos *junior*. En la misma línea, Isabel considera que personas con mucha edad y sin experiencia laboral no le generan confianza (no especifica las razones concretas).

Por último, se mencionaron durante las entrevistas factores relacionados con el lugar en el cual reside el candidato, en términos de la ciudad y la vivienda como tal. Clara y Angélica manifestaron preferencia por candidatos que vivan en la misma ciudad donde se encuentran las vacantes, ya que los procesos de reubicación de ciudad suelen tomar tiempo y requerir recursos económicos; y en términos de la vivienda, las organizaciones en las que trabajan Isabel y Carlos tienen contemplados dentro de sus procesos de selección el filtro de visita domiciliaria. Para Isabel, la visita domiciliaria la realizan únicamente porque es un requisito de auditoría de algunos clientes para mantener la relación comercial con ellos, mientras que Carlos, aunque manifiesta que no son relevantes los factores sociodemográficos, también dice que la visita domiciliaria es importante en su empresa porque permite ver que “la persona no tenga vinculaciones con personas que, con personas voy a nombrarlo así porque es la palabra que se me viene, pues personas del barrio, digamos que tengan comportamientos que puedan generar vulnerabilidad para la compañía, ¿cierto? que la persona haga parte de grupos ilícitos, lo que se hace acá es identificar desde la observación, ¿cierto? que no haya una vulnerabilidad en términos de seguridad al momento de vincular a esa persona”.

Es importante agregar que Paula y Camila afirmaron de manera categórica no tener en cuenta ningún tipo de factor sociodemográfico en sus procesos de selección de personal.

Referidos en el proceso de selección de recién egresados

La mitad de los entrevistados reconocen que los referidos de los empleados a las vacantes de la empresa usualmente tienen más probabilidades de ser invitados a participar de los diferentes filtros del proceso de selección; sin embargo, indicaron que el hecho de ser referido no tiene ninguna influencia en la decisión final de contratar al referido respecto a los candidatos externos que ingresaron al proceso sin ningún tipo de recomendación.

De la otra mitad de entrevistados, 2 (Manuela e Isabel) dijeron que ser recomendado si aumenta las posibilidades de ser contratado, ya que los empleados no quieren quedar mal en la empresa, y usualmente se toman el trabajo de referir personas que saben que son buenos trabajadores, y que tienen afinidad con la cultura de la organización. Paula y Camila afirman que ser referido no tiene ningún tipo de beneficio o ventaja para el candidato respecto a aquellos que no poseen ningún tipo de recomendación.

Papel de las habilidades blandas

Al indagar por este ítem a los entrevistados, cada uno de ellos mencionó un conjunto significativo de habilidades blandas que eran importantes para ellos considerando la ausencia de experiencia profesional. Para efectos de los resultados de la investigación, se enuncian aquellas habilidades blandas que más fueron mencionadas por los entrevistados, comenzando por las más nombradas.

La habilidad blanda más frecuente en las entrevistas es la relacionada con habilidades comunicativas, entendida como comunicación asertiva, y adecuada expresión verbal y escrita. A continuación está la habilidad de trabajo en equipo, seguida de liderazgo (entendido como la capacidad de autoconocimiento, liderazgo de si mismo, y capacidad de liderar e influir en otros), y relacionamiento con el otro (en términos de relaciones cálidas, auténticas y respetuosas con las demás personas, y capacidad de trabajar en equipo con ellas).

Otras habilidades blandas mencionadas por menos entrevistados pero igualmente relevantes son: aprendizaje rápido y continuo, empatía, adaptabilidad, agilidad y alto nivel de energía en el lugar de trabajo.

Desempeño en filtros técnicos

La mitad de los entrevistados afirma que el desempeño de los jóvenes sin experiencia en los filtros técnicos es bueno por lo general; dentro de estas apreciaciones, está la de Clara, que afirma que el desempeño en las pruebas técnicas de quienes han sido practicantes en la organización anteriormente es muy bueno. En la misma línea, Paula afirma que muchas veces los recién egresados tienen mejor desempeño en las pruebas técnicas que las personas con experiencia, y Camila dice que usualmente antes de llegar a la prueba técnica, los candidatos pasan por el filtro de recursos humanos, y considera que esta área hace un muy buen trabajo de

filtrado, de tal manera que las personas que avanzan a prueba técnica son candidatos altamente calificados que lo hacen bien; en sus propias palabras “las personas o los candidatos que nosotros (gestión humana) pasamos a entrevista con el *hiring manager*¹ son personas que prácticamente ya van a iniciar el proceso de pre contratación con la compañía”.

Dos entrevistados (Daniel e Isabel) manifiestan que el desempeño de los recién egresados es promedio o similar al de las personas con experiencia, y no puede establecer una tendencia clara sobre un buen o mal desempeño en general de los jóvenes sin experiencia. Manuela establece que, en su organización, los resultados de los jóvenes sin experiencia de perfiles administrativos en las pruebas técnicas es satisfactorio, mientras que los perfiles más especializados de la línea de negocio (perfiles técnicos) no tienen tan buen desempeño. Y finalmente, Carlos es el único que manifiesta que el desempeño de los recién egresados en los filtros técnicos no es bueno en general, por los vacíos que traen desde su formación académica, los cuales se tratarán en el siguiente apartado de los resultados.

Coherencia de la formación académica que brindan las IES con las necesidades de las empresas

El último indicador del análisis de contenido hace referencia a la percepción que tienen los profesionales de selección, respecto a lo alineada que está la formación brindada por las IES con las expectativas, necesidades y contexto de las organizaciones públicas y privadas. En términos generales, la opinión de los entrevistados parece coincidir en que aún falta coherencia entre la formación académica universitaria y aquello que verdaderamente necesitan las empresas. Si bien se reconoce por parte de los entrevistados algunos temas donde parece haber mayor alineación academia - empresa tales como la formación técnica y teórica, y las habilidades blandas que se desarrolla en los trabajos en grupo y exposiciones (solución de problemas, trabajo en equipo y tolerancia a la frustración), son más los temas donde coinciden que fallan las IES.

En primer lugar, los participantes de la investigación mencionan la deficiencia que tienen las universidades en la enseñanza del idioma inglés, de la herramienta ofimática Microsoft Excel, y de contenidos relacionados con metodologías de gestión de proyectos. En segundo lugar, entrevistados como Clara mencionan que “hay muchas cosas que se ven en la

¹ Los clientes internos que solicitan la vacante.

Universidad que no son aplicables, que están basadas en teorías y modelos re viejos, que no aplican a cómo el mundo se mueve hoy” y Manuela agrega que los pregrados son muy largos gracias a contenidos que no agregan valor práctico al estudiante, cuando manifiesta que “si uno realmente se sincera y limpia el currículum y lo hace mucho más focalizado, especializado, teniendo en cuenta, digamos, como las necesidades del mercado y del negocio, terminan siendo carreras de 3 años o 2 años”.

También Manuela afirma, respecto a la experiencia de los docentes universitarios, que “la academia sigue siendo súper exclusiva, en que los docentes tengan que ser personas formadas con maestría en algunas universidades con doctorado, que no sé qué, pero que a veces están muy desalineados de la vida laboral a la que se van a enfrentar sus estudiantes”; y Carlos agrega que una oportunidad de mejora de las universidades es enseñar a sus estudiantes a “identificar el segmento, pues como empresarial, no es lo mismo el sector privado del sector público (...) los retos de una pequeña o mediana empresa, los retos de este profesional al profesional de una empresa grande o una multinacional, no son los mismos retos” y en la etapa práctica se siente la ausencia de un acompañamiento integral de la IES al practicante y a la empresa según el mismo Carlos.

Por ultimo, frente a este indicador, es preciso aclarar dos posiciones manifestadas por algunos entrevistados. Isabel considera que no se puede generalizar el hecho de si las IES forman en coherencia o no con las necesidades de la empresa, porque percibe que algunas universidades lo hacen mucho mejor que otras. Por su parte, Daniel considera que si bien las brechas en la formación académica son una amenaza, también son una oportunidad porque “vos tenés (en el egresado sin experiencia) un lienzo un poquito más en blanco, digamos que las personas cuando ya hemos pasado por una organización, cuando llegás, ya tienes vicios por así llamarlos, pues muy entre comillas, ya tienes mañas, ya tenemos formas muy específicas de trabajar (...), y podemos formar un profesional que se adecúe mucho más a la necesidad del cargo”.

Consideraciones finales de los participantes

Al final de las entrevistas, se dio la oportunidad a los participantes de decir algún comentario final sobre la inserción laboral de jóvenes profesionales recién egresados desde su perspectiva. La opinión más generalizada fue la manifestada por Manuela, Paula, Daniel, Angélica e Isabel en el sentido de que el mundo laboral está cambiando, y el fenómeno de las nuevas

generaciones llegando al mundo del trabajo es inevitable, por lo cual se hace necesario que las empresas “resignifiquen los imaginarios que tienen sobre los jóvenes” (comentario expresado por Manuela), “cambien su cultura y flexibilicen su pensamiento para brindar oportunidades a las personas sin experiencia” (comentario expresado por Paula), y “asuman el reto de adaptarse a recibir y trabajar con las nuevas generaciones” (comentario expresado por Daniel), porque “Todos pasamos por eso alguna vez” (comentario expresado por Ángélica). En ese mismo sentido, Camila invita a las empresas a “crear y empoderar al talento joven”, al igual que Isabel, quien resalta la importancia de evaluar y desarrollar el potencial de los candidatos recién egresados de las universidades.

Finalmente, es importante resaltar la recomendación que Clara brinda a los jóvenes recién egresados, porque considera que “no se saben vender, por ejemplo, haciendo una buena hoja de vida, y ese es el principal factor de descarte de esta población”, por lo cual, la hoja de vida y la forma como los jóvenes exponen su perfil ante las empresas debe ser más atractiva.

Discusión

Procesos de reclutamiento y selección con jóvenes profesionales recién egresados

Las organizaciones públicas o privadas establecen políticas para el proceso selección y contratación, las cuales, según Yuperel et al (2020) “mantienen una serie de reglamentos y lineamientos dentro de la entidad para el buen funcionamiento del mismo (proceso de selección), para no cometer posibles errores, y para que la institución funcione sin ningún problema en el proceso de identificar al personal idóneo para el puesto vacante” (p. 69). Para el caso de políticas o lineamientos frente a la inclusión o exclusión de jóvenes sin experiencia en los procesos de selección, se evidenció que no existen políticas, instructivos, procesos u otros dentro de la formalidad corporativa que limiten o excluyan a los recién egresados; sin embargo, son los supervisores directos de los cargos, o los referentes de contratación que se encuentran por fuera del equipo de selección los que, durante el proceso de levantamiento de perfil, imponen el requisito de la experiencia y los años que deben de tener laborando previamente para ser contratables, lo cual -según reportaron los entrevistados- obliga a las personas de selección a seguir esta instrucción y a aplicar el filtro en sus procesos, incluso cuando ellos quisieran ser flexibles y dar la oportunidad de participar en el proceso a más candidatos.

Respecto al hecho mismo de tener experiencia para participar en los procesos de selección, Westreicher (2020) considera la experiencia laboral como generador de conocimientos y habilidades que no se adquieren en el mundo académico, y que pueden generar barrera en la inserción laboral de los recién egresados; y en el estudio hecho por Paredes et al (2019) se concluye que los reclutadores prefirieron mayoritariamente las personas con experiencia frente a aquellas sin experiencia pero con gran potencial. En el ejercicio de entrevistas, la experiencia profesional para todos los participantes es un factor de alta relevancia, y para 5 de los 8 entrevistados es el criterio más importante dentro de sus procesos de selección.

La experiencia se encuentra altamente asociada por parte de los participantes a aprendizaje y productividad rápida y a menor probabilidad de ocurrencia de errores durante la curva de aprendizaje, sin embargo, 3 participantes dan cuenta de que las organizaciones en las que trabajan, cuentan con una cultura más abierta y flexible a la vinculación de jóvenes sin experiencia, donde en uno de los casos se creó un programa exclusivo para la contratación de

personas sin vinculaciones laborales previas, y en otro se manifestó éxito en un modelo donde son las posiciones *junior* las que entran por reclutamiento externo (con apertura a personas sin experiencia) y las vacantes *senior* por desarrollo de carrera y reclutamiento interno. Estos casos denotan éxito para sus organizaciones en la implementación de esquemas de selección abiertos a personas sin experiencia, basando la vinculación en criterios de potencial y adaptación a la cultura de la empresa.

La apertura a considerar otras experiencias no profesionales para evaluar competencias en los candidatos fue mencionada por Yorke y Knight (2004) cuando hablan de la relevancia para la empleabilidad de haber desarrollado actividades extracurriculares durante la vida académica, así como el valor agregado que gana el perfil del egresado por el hecho de haber trabajado durante la vida universitaria y conocer las dinámicas empresariales (Llanez et al, 2017). En este sentido, el ejercicio de campo coincide con los planteamientos de los autores, y establece que las experiencias no profesionales preferidas por los analistas de selección son los voluntariados, grupos de investigación, emprendimientos, y experiencias laborales informales, donde la persona no limitó sus años de universidad únicamente a la formación académica tradicional.

Para el fenómeno de vincular a los practicantes como empleados directos de la empresa luego de finalizada su práctica, se encontró con los entrevistados un fenómeno diferente al hallado en la revisión de la literatura. La firma Employers for Youth (2022) afirmó que el 82% de las personas que participaron de su estudio no lograron la contratación en la misma empresa en la que realizaron sus prácticas; pero por otra parte, en las entrevistas realizadas en este estudio, todos los participantes afirmaron que en sus organizaciones existe la posibilidad de vincular practicantes como empleados directos, y que, según sus consideraciones, logran contratar al 60% de ellos basados en criterios de desempeño y de apertura de las vacantes. Esto parece reafirmar la vinculación en la empresa donde se hicieron las prácticas como una de las opciones más seguras para que el recién egresado se inserte en el mercado laboral, e incentiva a los jóvenes para que tengan buen desempeño durante la etapa productiva de la práctica, y a las IES para hacer un buen proceso de preparación para la práctica, con el fin de mejorar la empleabilidad de sus futuros egresados.

En términos de las técnicas de selección que se suelen utilizar, existe una gama de herramientas para usar con los candidatos tales como lo son las entrevistas, pruebas de conocimiento técnico, pruebas psicotécnicas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación

(*assessment center*), entre otras (Chiavenato, 2009). De todas las anteriormente mencionadas, los entrevistados de esta investigación manifestaron confiar en mayor medida en la evaluación de las competencias del candidato mediante los *assessment centers* y las entrevistas comportamentales o por competencias, evocando situaciones del ámbito académico o extracurricular, en coherencia con lo manifestado por Alles (2003) en términos de que las entrevistas por competencias y las situaciones evocadas por ellas ayudan a develar aspectos superficiales y fáciles de indagar tales como conocimientos, habilidades o destrezas, pero también permite un acercamiento a aspectos más profundos del candidato y difíciles de visualizar tales como su autoconcepto, actitudes, valores y rasgos de personalidad en la forma como abordaron las situaciones narradas.

Finalmente, la asociación entre inexperiencia y tasa de errores abordada por Meneses (2009) cuando afirma que “no se debe suponer que el recién llegado actúa con mala fe; es probable que los errores que comete se deben a la inexperiencia” (p. 54), lleva a que algunas organizaciones abordadas en la presente investigación opten por la contratación a término fijo o tercerizada de personas con poca experiencia, y que hagan parte de procesos técnicos de la cadena productiva de la compañía. Este fenómeno es referido por los participantes como válido para que las organizaciones reduzcan la incertidumbre de contratar personas sin experiencia, iniciando la relación laboral con un enfoque de corto plazo, y que sean los resultados y la adaptación lo que incentive una vinculación estable e indefinida.

Factores que afectan la inserción laboral de jóvenes sin experiencia

Los factores que pueden facilitar o dificultar la inserción laboral de los jóvenes profesionales recién egresados deben ser abordados desde múltiples variables que influyen en la postulación, evaluación y contratación efectiva del candidato. El primero de ellos radica en los reclutadores mismos, y en las tendencias o sesgos que estos puedan tener, entendiendo que en el quehacer del reclutador “una realidad del día a día es que el papel de los criterios subjetivos y los imaginarios sociales compiten con los requisitos de los cargos o roles laborales al momento de las decisiones finales” (Gómez, 2015, p. 230). Lo observado en las entrevistas apunta a que los reclutadores con mayor edad y con cargos más gerenciales son más inflexibles en términos del requisito de experiencia, y dan su perspectiva sobre el tema de una manera directa y sin ningún tipo de rodeos, mientras que los analistas de selección más jóvenes muestran más apertura frente a la contratación sin experiencia, o les cuesta más admitir las restricciones que tienen en

sus organizaciones para vincular este tipo de perfiles. Este fenómeno podría explicarse de varias maneras: Por una parte, los analistas de selección más jóvenes fueron egresados hace relativamente poco tiempo, y pueden tener mayor empatía frente al tema porque enfrentaron el fenómeno como candidatos no hace mucho; por otra parte, los reclutadores más *senior* son aquellos que usualmente deben trabajar directamente con los clientes finales del proceso de selección (supervisores directos), y ya están acostumbrados a recibir retroalimentación en repetidas ocasiones, por parte de estos líderes, sobre la necesidad de que los candidatos tengan experiencia. Finalmente, es posible que los jóvenes puedan buscar mayor deseabilidad social durante la entrevista mostrando mayor apertura frente al tema, mientras que los seleccionadores con más edad no tienen interés particular en la deseabilidad social durante la investigación.

Los beneficios tributarios que disminuyen la carga impositiva de las empresas por brindar el primer empleo a los jóvenes son ineficaces, puesto que solo tienen un impacto de corto plazo en mejorar la empleabilidad de las personas sin experiencia, y su mayor efecto se refleja en contrataciones de personas sin estudios universitarios (Ariza y Cedano, 2017). Lo anterior afirmado es coherente con lo evidenciado en las entrevistas de la investigación, donde ninguno de los entrevistados expresó que los beneficios tributarios fueran relevantes en su organización o representaran un incentivo para contratar más jóvenes profesionales sin experiencia.

En referencia a los estereotipos que los empresarios tienen sobre trabajar con Millennials y Centennials, según Díaz et al (2017) y los entrevistados en esta investigación, las principales fortalezas como generación radican en el manejo de las nuevas tecnologías y la data, además de una visión global del mundo y un amplio sentido ético y valoración por la inclusión, la diversidad y el medio ambiente; aunque los participantes del ejercicio investigativo complementan agregando aspectos como la flexibilidad, la adaptación al cambio, innovación, creatividad y aprendizaje rápido. En oportunidades de mejora, Weller (2003) y los participantes de las entrevistas coinciden al afirmar que el gran problema que tienen las nuevas generaciones está en la inestabilidad, entendida como deseo de cambiar rápidamente de cargo, ascender velozmente dentro de la estructura de la organización, o cambiarse a trabajar en otras empresas en un periodo de tiempo relativamente corto. También hay coincidencia entre Curletto y Uicich (2019) y una de las entrevistadas sobre la apatía que tienen los jóvenes por los trabajos operativos, y su deseo por ejercer rápidamente funciones de tipo estratégico en la empresa.

De las variables sociodemográficas que manifiesta Geeregat et al (2016) que pueden influir en el proceso de selección, las personas entrevistadas manifestaron no tener en cuenta la mayoría de ellas, pero algunos sí evidenciaron una tendencia a valorar los temas de edad, ubicación geográfica del lugar de residencia, contexto social del lugar de residencia, y por último, la universidad de egreso como también lo manifestó Espinoza et al (2018). Respecto a los sesgos por variables sociodemográficas, si bien, según el estudio realizado por Górska (2016) tanto los reclutadores con y sin experiencia evidenciaron tener sesgos sociodemográficos, “con un 95% de seguridad, es más probable que los reclutadores menos experimentados evalúen a los candidatos pertenecientes a minorías de manera menos favorable” (p. 61); esto puede estar relacionado directamente con la madurez del reclutador, que, en un inicio de su carrera profesional, tiende a dejarse llevar por variables que no dan crédito de los conocimientos, habilidades, competencias y motivaciones del candidato; en el caso de la presente investigación, se asocia este fenómeno a los entrevistados más jóvenes, o el personal joven que es liderado por los entrevistados de mayor edad y experiencia.

Por último, respecto a la efectividad o no en términos de contratación de ser referido por alguien de la empresa, aunque Fernández Salinero de Miguel y García Álvarez (2020) establecen que las relaciones y las recomendaciones ayudan a lograr más fácil y rápidamente una oferta laboral en las empresas, se encontró que ser referido ayuda a entrar al proceso de selección, pero no a ser efectivamente contratado. Si bien la técnica de recolección de información usada en la presente investigación no permite verificar si las respuestas tienen alguna carga de deseabilidad social (lo que se presume por parte del investigador), o si reflejan fielmente el fenómeno de las recomendaciones en las organizaciones de los entrevistados, el estudio refuerza que la referencia o recomendación si facilita, al menos parcialmente, la efectiva contratación de los recomendados, pero no la garantiza.

Brecha entre la formación y competencias de los jóvenes respecto a las expectativas de los empleadores

Dentro de los criterios más importantes que tienen los empleadores para construir su percepción acerca de los recién egresados es la manera como estos se desempeñan en los filtros de habilidades técnicas y blandas frente a lo que esperan los evaluadores de los procesos de selección, y cómo esto genera un imaginario positivo o negativo respecto a la formación y preparación para el mundo del trabajo que reciben los estudiantes durante su estancia en las

IES. En un mercado laboral donde el 43% de los empresarios consideran que los jóvenes profesionales no poseen las habilidades y competencias necesarias para ser empleables en sus organizaciones (López, 2022), fue importante durante el trabajo de campo abordar estas competencias desde el componente técnico y el comportamental.

Por un lado, 7 de los 8 entrevistados consideran que el desempeño de los jóvenes sin experiencia en las pruebas o filtros técnicos de la empresa es bueno o al menos similar al de las personas con experiencia. Esto pareciera romper el mito de un lento aprendizaje o una propensión a cometer errores por parte de los jóvenes egresados, y demostraría una incoherencia entre el discurso que asume estos imaginarios negativos acerca de los profesionales sin experiencia, a la vez que se admite buen desempeño en las pruebas técnicas.

Por otro lado, en las habilidades blandas o comportamentales, los entrevistados manifiestan que valoran en mayor medida las competencias de habilidades comunicativas, liderazgo, trabajo en equipo, relacionamiento auténtico con los demás, aprendizaje rápido y adaptabilidad. Esto es coherente con las habilidades blandas que resalta Carro Sancristóbal et al (2018) son importantes para la inserción laboral de los jóvenes, y más aún, es coherente con las fortalezas que los mismos participantes de las entrevistas resaltaron en los millenials y centennials en otro apartado, lo cual fortalece la idea de que los jóvenes pueden adaptarse fácilmente en el entorno laboral a las expectativas de sus empleadores.

Para terminar, al contrastar las posiciones teóricas de Alvarado-Borrego (2009) respecto a que las IES hacen un adecuado tránsito entre el mundo académico y el mundo del trabajo, y lo argumentado por Poquis et al (2020) con relación a falencias de las IES en la formación de competencias en idiomas y habilidades blandas, los participantes de las entrevistas parecen estar de acuerdo en mayor medida con el segundo autor; el acuerdo entre los entrevistados y Poquis et al, está alineado en la percepción de una formación más teórica que práctica, falta de énfasis en habilidades claves tales como el bilingüismo en inglés, uso de Microsoft Excel, técnicas de gestión de proyectos, y en general priorización de las IES en temas que los entrevistados consideran poco relevantes, desactualizados, y desconectados con el contexto empresarial y de mercado que enfrentan las organizaciones. También se resalta en los hallazgos, que una de las participantes recomienda reevaluar el perfil del docente universitario, para que las IES sean más abiertas a recibir personas de las empresas que, si bien no tienen maestrías o doctorados, poseen conocimientos prácticos y experiencia valiosa para compartir con los estudiantes, e incluso con los diferentes grupos de investigación.

Consideraciones sobre la empleabilidad de los jóvenes profesionales recién egresados

En un mercado laboral donde el desempleo juvenil puede superar hasta por 7 puntos porcentuales a la tasa de desempleo general de Colombia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2023), donde el segmento de jóvenes profesionales tiene mayor desempleo que aquellos sin estudios o con estudios de media académica (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, 2021), y donde aproximadamente un tercio de las empresas no están dispuestas a contratar personal sin experiencia por ningún motivo (Ministerio de educación de Colombia, 2016), se está consolidando un fenómeno de discriminación laboral basado en edad y en experiencia que fue encontrado igualmente en las entrevistas realizadas a los participantes de la investigación, y que visibiliza una problemática que afecta tanto a los jóvenes que no pueden insertarse en el mundo laboral, como a las empresas que manifiestan que enfrentan una escasez de talento donde no encuentran los perfiles adecuados para sus vacantes (Rivero, 2021).

Si bien la experiencia es fuente de conocimientos y habilidades que no se adquieren en el mundo académico, y que son más propensos a ser desarrollados en el ejercicio de la actividad profesional (Westreicher, 2020), los entrevistados reconocen que el desempeño de los jóvenes recién egresados en los filtros técnicos y de habilidades blandas de los procesos de selección es satisfactorio, lo cual apunta a que la discriminación laboral de algunos de estos perfiles pudiera estar basada en imaginarios y presunciones que pueden estar haciendo algunas personas en las organizaciones respecto a ellos, en especial aquellos líderes funcionales por fuera de gestión humana.

Aunque, en las condiciones actuales para los jóvenes, la relación entre el nivel educativo, empleabilidad y calidad de vida que manifiestan De la Garza y Villezca Becerra (2006) no está garantizada, hay un fenómeno que reconocen los entrevistados en esta investigación y es que el mundo laboral está cambiando, y que el ingreso de las nuevas generaciones al mundo del trabajo es algo inevitable que las organizaciones deben entender y gestionar; derivado de esto, surgen recomendaciones que salen de los mismos testimonios de los entrevistados tales como resignificar los imaginarios que se tienen de los jóvenes, aprender a trabajar con las fortalezas y valores agregados que tienen las nuevas generaciones, asumir el reto de flexibilizar la cultura de las empresas frente a requisitos que hoy en día se consideran inflexibles, tener más empatía por el fenómeno de empleabilidad de personas sin experiencia

que hoy en día afecta al mercado laboral, y aprender a identificar, crear y desarrollar el potencial de las personas tal como afirman Robledo y Román (2022).

De igual manera, es altamente recomendable, según los entrevistados, que las organizaciones establezcan formalmente políticas o programas de inclusión laboral para el primer empleo, ya que esto permite que los profesionales de gestión humana puedan llevar a cabo más acciones afirmativas en este campo, sin encontrar tantas restricciones para evaluar y considerar estos candidatos. Por otra parte, del lado de los egresados, se refuerza lo manifestado por una de las entrevistadas, quien indica que ellos también deben de trabajar y mejorar en las habilidades claves de los procesos de selección tales como redactar una buena hoja de vida, o, en palabras de la misma entrevistada “saberse vender mejor durante el proceso”.

Conclusiones y recomendaciones

El mercado laboral actual enfrenta un fenómeno complejo y contradictorio donde los jóvenes recién egresados de la universidad enfrentan dificultades para insertarse en su primer empleo profesional, mientras las empresas refieren dificultades para encontrar talento para llenar sus vacantes.

En los procesos de selección que llevan a cabo las organizaciones, si bien no existen políticas o lineamientos que favorezcan o perjudiquen la inclusión de candidatos sin experiencia, los seleccionadores se topan con la barrera del requisito de experiencia que imponen los clientes internos del proceso de selección en la etapa de levantamiento de perfil, donde se asocia tener experiencia profesional con aprendizaje y productividad rápida, y una menor probabilidad de ocurrencia de errores.

En los procesos de selección reportados se utiliza en mayor medida la entrevista por competencias y el *assessment center* como técnicas preferidas para evaluar el nivel de ajuste en los candidatos, y si bien la experiencia profesional es altamente preferida, algunos reclutadores muestran apertura a considerar experiencias como voluntariados, emprendimientos, trabajos informales o actividades extracurriculares de la universidad como fuentes de desarrollo de habilidades y competencias.

Frente a la contratación de practicantes, mientras en la compañía exista la vacante y se haya tenido un buen desempeño, haber sido practicante de una empresa aumenta las probabilidades de que esta persona pueda lograr una posterior vinculación como empleado directo de la organización, y esta vinculación es usual que sea inicialmente a término fijo o por una empresa tercera, y que, con el tiempo y los resultados, se pueda optar por una contratación a término indefinido.

En términos de los reclutadores, el ejercicio de entrevista mostró mayor apertura a incluir candidatos jóvenes sin experiencia en los analistas de selección con menor edad versus aquellos con una edad más avanzada; aunque, por otra parte, se evidenció mayores sesgos en aquellos seleccionadores más jóvenes hacia factores sociodemográficos de los candidatos tales como la edad, el sector geográfico de residencia, el contexto social de sector de residencia, y la universidad de egreso.

En general se encontró que los beneficios tributarios para contratar más jóvenes sin experiencia no generaron incentivo en los entrevistados para incluir más candidatos de este segmento, y aparentemente el hecho de ser referido o recomendado por alguien de la empresa

ayuda al recién egresado a ingresar al proceso de selección, pero no a ser efectivamente contratado.

Los seleccionadores admiten que, cuando reflexionan sobre el ingreso de las nuevas generaciones a sus procesos, reconocen en ellos fortalezas como el manejo de las TICS, pensamiento global, prioridad a temas de inclusión, justicia y cuidado del medio ambiente, además de ser dinamizadores del cambio en la organización; mientras que, por otra parte, mencionan oportunidades de mejora para estas personas en términos de una alta inestabilidad percibida (deseo de ascender rápidamente de cargo, cambiar de áreas o de empresa), inteligencia emocional, y poca motivación por las labores operativas.

Los entrevistados mencionan que el desempeño en las pruebas técnicas de los profesionales sin experiencia es similar o incluso mejor al de aquellos con experiencia, y que las habilidades blandas percibidas en los recién egresados durante los filtros de selección son generalmente satisfactorias, lo cual indica que posiblemente la discriminación a estos perfiles está basada en estereotipos o temores, puesto que ellos admiten que el desempeño de los jóvenes en los filtros de selección diseñados por ellos es adecuado.

Por otra parte, se reconoce que hay oportunidades de mejora en la formación que estos profesionales reciben en sus IES, en términos de que se educan bajo modelos más teóricos que prácticos, falta mejorar la capacitación en inglés, Excel y gestión de proyectos, falta revisar contenidos que se consideran desactualizados y poco relevantes, y mejorar la manera como la academia conoce las necesidades del sector empresarial, y las aplica en sus programas de enseñanza, junto con docentes que tengan mayor relación con el sector productivo y no solo el académico.

En general, se reconoce que el mundo del trabajo está cambiando, y que la llegada de las nuevas generaciones a ocupar las vacantes de las empresas es inevitable, por lo cual se hace necesario que las empresas transformen y flexibilicen su cultura, resignificando los imaginarios frente a este fenómeno. Respecto a esto, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar procesos de sensibilización y toma de conciencia con los clientes internos o referentes decisorios que se encuentran involucrados en el proceso de entrevista y contratación final, pero que no son del equipo de selección, para que los analistas de reclutamiento tengan mayor margen de maniobra para incluir en los procesos a las

personas sin experiencia, y que estas puedan demostrar sus competencias y potencial a los referentes decisorios del proceso.

- No asumir una relación directa entre la inexperiencia, los errores y la lentitud en el aprendizaje, sino que, por el contrario, se deben de crear cargos y oportunidades de desarrollo y crecimiento para que sean ocupados por las personas sin experiencia, y que se conviertan en los semilleros de talento de las potenciales personas clave para el negocio, como lo referenciaron dos participantes en sus casos de negocio, donde se confía y se brinda la oportunidad a aquellos jóvenes egresados que superen los filtros técnicos de forma satisfactoria.
- Los jóvenes deben complementar su formación académica con actividades extracurriculares, laborales o voluntariados que brinden valor agregado a su perfil; también se invita a las IES que flexibilicen sus esquemas académicos para que sean amigables con aquellos estudiantes que desarrollan actividades paralelas a su educación lectiva, pero que agregan valor a la formación integral del profesional.
- Al ser el *assessment center* y la entrevista por competencias las técnicas de selección más utilizadas, se recomienda a los jóvenes conocer, indagar y prepararse para enfrentar estos filtros, así como a las IES de entrenar a sus estudiantes en abordar procesos de selección con estas metodologías de la forma más asertiva posible.
- Los analistas de selección de las empresas deben identificar, visibilizar y transformar los sesgos de tipo implícitos y explícitos que tienen sobre los jóvenes, y llevar a cabo procesos de selección objetivos; capitalizando en las fortalezas y potencialidades que pueden evidenciar los jóvenes. En ese mismo sentido, las IES pueden trabajar en la formación de los estudiantes, con base a las oportunidades de mejora que manifiestan los empleadores, para que, en el ejercicio profesional, no demuestren estas debilidades que ayudan a arraigar los estereotipos negativos de las empresas.
- Las IES, siendo conscientes de que su buena o mala reputación es un factor de exclusión de sus egresados, deben procurar por brindar formación de calidad, investigación con alto valor agregado, y servicios de extensión pertinentes que aumenten su posicionamiento positivo en la sociedad, y con ello, mayores oportunidades para sus egresados.
- Dado que ser recomendado facilita la posibilidad de ingresar a procesos de selección, los jóvenes deben cultivar su capital relacional y sus conexiones durante la vida universitaria, con el fin de lograr una inserción laboral más expedita al finalizar sus

estudios académicos; y, para las empresas, el hecho de priorizar los talentos referidos puede cerrar las puertas de la organización a talento externo sin recomendaciones que tenga alto valor y potencial dentro de la compañía, así que se recomiendan procesos de selección con principios de justicia organizacional y objetividad, para que la empresa pueda tener la posibilidad de vincular el mejor talento posible.

- Las universidades deben de fortalecer la enseñanza del idioma inglés y del Excel (sobre este último pueden aprovechar la facilidad que tienen las nuevas generaciones en aprender y dominar rápidamente las herramientas tecnológicas), tener espacios de acercamiento con el sector empresarial para conocer mejor su contexto y sus necesidades, hacer reformas curriculares que incluyan los temas de mayor actualidad en los diferentes campos del saber y que recorten los contenidos menos pertinentes o con menor relevancia práctica en el quehacer profesional.

Finalmente, se deben considerar las limitaciones que tuvo esta investigación y que deben ser tenidas en cuenta y retomadas por futuros abordajes que se hagan respecto al tema: las entrevistas se realizaron de manera virtual, dando la libertad a las personas de encender o no su cámara (no se dieron instrucciones al respecto a los participantes), y donde ninguno de ellos optó por encenderla, con lo cual, se perdió la posibilidad de analizar el lenguaje no verbal de los entrevistados; en ese mismo sentido, se acordaron las entrevistas según su disponibilidad, frente a lo que todos eligieron hacerlo durante su jornada laboral, y mientras se encontraban físicamente en su empresa, lo cual pudo restringir o condicionar su libertad de expresarse en el momento de responder las preguntas.

Otra limitación importante radica en que, por disponibilidad, los participantes representaban empresas entre los 325 (medianas) y los 3000 empleados (grandes), así que se sugiere que en próximas oportunidades se puedan considerar también participantes que representen el segmento de las micro y pequeñas empresas para contar con la perspectiva de este segmento empresarial, además de empresas de otras regiones diferentes a la ciudad de Medellín para entender el fenómeno desde una visual geográfica más amplia.

También se recomienda para futuras investigaciones abordar no solamente a los analistas de selección o al personal de recursos humanos, sino también a los clientes internos de otras áreas que solicitan las vacantes y ejercen un papel decisorio en el proceso de selección, con el fin de entender su percepción en la inclusión o exclusión de candidatos jóvenes profesionales recién egresados.

Si bien el objeto de estudio de esta investigación giró en torno a la empleabilidad de los jóvenes y a la apertura que tienen los responsables de selección de personal a la diversidad generacional del segmento Millennial y Centennial, otras investigaciones futuras podrían profundizar más en el fenómeno de inserción laboral juvenil cuando estos tienen otros factores de vulnerabilidad que impactan directamente en sus posibilidades de empleabilidad tales como lo son: ser población joven y perteneciente a comunidades afrodescendientes, o personas jóvenes con hijos, con discapacidades, población migrante, entre otros.

Por último, se recomienda contemplar técnicas de recolección de información que impliquen menos contacto directo con los participantes, para evitar que en la interacción directa estos busquen deseabilidad social, y que puedan abarcar un mayor número de personas en el estudio, como lo sería, por ejemplo, la aplicación de una encuesta.

Referencias

- Aguilar del Castillo, M. C. (2016). La visibilidad de la experiencia laboral. En J. M. Morales Ortega, El tratamiento del empleo de los trabajadores maduros por parte de los poderes públicos y de las políticas empresariales de recursos humanos (p. 171 - 206). Ediciones Laborum.
- Alles, M. A. (2003). Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Ediciones Granica SA.
- Alvarado-Borrego, A. (2009). Vinculación universidad - empresa y su contribución al desarrollo regional. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo*, 5(3), 407-414.
- Andrade Jaramillo, V. (2014). Técnicas de análisis cualitativo en uso: exploración a través de la relación entre identidad profesional y agencia. En J. Orjuela, *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. Apuestas de investigación (p. 191 - 215). Editorial Bonaventuriana.
- Ariza, J., & Cedano, P. (2017). Empleo y formalización laboral juvenil en Colombia. Una evaluación de la ley del primer empleo. *Revista de economía laboral*, 14(1), 40-59.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política. Colombia. (p. 1)
- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas - ACIS. (4 de Febrero de 2020). Comunicado Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas - ACIS. <https://acis.org.co/portal/content/NoticiaDelSector/comunicado-asociaci%C3%B3n-colombiana-de-ingenieros-de-sistemas-%E2%80%93-acis#:~:text=En%20la%20actualidad%20hay%20un,profesionales%20y%20t%C3%A9cnicos%20del%20C3%A1rea>.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación Cualitativa*. Editorial ESIC
- Blanch, J. (2006). El trabajo como valor de las sociedades Humanas. En J. M. Blanch, *Socio psicología del trabajo* (p 57-98). Universidad Abierta de Cataluña.
- Botero Sarassa, J., Malvezzi, S., & Rentería Pérez, E. (2022). *Empleabilidad Profesional: Inserción y movilidad en mercados de trabajo de egresados (as) de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle Programa Editorial.
- Brewer, L. (2013). *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Camberos Castro, M., & Yañez Valdez, J. A. (2003). La informalidad de los mercados laborales de Sonora y la frontera norte de México. *Región y sociedad*, 15(27), 153 - 178.

- Cardona, L., Castillo, G., & Flórez, J. (2020). Las características de las generaciones millennials y centennials frente a la evolución de las tecnologías y su influencia en la compra de productos del sector asegurado. *Libre Empresa*, 17(1), 102 - 115.
- Carro Sancristóbal, L., Lobato López, M. L., Matas Caballero, J., & Corchado Rodríguez, J. M. (2018). Diagnóstico sobre la empleabilidad de los egresados/as de las ramas de conocimiento de ciencias sociales, arte, y humanidades en las universidades públicas de castilla y león. <https://consejosocial.uva.es/wp-content/uploads/2021/05/Informe-final-Empleabilidad.pdf>
- Castillo, C. D., & García, J. (2019). Desempleo juvenil en Colombia ¿la educación importa?. *Revista Finanzas y Política Económica*, 11 (1), 101-127.
- Cerrato Reyes, K., Argueta, L., & Zavala, J. C. (2016). Determinantes de la empleabilidad en el mercado laboral. *Revista Economía y Administración*, 7(1), 21 - 40.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Congreso de Colombia. (1950). Código sustantivo del trabajo. Colombia. (p. 3)
- Curletto, G., & Uicich, M. (2019). Factores de motivación laboral de los Millennial. *Revista de Adenag*(9), 35-42.
- De la Garza, O. J., & Villezca Becerra, P. (2006). Efecto de la sobre educación en el ingreso de personas con estudios de nivel superior en México. *Ensayos*, 25(2), 21 - 42.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). Juventud en Colombia. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-2021-nota-estadistica-juventud-en-colombia.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Mercado laboral de la juventud, trimestre Julio – Septiembre 2023. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLJ-jul-sep2023.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Gran encuesta integrada de hogares 2021. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2021.pdf
- Díaz L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162 - 167.
- Díaz C., López M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *11(22)*, 188 - 204.

-
- Employers for Youth. (2022). Resultados Generales EFY Colombia 2022. <https://docsend.com/view/gy7jk2sj29sft8hc>
- Espinoza Díaz, O., González, L., Sandoval Vásquez, L., Castillo Guajante, D., & Neut Aguayo, P. (2018). Formación universitaria e inserción laboral en Chile: Percepciones de profesionales en psicología titulados en universidades con distinto nivel de selectividad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-27.
- Fernández Salinero de Miguel, C., & García Álvarez, J. (2020). La inserción laboral de graduados y graduadas a través de contactos personales. Una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 32(1), 163 - 189.
- Fundación Princesa de Girona. (2023). Innovación y talento con propósito en las empresas 2023. https://www.fpdgi.org/wp-content/uploads/2023/11/Informe-U4Impact_30.11.pdf
- García Blanco, J. M., & Gutiérrez, R. (1996). Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: Cuestiones teóricas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (75), 269 - 293.
- Geeregat, O., Cifuentes Gómez, G., & Villarroel Farías, M. C. (2016). Factores que inciden en las condiciones de empleabilidad de los egresados de Pedagogía. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16.
- Gómez, M. A. (2015). Selección de personal: Entre los requisitos del cargo y la exclusión social. En L. Godoy, & E. Ansoleaga, *Un campo en tensión o tensión entre campos: Psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica* (págs. 219-231). Santiago de Chile: RIL Editores.
- González Begega, S., & Guillén Rodríguez, A. M. (2009). La calidad del empleo en la Unión Europea. Debate político y construcción de indicadores. *Revista del ministerio de trabajo e inmigración*, 81, 71 - 88.
- Górska, A. (2016). Perception on female candidates for managerial positions—how does the experience of the recruiter influences perception?. *Zeszyty Programu Top*, 15, 51-64.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* Editorial Mc Graw-Hill.
- Horbath, J. E. (2016). Contrastes regionales de la discriminación laboral hacia los jóvenes en México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (2), pp. 1273-1290
- Huerta Amezola, J., Pérez García, I. S., & Castellanos Castellanos, A. R. (2000). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. *Educación* Guadalajara, 87 - 96.

- Llanez Ordóñez, J., Figuera Gazo, P., & Torrado Fonseca, M. (2017). Desarrollo de la empleabilidad y la gestión personal de la carrera de graduados en pedagogía. REOP, 28(2), 46 - 60.
- López Arguera, E. Talento joven sin competencias necesarias para cubrir vacantes, el reto de 43% de RH. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Talento-joven-sin-competencias-necesarias-para-cubrir-vacantes-el-reto-de-43-de-RH-20220418-0158.html>
- López Brunett, A. L., Larco Camacho, É., & Ortiz Chimbo, C. (2017). Relación del perfil profesional con la contratación de profesionales en Administración de Empresas Hoteleras de la Universidad Internacional del Ecuador – extensión Guayaquil en el año 2015. INNOVA Research Journal, 2(1), 113 - 130.
- Meneses, E. Q. (2009). Recursos didácticos digitales: medios innovadores para el trabajo colaborativo en línea. Revista Electrónica Educare, 13(2), 47-62.
- Ministerio de educación de Colombia. (2016). Boletín educación superior en cifras. https://ole.mineducacion.gov.co/1769/articles-380205_recurso_1.pdf
- Ministerio de educación de Colombia. (2021). Sistema Nacional de información de la educación superior. <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). Resolución 8430. Colombia.
- Mira, J., Pérez Jover, V., Lorenzo, S., Aranaz, J., & Vitaller, J. (2004). La investigación cualitativa: una alternativa también válida. 34(4), 161 - 166.
- Montoya Rendón, L., Caballero Lozada, M., & Montoya Rendón, J. (2018). Desempleo y condiciones generadoras de precariedad del empleo en Colombia. En G. d. Cano”, Perspectivas del trabajo en la sociedad contemporánea desde la educación, la cultura y la sociedad. (p. 63-80). Universidad Libre.
- Moya, M. A. (2021). Impacto del programa “ley del primer empleo” en la incidencia en la informalidad y en el subempleo juvenil en Colombia. Suma de Negocios, 4(2), 97-111.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Organización Internacional del Trabajo.
- Palmer Pol, A., Montañó Moreno, J. J., & Palou Oliver, M. (2009). Las competencias genéricas en la educación superior. Estudio comparativo entre la opinión de empleadores y académicos. Psicothema, 21(3), 433 - 438.

- Paredes, B., Santos, D., Del Olmo, S., Gandarillas, B., & Briñol, P. (2019). La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: Preferencia por la experiencia sobre el potencial en contextos desfavorables. *Anales de psicología*, 35(3), 514 - 520.
- Poquis Velasquez, E., Cadenillas Albornoz, V., Palacios Garay, J. P., Núñez Vara, F. E., Buendía Vila, G. R., & Chumacero Calle, J. C. (2020). Análisis del perfil profesional en la empleabilidad de estudiantes de Enfermería de un Instituto Superior Tecnológico Público. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), 775-785.
- Porta, L., & Silva, M. (2003) La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Anuario digital de investigación educativa*, (14).
- Quintana Ruiz, M. F. (2020). El desempleo en los jóvenes en Colombia, la otra crisis de la pandemia. <https://plazacapital.co/el-monedero/5062-el-desempleo-en-los-jovenes-en-colombia-la-otra-tesis-de-la-pandemia>
- Racolta, N., & Dan Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource. *Quality - Access to Success*, 78-85.
- Revista Semana. (25 de agosto de 2022). Mercado laboral: ¿está Colombia en riesgo de caer en un déficit de talento digital? <https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/mercado-laboral-esta-colombia-en-riesgo-de-caer-en-un-deficit-de-talento-digital/202230/>
- Rivero, A. (2021). En plena crisis de empleo, vacantes no se llenan por falta de talento. <https://elpulsolaboral.com.mx/mercado-laboral/24854/en-plena-tesis-de-empleo-vacantes-no-se-llenan-por-falta-de-talento>
- Robledo Ardila, C., & Román Calderón, J. P. (2022). Potential: in search for meaning, theory and avenues for future research a systematic review. *Management Review Quarterly*(72), 149 - 186.
- Roldán Castellanos, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Revista Universitat Estudiantes* (10), 107-123.
- Salva-Mut, F., Tugores-Ques, M., Adame, M., & Oliver, M. (2017). La inserción laboral de los jóvenes y las jóvenes con titulación de formación profesional de grado medio y superior en España. *Educación*, 53(2), 357 - 378.
- Suárez Lantarón, B. (2016). Empleabilidad: Análisis de concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 1(14), 67 - 84.
- Weller, J. (2003). La problemática inserción laboral de los y las jóvenes. CEPAL.

- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. CEPAL.
- Westreicher, G. (2020). Experiencia laboral. <https://economipedia.com/definiciones/experiencia-laboral.html#:~:text=La%20experiencia%20laboral%20es%20importante,en%20esa%201%C3%ADnea%20de%20carrera.>
- Yorke, M., & Knight, P. (2004). Embedding Employability into the curriculum. <https://www.qualityresearchinternational.com/esecttools/esectpubs/Embedding%20employability%20into%20the%20curriculum.pdf>
- Yuperel, B. R., Balderramos, R. P., & Watson, M. A. H. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria del Caribe*, 24(01), 68-76.
- Zorro, A. (21 de Julio de 2022). ¿Qué es un junior en una empresa? Conoce sus características y descubre cómo convertirte en senior. <https://www.crehana.com/blog/desempeno/que-es-junior/>

Anexo 1: Tabla de categorías, subcategorías e indicadores

Categorías de análisis y definiciones	Subcategorías	Indicadores	Preguntas guía
<p>Reclutamiento: Conjunto de procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2009, p. 128)</p>	<p>Reclutador: es la persona que posee los atributos necesarios (conocimientos, habilidades y actitudes), para el desempeño del proceso de atracción de talento (Pavie, 2011)</p>	<p>Tipo y nivel formativo del reclutador, experiencias que ha tenido en selección de personal.</p>	<p>Primero que todo ¿Qué formación tiene usted? ¿Qué experiencia tiene en procesos de reclutamiento y selección?</p>
	<p>Políticas: Son aquellas que controlan y regulan las tácticas mediante las cuales los individuos y grupos buscan alcanzar las metas y objetivos de la organización, buscando estabilizar el comportamiento humano (Illera & Illera, 2015)</p>	<p>Existencia de una política o una directriz de la organización frente a criterios que deban cumplir los candidatos reclutados frente a experiencia.</p>	<p>¿Existen políticas o directrices que usted deba tener en cuenta a la hora de reclutar candidatos? ¿Cuáles?</p>
	<p>Egresados sin experiencia profesional: persona que no ha adquirido experiencia a partir de la terminación y aprobación del pensum académico de la respectiva formación profesional, en el ejercicio de empleos o actividades que tengan funciones similares a las del su campo profesional (Presidencia de la república de Colombia, 2015)</p>	<p>Importancia que tiene el factor experiencia en los procesos de selección de jóvenes profesionales recién egresados.</p>	<p>Hábleme sobre el papel que juega la experiencia en la participación de los profesionales recién egresados en sus procesos de reclutamiento.</p>
		<p>Consideración de otros tipos de experiencia (laboral informal, extracurricular) para un egresado sin experiencia profesional.</p>	<p>¿Qué otro tipo de experiencias son tenidas en cuenta, cuando no se tiene la experiencia profesional relacionada con el cargo?</p>
		<p>Consideración de la experiencia como ex practicante de la organización para una vinculación directa.</p>	<p>En su organización, ¿existen oportunidades de vinculación para personas que fueron practicantes?</p>

<p>Selección: Proceso mediante el cual la empresa busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos disponibles, procurando el mayor nivel de ajuste de la persona al trabajo, y potencial de alto desempeño del seleccionado en la posición (Chiavenato, 2009, p. 144).</p>		<p>Evaluación que la empresa hace del perfil de un profesional con poca o ninguna experiencia para evaluar su nivel de ajuste al cargo y a la organización.</p>	<p>¿Cómo hace la empresa la evaluación y valoración de un perfil profesional, cuando este cuenta con poca o ninguna experiencia?</p>
<p>Proceso de contratación: Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada. (La República, s.f)</p>	<p>Cargo: Se integra por todas las actividades y obligaciones que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa (Chiavenato, 2009)</p>	<p>Cargos, tipo de funciones, lugar en la jerarquía organizacional, y afinidad entre el campo de estudio del recién egresado respecto a las tareas que cumple.</p>	<p>¿Cuáles son los cargos que, en su empresa ocupan jóvenes profesionales sin experiencia? y ¿cuáles son sus condiciones contractuales?</p>
	<p>Salario: Es la remuneración más directa que recibe el trabajador por la prestación personal de su servicio. Está constituido por el pago ordinario, fijo o variable y todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio que presta (Consultorio Jurídico Universidad ICESI, s.f, p.1)</p>	<p>Salarios o rangos salariales que se le ofrece a un joven profesional sin experiencia que se vincula a la empresa.</p>	

	Modalidad de contrato: Forma, contenido, duración, revisión, suspensión y prueba del contrato de trabajo (Código sustantivo del trabajo, 1950, p.6)	Tipo de contratación que se ofrece a los jóvenes profesionales sin experiencia (Directo, a través de tercerizadora laboral, prestación de servicios) y tipo de contrato (Indefinido, definido, obra o labor).	
Beneficios tributarios: constituyen aquellas deducciones, exenciones y tratamientos tributarios especiales, presentes en la legislación tributaria que implican una disminución en la obligación tributaria para los contribuyentes, con diferentes objetivos económicos y sociales (DIAN, 2015, p. 2)		Consideración de los beneficios legales y tributarios (e.g ley del primer empleo) como incentivo para contratar jóvenes.	¿La empresa conoce y aprovecha los beneficios tributarios de contratar personas jóvenes sin experiencia laboral?
Generaciones Millennial y Centennial: Las generaciones denominadas Millennials, entre		Percepción o experiencias pasadas con jóvenes millennial y centennial y su forma de	¿Qué opina usted de los millenials y centannials como trabajadores (fortalezas)?

<p>las edades de 25 – 35 años y Centennials, entre las edades 18-24 años, son generaciones digitales, su entorno es muy veloz, virtual y creativo, con la capacidad de transformar o intercambiar información de forma rápida y fácil. (Cardona et al, 2020)</p>		<p>desenvolverse en el ámbito laboral (Aspectos positivos y oportunidades de mejora).</p>	<p>¿Qué opina usted de los millenials y centennials como trabajadores (oportunidades de mejora)?</p>
<p>Variables sociodemográficas: Conjunto de características biológicas, socioeconómicas y culturales que están presentes en la población y que pueden ser medibles (Juárez & Orlando, 2002)</p>		<p>Mención a factores sociodemográficos que faciliten o dificulten la consecución de un empleo para una persona sin experiencia (Origen étnico, raza, estrato, lugar de residencia, pertenencia a un grupo social, IES de egreso).</p>	<p>¿Qué influencia tiene la evaluación de información sociodemográfica de un candidato profesional sin experiencia, en su proceso de selección?</p>
<p>Red de contactos: Conjunto de relaciones mantenidas de forma intencional con otras personas, como la familia, amigos, compañeros de estudio, colegas de trabajo, etc. (Berger, 2020)</p>		<p>Peso de los contactos o referencias (personales, familiares) para lograr empleos en la organización.</p>	<p>¿Qué papel juega el que un profesional sin experiencia sea recomendado o referido por alguien de la empresa?</p>

<p>Habilidades blandas: Habilidades cognitivas, metacognitivas, interpersonales e intelectuales que ayudan a las personas a adaptarse y comportarse positivamente, de manera que puedan manejar efectivamente los retos de la vida diaria. (Cinque, 2017, p. 85)</p>		<p>Percepción que tienen los empleadores sobre habilidades blandas que tienen los jóvenes profesionales sin experiencia con respecto a las esperadas.</p>	<p>¿Cuáles son las competencias blandas / actitudinales, que usted más valora en jóvenes profesionales que potencialmente puedan ser vinculados a su organización? ¿Qué tanto ha evidenciado estas competencias en los jóvenes profesionales que ha tenido en proceso de selección en su empresa?</p>
<p>Pertinencia de la formación técnica universitaria: Grado en el cual, la educación universitaria tiene coherencia con las expectativas y necesidades del mercado laboral (Palmer Pol et al, 2009)</p>		<p>Percepción de pertinencia de los contenidos brindados en las IES respecto a las necesidades de la organización.</p>	<p>¿Cómo se desempeñan en las pruebas técnicas de selección los recién egresados? ¿Considera que las IES forman a los profesionales en consonancia con lo que ustedes requieren para hacer parte de su organización?</p>

Anexo 2: Consentimiento informado utilizado para las entrevistas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Título de la investigación: Preferencias de empleadores en la ciudad de Medellín frente a contratar jóvenes profesionales recién egresados.

Investigador principal

Nombre: Juan Diego Franco Sánchez

Teléfono: 3105925186

Correo electrónico: juan.franco@upb.edu.co

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Introducción.

El siguiente consentimiento informado se realiza con el propósito de invitarlo a participar de manera libre y abierta del proceso de investigación, para el cual, se realizará una entrevista semiestructurada, cuya duración es de aproximadamente 1 hora, y que será grabada y posteriormente transcrita a formato texto para su adecuado procesamiento.

Objetivo de la investigación.

El presente estudio es conducido por Juan Diego Franco Sánchez de la Universidad Pontificia Bolivariana, se realiza con el objetivo de **explorar las consideraciones que tienen los empleadores en la ciudad de Medellín sobre contratar jóvenes profesionales recién egresados en sus organizaciones.**

Manejo de la información.

Los datos personales y laborales, que permitan su identificación o la de su organización, NO serán expuestos en la descripción, ni publicación de la presente investigación. Los nombres de los participantes y sus empresas serán omitidos y codificados a fin de preservar la anonimidad de los mismos.

Toda la información que se recoja, NO se usará para ningún otro propósito, fuera de los de este estudio y NO será manejada por ninguna persona, por fuera del equipo de investigadores (investigador principal y asesor de tesis).

Contacto con el equipo responsable.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento y podrá contactar directamente al investigador principal.

Nombre: Juan Diego Franco Sánchez

Teléfono: 3105925186

Correo electrónico: juan.franco@upb.edu.co

Participación.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria y puede retirarse, solicitando que no se publique ninguna de la información o se retire la información ya publicada en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma y no afecte sus condiciones laborales. De igual manera, NO se brindará ningún tipo de beneficio económico por participar de la presente investigación. No se realizarán retroalimentaciones o devoluciones individuales de los resultados diferentes al informe final de investigación y/o publicaciones académicas derivadas.

Usted puede en cualquier momento hacer preguntas y exigir aclaraciones por parte del equipo responsable, incluso después de haber dado su consentimiento. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento, incluso después de haber dado su consentimiento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Autorización.

Yo _____ identificado con CC _____ Si ; No acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por el administrador de empresas Juan

Diego Franco Sánchez. Doy constancia de que el presente consentimiento informado me fue explicado en un lenguaje claro, entendible y pude aclarar las dudas que tenía al respecto.

Datos del participante:

Firma: _____

Nombre: _____

CC:

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____