

EL “ASPIRANTE DESAJUSTADO”, UNA PARTICULARIDAD COMÚN EN EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO. SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA DE TRABAJO



**DIANA CAROLINA CARREÑO URIBE
2190427**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022**

EL “ASPIRANTE DESAJUSTADO”, UNA PARTICULARIDAD COMÚN EN EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO. SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA DE TRABAJO



DIANA CAROLINA CARREÑO URIBE

**Proyecto de grado para optar al título de
Magíster en Administración de Empresas**

**Director
CAROLINA CAICEDO MARULANDA, PHD.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2022**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

IVAN DARIO ARENAS JARAMILLO

Jurado

ALEJANDRO PIZARRO LOPEZ

Jurado

Santiago de Cali, 25 de abril de 2022

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 ANTECEDENTES	17
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCOS DE REFERENCIA	21
3.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	21
3.2 MARCO LEGAL	27
4. DISEÑO METODOLÓGICO	33
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	33
4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	33
4.3.1 Fuentes primarias	33
4.3.2 Fuentes secundarias	33

4.4 MUESTRA Y DATOS	34
4.5 TÉCNICAS DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	34
5. VALIDACIÓN EMPÍRICA DE LA EXISTENCIA DEL ASPIRANTE DESAJUSTADO	35
5.1 PERFIL DEL ASPIRANTE DESAJUSTADO, UNA DESCRIPCIÓN TEÓRICA	35
5.1.1 Caracterización del mercado laboral colombiano.	35
5.1.2 El aspirante desajustado en el mercado laboral colombiano	38
5.2 METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
5.2.1 Metodología y método aplicado para la aproximación desde el enfoque de la oferta de trabajo	40
5.2.2 Análisis de resultados y discusión respecto a la aproximación desde el enfoque de la oferta de trabajo	44
5.2.3 Metodología y método aplicado para la identificación del aspirante desajustado	55
5.2.4 Análisis de resultados para la identificación del aspirante desajustado	57
5.3 CONCLUSIONES PRELIMINARES	67
6. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE REALIZAN LAS EMPRESAS Y SUS AJUSTES ANTE LA PRESENCIA DE UN ASPIRANTE DESAJUSTADO	69
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES MODELOS TEÓRICOS REFERENTES	69
6.2 METODOLOGÍA Y MÉTODO	74
6.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS Y DISCUSIÓN	76
6.4 ASPIRANTE DESAJUSTADO Y LOS EFECTOS SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN LOS QUE PARTICIPA. UNA PERSPECTIVA DESDE LA OFERTA Y UNA APROXIMACIÓN DESDE LA DEMANDA.	82

6.4.1 La perspectiva de la oferta de trabajo: la experiencia de los candidatos en los procesos de selección en los que han participado	82
6.4.2 La aproximación desde la demanda: la experiencia de los expertos en los procesos de selección que han realizado	83
6.5 CONCLUSIONES PRELIMINARES	86
7. CONCLUSIONES	88
REFERENCIAS	89
ANEXOS	98

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 2 Ejemplo base de datos de vacantes analizadas. (Elaboración propia, 2021).	44
Figura 3. Diagrama de barras entre variables estudio y experiencia laboral en años. (Elaboración propia, 2021).	45
Figura 4 Diagrama de torta sobre variable nivel de estudio. (Elaboración propia, 2021).	46
Figura 5 Diagrama de torta dominio de idiomas.	48
Figura 6 Diagrama de torta sobre herramientas tecnológicas.	50
Figura 7 Diagrama de torta sobre habilidades blandas.	50
Figura 8 Publicación en el portal Opción Empleo, Coordinador de personal y Recursos Humanos en el municipio de Cota, 18 de junio, (2021)	53
Figura 9 Fórmula del tamaño de muestra	56
Figura 10 Diagrama de barras sobre nivel de estudio del Instrumento para aspirantes.	57
Figura 11 Diagrama de torta sobre nivel de inglés del Instrumento para aspirantes.	61
Figura 12 Diagrama de barras sobre herramientas digitales del Instrumento para aspirantes.	62
Figura 13 Gráfico Escala Likert sobre nivel de percepción de habilidades individuales	63
Figura 14 Selección de personal según Chiavenato (1999).	70
Figura 15 Proceso de selección de Zayas	71
Figura 16 Elaboración propia sobre la teoría de Alles, 2006.	72
Figura 17 Ejemplo del instrumento Guía de Validación de expertos. (Elaboración propia, 2021).	75

Figura 18 <i>Diagrama de torta sobre pregunta de la guía de validación 1. (Elaboración propia, 2021).</i>	78
Figura 19 <i>Diagrama de barras sobre pregunta de la guía de validación 1. (Elaboración propia, 2021).</i>	79
Figura 20 <i>Diagrama de barras sobre pregunta de la guía de validación 1 sobre la frecuencia de uso de algunas estrategias en el ejercicio de selección de candidato. (Elaboración propia, 2021).</i>	81

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Cuadro con variables de lugar y estudio. (Elaboración propia, 2021).	47
Tabla 2 Cuadro de variable dominio de idiomas con años de experiencia laboral y nivel de estudio.	49
Tabla 3 Cuadro sobre habilidades de liderazgo y años de experiencia laboral.	52
Tabla 4 Tabla nivel de estudio y experiencia laboral del Instrumento para aspirantes.	58
Tabla 5 Tabla nivel de estudio y experiencia en años liderando del Instrumento para aspirantes.	59

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Desajuste en el mercado laboral. El proceso de selección y el aspirante "desajustado".	98
Anexo B. Guía de validación de expertos	98

RESUMEN

El presente estudio corresponde a una investigación aplicada, que aborda un fenómeno identificado en el mercado laboral. Tiene como objetivo general, validar empíricamente la existencia de un aspirante desajustado en el mercado laboral y evaluar su efecto sobre los procesos de selección que llevan a cabo las empresas en la ciudad de Cali desde una perspectiva de la oferta de trabajo. Para llevar a cabo el propósito de la investigación, se abordó desde un enfoque exploratorio de tipo descriptivo, donde se consideró una metodología mixta, que involucró instrumentos cualitativos y cuantitativos, a través de encuestas, análisis documental y panel de expertos. La población objeto de estudio fueron estudiantes de posgrado de una universidad de Cali, y expertos en temas de procesos de reclutamiento y selección. Dentro de los resultados se identificó que, en la práctica organizacional, no es común encontrar modelos teóricos de procesos de selección estandarizados dentro de las compañías, sino que estos más bien sirven de insumo para estructurar de acuerdo a la necesidad organizacional, un modelo completamente ajustable y particular. También, que la rigurosidad y flexibilización en la selección de candidatos, va a depender del modelo de referencia y del abordaje que da el equipo de gestión del talento humano. Es por esto que, la presencia de perfiles de aspirantes desajustados posiblemente tendrá un dominio diferente dentro de cada práctica organizacional, pero que, a la luz de los resultados presentes, la vinculación laboral para este tipo de perfiles puede no ser tan inflexible como se planteó al inicio del estudio.

Palabras clave:

Proceso de selección, perfil del aspirante desajustado, vacantes laborales, compensación de atributos individuales.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la investigación se pretende desarrollar y abordar una problemática latente en el mercado laboral, que involucra las dificultades que presentan algunas personas al momento de vincularse laboralmente. Se encontrará a lo largo del cuerpo de la investigación, la descripción de la problemática objeto de estudio, que tiene como objetivo general validar empíricamente la existencia de un aspirante desajustado en el mercado laboral y evaluar su efecto sobre los procesos de selección que llevan a cabo las empresas en la ciudad de Cali desde una perspectiva de la oferta de trabajo. El anterior objetivo será alcanzado a través del cumplimiento de dos objetivos específicos, el primero, la validación empírica de la existencia del aspirante desajustado en el mercado laboral colombiano y, en un segundo lugar, la caracterización de los procesos de selección del talento humano que se realizan en las empresas de la ciudad de Cali y la evaluación, desde una perspectiva de la oferta de trabajo, del efecto sobre los procesos de selección del talento humano que realizan las empresas de la ciudad de Cali ante la presencia de un aspirante desajustado.

Así pues, para el desarrollo de los dos objetivos específicos se inició realizando la validación empírica del aspirante desajustado, que inicio con un análisis de contenido de diferentes ofertas laborales a través de varios portales de empleo para reconocer y caracterizar el panorama que ofrece el mercado laboral. Posterior a esto, se procedió a desarrollar una encuesta a estudiantes de posgrado que buscaba indagar acerca de la experiencia y aspiraciones con los que participaban en los procesos de selección. Finalmente, para el segundo objetivo que buscaba inicialmente caracterizar los procesos de selección, se realizó un panel de expertos donde se les preguntó sobre los procesos de reclutamiento y selección que han presenciado a lo largo de su experiencia, al igual de la existencia de perfiles de aspirantes desajustados identificados dentro de su praxis profesional.

Dentro del desarrollo de cada uno de los objetivos se encuentran aspectos metodológicos de las herramientas utilizadas, así como el análisis de los resultados obtenidos y sus respectivas conclusiones, que se encontraran en cada uno de los apartados, para finalmente concluir de forma general los alcances del estudio, así como las limitaciones identificadas en el desarrollo y abordaje de las diferentes problemáticas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente dentro del mercado laboral colombiano es una práctica común que, tanto empresas como aspirantes a ocupar vacantes, realicen búsquedas a través de bases de datos especializadas que se encuentran disponibles para su consulta. La diversidad es amplia, pues es posible identificar plataformas de empleo, anuncios, clasificados, páginas web corporativas, redes profesionales, entre otras. Todas ellas contienen numerosas vacantes con perfiles de cargo de diferente tipo y con requerimientos diversos en términos de los requisitos exigidos para postularse, los títulos profesionales, los años de experiencia, las habilidades blandas, entre otras, son los requerimientos más comunes. Algunos de estos anuncios son, por ejemplo:

“Se solicitan profesionales en ingeniería industrial con mínimo dos años de experiencia en la implementación y seguimiento de planes de manejo ambiental” (El empleo, 2021).

“Se requieren profesionales en ingeniería industrial o afines con una experiencia mínima de un año” (Computrabajo, 2021).

“Se requieren psicólogos en selección con experiencia de 2 años en procesos masivos en cargos administrativos, operativos y principalmente comerciales a nivel del sector retail o productos de alto consumo” (Linkedin, 2021).

Profesional en Ingeniería mecánica, plásticos, electrónica o afines, con especialización o maestría con experiencia de 5 años en área de producción líneas de Extrusión, cumplimiento de KPIS, mejora continua, responsable de crear estrategias para cumplir con indicadores de scrap, HFI, devoluciones, reclamos, estrategias para cumplir indicador de OEE (disponibilidad, desempeño y calidad), procesos productivos, manejo de equipos 50 personas habilidad para influir en el equipo, orientación al logro, comunicación, Salario a convenir (Computrabajo, 2021).

Estas vacantes ofertadas para muchos aspirantes son uno de los insumos que les permiten conocer sobre las necesidades de la organización y a su vez analizar cómo el perfil individual se ajusta o no a esas necesidades organizacionales. Ante este panorama, la realidad de algunos jóvenes es incierta debido a que encontramos dos

situaciones. Por un lado, hay interés individual por crecer y seguir desarrollando capacidades y conocimientos que son influenciados en su mayoría por las instituciones académicas al promover la inserción o continuidad de la formación en los jóvenes que están culminando sus estudios en pregrado, como por ejemplo a través de coterminales y opciones de grado, que implican participar en el postgrado como estudiantes especiales y aún después de graduarse, incentivan la continuidad con homologaciones y descuentos para egresados en programas de educación continua y postgrado.

Por otro lado, nos encontramos con los requerimientos organizacionales de los perfiles del cargo que son necesarios para cumplir los objetivos definidos por la empresa, los cuales son estructurados de acuerdo a su modelo de negocio y en ocasiones tienden a ser poco flexibles. Para esto, las organizaciones identifican las competencias, conocimientos, habilidades y demás aspectos necesarios para alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Entonces, ¿qué pasa cuando una persona no se ajusta exactamente a lo que requiere la compañía? ¿no puede aplicar a la vacante porque no cumple con la descripción del perfil de cargo? ¿Es posible compensar unos atributos por otros? Por ejemplo, ¿la falta de experiencia con años de educación superiores a los necesarios para el desempeño en el cargo? De primera mano no se cuenta con información certera sobre qué pasa en el mundo organizacional o en el área de gestión humana cuando se presentan estas situaciones, sin embargo, sí es claro que esas preguntas las tienen algunos jóvenes que han dado prioridad al crecimiento educativo y al desarrollo de capacidades en un nivel superior como lo es el postgrado y al momento de postularse a vacantes ofertadas como las ejemplificadas, no cumplen a cabalidad con lo que requiere la empresa.

Es aquí donde el componente aspiracional juega un papel muy importante, ya que algunos jóvenes deciden omitir los títulos adicionales a los solicitados y postularse a vacantes en las que pueden quedar sobreeducados; entendiéndose como sobreeducación cuando el esfuerzo educativo no se compensa de forma adecuada en aspectos económicos, ni sociales en el mercado laboral, y este nivel no corresponde a lo demandado en el perfil de cargo (Gobernado, 2007). En otros, a pesar de conocer la falta de coincidencia con los perfiles de cargo, sus aspiraciones están sujetas a su nivel educativo por lo que su ideal sería encontrar puestos de trabajo que estén alineados a lo que puede ofrecer considerando el nivel que tienen.

Dadas las incógnitas presentadas anteriormente, hay varios puntos que son necesarios contemplar para conocer la realidad en los procesos de selección cuando se presentan casos de aspirantes que no se ajustan con los perfiles. Si bien, en la presente investigación se hará un acercamiento sobre el proceso de selección al que están sujetos jóvenes con niveles de educación superiores a los requeridos

en el cargo y con poca o nula experiencia laboral, no se puede obviar la existencia de otros tipos de desajustes en el proceso de selección, como por ejemplo, cuando el aspirante cuenta con una trayectoria amplia de experiencia laboral, pero este conocimiento no está respaldado por un título o certificación que sí es requerida para la vacante laboral, o en el caso de contar con los años de educación necesarios y tener la experiencia laboral, pero adquirida a través de emprendimientos o trabajos no formales que en ocasiones las organizaciones no cuentan como experiencia laboral formal. Así como estos, hay otros casos con particularidades que representan un obstáculo o limitación para la vinculación al cargo, es así como el propósito de esta investigación, de naturaleza exploratoria, está en proponer una conceptualización que defina al aspirante desajustado, los tipos de desajuste que este puede tener y el posible efecto que se genera en los procesos de selección en los que él participa.

Para el desarrollo de la presente investigación inicialmente a través de una encuesta dirigida a estudiantes de postgrado, se espera identificar al aspirante desajustado. Luego, se caracterizarán los procesos de selección que realizan las empresas en la ciudad de Cali a partir de la opinión de un grupo de expertos en procesos de selección, y finalmente, desde una perspectiva de la oferta de trabajo, se evaluará el efecto sobre los procesos de selección del talento humano de las empresas ante un aspirante desajustado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Dado el planteamiento anterior, la presente investigación parte de las siguientes preguntas problema:

¿Es posible validar empíricamente la existencia de un aspirante desajustado en el mercado laboral? Y si es así, ¿Se ve afectado el proceso de selección que llevan a cabo las empresas cuando se presenta un aspirante desajustado a una vacante laboral?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Una realidad a nivel país que a simple vista genera preocupación es el desempleo. En el trimestre de febrero - abril del año 2014 - 2019 según cifras del DANE, la tasa de desempleo juvenil que corresponde a jóvenes entre los 14 y 28 años, ha oscilado entre 16% - 18.5%. Cabe resaltar que la tasa de desempleo del 2020 no se toma en cuenta debido a la influencia del Covid 19, generando una inflación en la cifra con respecto al histórico. Dichas cifras reflejan un panorama crítico para la población

juvenil que está en búsqueda de un empleo alineado con su crecimiento profesional y al mismo tiempo genera incertidumbre como aspirante al hacer parte de esa cifra de desempleo y al encontrar dificultad para ajustarse a las vacantes laborales ofertadas en el mercado. Si bien el interés individual es el de desarrollarse a través de la formación profesional y progresar en niveles académicos superiores para desempeñar puestos congruentes con ese nuevo perfil enriquecido, este interés no está del todo alineado con esas necesidades organizacionales.

Con el fin de hacer más cercana la realidad de la problemática, se aterrizan las anteriores cifras en un ejemplo en particular. Suponga el siguiente perfil: joven de 24 años que culminó su carrera profesional a los 22 años. Posterior a esto, recibe una beca para estudiar una maestría y para conservarla no debe estar vinculado bajo ningún contrato laboral. Cuenta con experiencia de un año que fue adquirida por medio de su práctica estudiantil, sin embargo, en algunas organizaciones no es validada como experiencia laboral. Ahora bien, este joven tras finalizar sus estudios aplica a diferentes vacantes que están en el mercado, pero evidencia lo siguiente: los cargos que requieren un nivel de formación profesional o tecnológico también solicitan 2 o más años de experiencia laboral y el cargo está en un nivel con responsabilidades de tipo operativo y un salario que no se ajusta a sus aspiraciones. Por el contrario, las vacantes que solicitan un nivel académico de postgrado, requieren entre 4 o 5 años de experiencia laboral y se caracterizan por ser roles con mayor toma de decisión y liderazgo. Además de esto, observa que varias ofertas laborales compartían la siguiente nota: "Si no cumple con la descripción del cargo, por favor abstenerse de aplicar". Pese al no cumplimiento de la descripción, la realidad del aspirante es otra. No es opción abstenerse de aplicar a vacantes debido a la necesidad individual de búsqueda de empleo y el deseo de no seguir siendo parte de la población desempleada del país.

Al encontrar un perfil organizacional que en un primer momento no se relaciona con el perfil individual, y cumpliendo con las características de un aspirante desajustado, ¿A qué realidad se enfrenta este candidato? ¿Su proceso de selección es igual al de una persona que sí cumple los requerimientos del cargo? ¿Cuál es la percepción del reclutador frente a estos aspirantes? Estas y otras más preguntas serán las que se abordarán a lo largo de la investigación y permitirán caracterizar y evidenciar la realidad a la que está sujeta el aspirante desajustado, y al mismo tiempo orientará la forma de actuar ante este tipo de situaciones, sobre los aspectos a tener en cuenta y sobre qué otras variables se deben contemplar para enfrentar con mayor certeza estas situaciones.

Además de esto, con base a la revisión de la literatura es posible decir que, aunque uno de los fenómenos que está detrás de este fenómeno es el de la sobre-educación y éste ha sido bastante estudiado, todo parece indicar que detrás del

perfil del aspirante desajustado, existen otros desajustes que no solo se explican por este fenómeno, por lo que es relevante desarrollar una postura desde la perspectiva del management sobre este tipo de situaciones. Adicionalmente, también aportará a la literatura sobre los procesos de selección y reclutamiento al identificar un tipo de perfil de aspirante que no ha sido anteriormente identificado, el aspirante desajustado y las posibles implicaciones sobre dichos procesos.

1.4 ANTECEDENTES

Con el objetivo de conocer los procesos de selección y los aspectos alrededor de este, además de los diferentes factores que generan una incidencia en el proceso o en la selección final, se hace necesario un recorrido por investigaciones previas en torno a dichos temas, que servirán de insumo para la profundización del presente estudio.

En una investigación realizada por Ganga Contreras y Sánchez Alvarez (2008) en Chile para explorar acerca de cómo las organizaciones de Puerto Montt realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal, se empleó una encuesta para obtener evidencias acerca de la realización de los procesos de selección del talento humano, la relevancia del proceso para las organizaciones, las ventajas y desventajas de los instrumentos de selección y demás aspectos relacionados con el tema. Como resultado, se obtuvo que las organizaciones de Puerto Montt consideraban algunos factores como necesarios al elegir una persona para desempeñarse en un cargo determinado. Con respecto al cargo directivo superior, se consideraba como primer requisito postular la formación académica y posteriormente validar la inteligencia del candidato. En el cargo de ejecutivo medio, lo que se requería era que los aspirantes tuvieran experiencia en cargos similares al postulado; este requisito era prioridad, seguido de la personalidad del candidato. Finalmente, en cuanto a cargos operarios, el requisito principal lo constituía la motivación del candidato, seguido de la capacidad de adaptación al momento de ingresar.

En Nicaragua, Yuperel et al. (2020) hicieron una investigación en el municipio de Puerto Cabezas sobre el proceso de selección de personal en la alcaldía municipal, utilizando un enfoque cualitativo, descriptivo, retrospectivo y de corte transversal, realizando entrevistas a personas claves y a trabajadores de la alcaldía. Dentro de dicho estudio encontraron que los factores que influyeron en el proceso de selección y contratación del personal eran las amistades e influencias políticas en ese entorno, que sesgaban la equidad en los otros aspirantes y a su vez, reflejaba la falta de políticas transparentes y técnicas al atraer candidatos. Además, mencionan la desalineación entre las leyes de contratación públicas y el código laboral vigente en

Nicaragua con las políticas de contratación y selección del personal en la alcaldía municipal.

Asimismo, Solano-Gómez y Smith-Castro (2017) teniendo en cuenta la literatura de investigaciones sobre selección del personal, evidenciaron la influencia de diferentes variables en la toma de decisiones acerca de un candidato, por lo que realizaron un estudio para analizar la activación de información estereotípica en contextos de selección de personal, basándose en hipótesis que fueron contrastadas mediante un diseño experimental en un grupo de reclutadores. Por medio de esta investigación descubrieron que los estereotipos afectan la percepción, los comportamientos, los afectos, y la evaluación tanto en contextos intergrupales, como interpersonales y laborales. Dentro de este proceso los aspectos subjetivos como los estereotipos, el sexo, y el atractivo físico de los candidatos eran inevitables, sin embargo, recomiendan que los profesionales a cargo de este tipo de procesos debían implementar estrategias para poder controlar esos posibles sesgos que se presentaban y que en ocasiones se daban de forma inconsciente para la toma de decisiones.

En el plano local, un estudio realizado en la ciudad de Barranquilla, Colombia por Naranjo Arango (2012) investigó si en las medianas empresas de la ciudad se llevaban a cabo procesos de selección y contratación del talento humano de forma justa, teniendo en cuenta las políticas y procedimientos que tenían las empresas. Para el desarrollo de la metodología se tuvo en cuenta información de la Cámara de Comercio del año 2008 y cifras del DANE del 2005; y utilizaron un muestreo aleatorio en 260 empresas, dos modelos de encuesta y una entrevista dirigida a jefes de gestión humana de las empresas para conocer la realidad laboral y al mismo tiempo recopilar información base sobre los procesos de selección. Asimismo, tomaron una muestra representativa de la población que se encontraba activa laboralmente. Como resultado se obtuvo que en el proceso de reclutamiento y contratación hay una mayor incidencia de la variable recomendación, generando una desigualdad en el proceso ante otros candidatos. Se tiene la percepción de que las competencias pasan a un segundo lugar cuando se da cabida a la recomendación de algún candidato, propiciando un nivel de desconfianza en los procesos de reclutamiento. Dentro de este estudio se consideró que los procesos de selección que se llevaban a cabo desde empresas temporales, eran más justos y confiables ya que se regían únicamente por los perfiles establecidos desde la estrategia organizacional. Finalmente, se concluyó que al momento de la selección de personal había variables como las competencias, el sexo, la edad, y la apariencia física que eran determinantes y excluyentes en la decisión tomada desde el área de gestión humana.

Cándelo Viáfara (2020), con el fin de mejorar la selección del talento humano en las organizaciones y así aumentar su eficiencia organizacional, realizó un modelo analítico basado en la hermenéutica, la estática comparativa y la narrativa para estudiar factores importantes en la selección de personal como lo son: la satisfacción laboral, la productividad y los salarios de eficiencia. Con este modelo se pretendió incrementar la productividad y el bienestar de los colaboradores y al mismo tiempo reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Para esto, tuvo en cuenta las variables de tiempo extra laboral del individuo, el tiempo que el individuo está dispuesto a permanecer trabajando y el nivel de educación que tiene; siendo las dos últimas mencionadas las de mayor trascendencia y las que permiten concluir que en el caso de la alta dirección, las personas que ocuparían estos cargos debían ser personas con un nivel alto de conocimiento con disposición a sacrificar mucho de su tiempo trabajando, mientras que los cargos de servicios más operativos, los debían ocupar personas dispuestas a sacrificar mucho de su tiempo en el trabajo, y que tenían bajos niveles de educación.

Con base en la revisión de antecedentes en torno al proceso de selección y las variables que influyen en la toma de decisiones del mismo, es posible decir que se evidencia en algunos estudios que la formación académica es considerada como un factor clave dentro del proceso de selección en cargos directivos o en roles donde la toma de decisiones y el liderazgo tienen mayor peso a diferencia de los cargos operativos. Además de esto, las influencias, recomendaciones y amistades en la selección de personal son percibidas con desconfianza, debido a que afectan la transparencia y equidad en los aspirantes. Los estereotipos o prejuicios hacia los candidatos también son factores que sesgan las decisiones finales y traen consigo un carácter subjetivo que representa una dificultad a su control. Adicionalmente a esto, se contempla que algunas problemáticas en dicho proceso son generadas por la desalineación que hay en las leyes de contratación públicas y las políticas de selección y contratación del personal en las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior y al objeto de estudio de la presente investigación, es importante resaltar la coherencia entre los posibles factores que inciden en la selección del personal y las hipótesis planteadas en la presente problemática. Dados los resultados de las anteriores investigaciones, estos son de insumo y orientación para el abordaje de la actual problemática, que, si bien no son casos iguales, se contemplan características similares que permiten una mayor comprensión de la situación.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Validar empíricamente la existencia de un aspirante desajustado en el mercado laboral y evaluar su efecto sobre los procesos de selección que llevan a cabo las empresas en la ciudad de Cali desde una perspectiva de la oferta de trabajo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Validar empíricamente la existencia del aspirante desajustado en el mercado laboral colombiano.

- Caracterizar los procesos de selección del talento humano que se realizan en las empresas de la ciudad de Cali con el fin de evaluar, desde una perspectiva de la oferta de trabajo, el posible efecto sobre los procesos de selección del talento humano que realizan las empresas ante la presencia de un aspirante desajustado.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Con el fin de contextualizar el objeto de investigación del presente estudio, se propone contemplar las variables teóricas y conceptuales en un mismo apartado, indagando acerca de la teoría de la administración del recurso humano desde la mirada del management, las teorías del capital humano que surgen a raíz de la teoría económica, y, además, se tienen en cuenta aspectos de la señalización y el credencialismo.

En un primer momento, se hace alusión a la administración de los recursos humanos que surge inicialmente por el crecimiento y la dificultad que traían consigo los procesos organizacionales. Sus inicios se dan en el siglo XX tras el impacto de la revolución industrial, que condujo al nombramiento de las Relaciones Industriales a todas las actividades que cumplían un rol mediador entre las relaciones con las personas y los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2007). En 1950, este concepto adiciona en su gestión la administración de personas de acuerdo a la legislación laboral vigente y continúa siendo un mediador de los posibles conflictos emergentes entre las personas y las tareas organizacionales, denominándose a raíz de su transformación como la Administración de Personal (Chiavenato, 2007).

Posteriormente, la legislación laboral vigente que era referencia para la administración del personal fue tornándose obsoleta por los mismos cambios que se daban sobre los recursos humanos. En consecuencia, en 1970 surge el concepto de la Administración de Recursos Humanos, donde se contemplaba a las personas como recursos fundamentales para el éxito organizacional, además de ser los únicos seres con la capacidad de enfrentarse a los desafíos propios de las empresas (Chiavenato, 2007).

No obstante, la concepción del recurso humano como un recurso netamente productivo, con un perfil pasivo cuyas tareas eran planeadas de acuerdo a las necesidades de la organización, tuvo una transformación a lo largo de los años, llegando actualmente a que el individuo sea un agente activo, proactivo, involucrado, con competencias y habilidades que aportan a un crecimiento corporativo, y a su vez hacen parte de un poderoso activo que promueve la creatividad y la capacidad de decidir. Es por esto que hablar de la administración de personas en la actualidad se refiere a la administración con personas, como agentes activos y no como recursos o fichas que se deben manipular para cumplir los objetivos (Chiavenato, 2007).

Dada la importancia del abordaje de la administración de los recursos humanos, diferentes autores se han dedicado a estudiar los procesos más asertivos para gestionar al talento humano. Algunos investigadores han sido Chiavenato (2007) Alles (2006), Zayas Agüero (2002) y De Soto (2006), quienes en sus estudios han planteado procesos básicos como: la planificación de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y plan carrera, mecanismos de compensación, relaciones laborales, el desarrollo de los recursos humanos y la investigación de recursos humanos. Como es evidente, la gestión de los recursos humanos abarca una variedad de procesos que son esenciales para cumplir los objetivos. No obstante, pese a considerar su relevancia, el desarrollo de este estudio se sitúa en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que es donde ha sido narrada la problemática.

Autores como Dolan et al. (2007) consideran que el reclutamiento es una de las actividades indispensables en la organización, ya que se detecta hacia dónde se debe dirigir la empresa para adquirir el recurso humano necesario para cumplir el objetivo organizacional. Para Mondy (2010), el reclutamiento es “el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”(p. 128). La reclusión de los candidatos para una vacante designada se puede dar recurriendo a una búsqueda del talento por fuera de la organización, en un mercado de trabajo externo o dentro del mercado de trabajo interno que sería dentro de la empresa, esta decisión estratégica se identifica con la decisión de comprar (reclutamiento externo) o de fabricar (reclutamiento interno). Este proceso ha pasado de ser estático o reactivo, basado casi que únicamente en el análisis de solicitudes presentadas, a un concepto más dinámico y proactivo, en el que la empresa toma iniciativas diferentes en la identificación de recursos humanos (Dolan et al., 2007).

De igual manera, el reclutamiento tiene como fin determinar las necesidades presentes y futuras, teniendo como base la información brindada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo, además de suministrar la cantidad suficiente de personas calificadas para los cargos a cubrir, con un costo mínimo para la organización. También busca disminuir la probabilidad de que los candidatos una vez reclutados, abandonen la empresa al poco tiempo de incorporarse y asimismo incrementar la eficiencia individual y corporativa en un corto y largo plazo, valorando la eficacia de los recursos, técnicas, herramientas y fuentes utilizadas durante el proceso de reclutamiento (Dolan et al., 2007).

Una vez realizado el reclutamiento de los candidatos para la vacante laboral, se procede a seguir con la selección, correspondiente al paso decisivo en la vinculación

laboral. Dentro del proceso de selección se pretende alcanzar los siguientes objetivos: Contribuir a los fines organizacionales disponiendo de personal con niveles altos de rendimiento, garantizar que la inversión económica en el proceso de contratación sea rentable, en función de los resultados esperados y contratar y orientar a los candidatos de forma que satisfagan los intereses de la organización y sus intereses personales (Dolan et al., 2007).

Según Chiavenato (1999), el proceso de selección se da como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo y por el otro lado se encuentran diversos candidatos entre sí que compiten por un mismo empleo. En este orden de ideas, la selección como proceso de comparación se mira a través de dos variables: las exigencias del cargo, que se obtienen por medio del análisis y la descripción del cargo; y el perfil de las características de los aspirantes que se indaga mediante la aplicación de técnicas de selección. Por el contrario, la selección como proceso de decisión se da una vez que se establece la comparación entre las demandas del cargo y las características del candidato. La decisión final de aceptar o rechazar es única responsabilidad del organismo solicitante.

Adicionalmente, Dolan et al. (2007) considera que, para poder garantizar un proceso de selección eficaz, se deben plantear tres parámetros esenciales. El primero es el contexto de la organización, que se relaciona con la estrategia empresarial, la normativa que controla la selección de personas, el mercado laboral y las opciones de los cargos de trabajo que se encuentran disponibles. El segundo parámetro es el contexto del puesto de trabajo, donde se hace necesario que el candidato conozca de forma realista las condiciones laborales y de esta manera adecuar los conocimientos y habilidades a las demandas de la vacante. Y finalmente se encuentra el análisis del candidato al puesto de trabajo, donde se conocen las aptitudes, preferencias, intereses, conocimientos y rasgos de personalidad, que son la base para predecir en qué grado rendirá de manera adecuada el aspirante.

Asimismo, Salgado et al. (2006), afirman que, en la selección del personal, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: i) Es necesario utilizar instrumentos evaluativos que permitan valorar las habilidades, capacidades y conocimientos de los candidatos; ii) a través del uso de estos instrumentos, tomar una decisión acerca de qué tan alineados están los aspirantes con el puesto y finalmente, iii) realizar la valoración a la luz del juicio de un profesional capacitado en la implementación de los instrumentos.

Por otra parte, dado lo mencionado anteriormente acerca de la administración del recurso humano, también surge la necesidad de explorar acerca de la teoría del capital humano con un enfoque económico, el cual servirá para generar un marco

referencial en la presente problemática. La teoría del capital humano fue constituida en 1970 como una disciplina económica, con un soporte teórico robusto y un gran desarrollo empírico (Pons, 2004). Al ser una disciplina con un amplio bagaje, ha tenido la incidencia de diferentes autores a lo largo del tiempo que han ido desarrollando con mayor rigurosidad los aspectos que se comprenden dentro de esta teoría (Pons, 2004).

El primer economista que habló acerca del concepto del capital humano fue Adam Smith en su obra “Una Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones” publicada en 1776, donde relacionaba las semejanzas entre un hombre educado con base a mucho trabajo y tiempo y las máquinas productoras costosas, ya que consideraba que el trabajo aprendido iba más allá de los salarios de la mano de obra corriente, y compensaba todo el gasto en educación. Dados los hallazgos de Smith, otros investigadores continuaron analizando dicha temática, pero quienes tuvieron mayor impacto en esta teoría fueron Schultz, Mincer y Becker, quienes influyeron en la teoría económica sobre el capital humano, considerando que tenía como eje principal los años de escolaridad y la experiencia laboral, siendo estos factores que dan cuenta de las funciones de ingreso individuales (Pérez-Fuentes y Castillo-Loaiza, 2016).

Schultz (1960), posterior a la segunda guerra mundial, identificó la dificultad para la medición de los beneficios en la inversión en el capital humano. Centra el problema en la diferenciación de los gastos de inversión y los gastos de consumo, proponiendo un método alternativo para calcular la inversión en el capital humano por medio de su rendimiento y no por el coste.

Tras los avances obtenidos por Schultz, Gary Becker realizó una reformulación de la teoría de la inversión en el capital humano, e identificó brechas en las implicaciones empíricas como el aumento de los ingresos con la edad a una tasa con un comportamiento decreciente, la alta rotación de las personas jóvenes, la formación adicional que reciben las personas que se consideran competentes a diferencia de los demás, que el inversor en el capital humano tiene mayor fortaleza e ímpetu y es más probable que se equivoque, que el que invierte en el capital tangible, entre otras consideraciones. El análisis de lo mencionado se llevó a cabo a partir de cálculos matemáticos que complementaron su medición de la educación formal y la formación en la empresa. La teoría del capital humano está identificada con el crecimiento económico en economías abiertas, donde la educación es primordial para el crecimiento de la productividad laboral, que al mismo tiempo repercute en el desarrollo de los países (Villalobos Monrroy et al., 2009).

Adicionalmente, a efectos del análisis de la contribución de la educación en el crecimiento, se dan dos enfoques complementarios: el de la tasa de rendimiento

planteado por Mincer, que “permite apreciar la contribución de cada año de escolaridad dentro de una función de ingresos microeconómica” (Bour, 2018, p.1), y el método de la contabilidad de grandes agregados, llevado a cabo dentro de la contabilidad macroeconómica del crecimiento (Bour, 2018).

Debido a que el interés de este estudio parte inicialmente desde la hipótesis de que el individuo se debate en un trade off entre la educación y la experiencia laboral y, que de ahí surge el principal desajuste de un candidato en el mercado laboral, el enfoque planteado por Mincer da cuenta de una relación estrecha con la problemática. Dicho autor propone las siguientes hipótesis esenciales en su modelo:

a) Los costos de la inversión en educación son, únicamente, costos de oportunidad (ingresos que dejan de percibirse); b) el tiempo que un individuo permanece en el mercado laboral es independiente del nivel de estudios alcanzado, y se supone que su permanencia en el mismo es continua; c) los individuos comienzan a trabajar al finalizar sus estudios. (Bour, 2018, p.2)

Además de esto, Mincer (1974) considera que las capacidades obtenidas como resultado de la inversión en el capital humano, las habilidades innatas del individuo, el tipo de empleo y las características del contrato, son aspectos determinantes en la compensación salarial de una persona. Asimismo, en el planteamiento de la ecuación de Mincer se toma en cuenta los coeficientes de un modelo semilogarítmico, considerando como variable dependiente el logaritmo de los ingresos y como variables independientes se toman los años de educación y la experiencia laboral (Bour, 2018).

Así bien, al valorar las diferentes variables tanto desde la administración de los recursos humanos, como la teoría del capital humano, también es relevante contemplar la señalización y el credencialismo como aspectos a tener en cuenta en los procesos de selección organizacional. La teoría de la señalización o de las señales del mercado parte como un complemento a la teoría del capital humano, con el fin de estudiar la dinámica del mercado laboral en individuos con niveles educativos similares, pero analizando las diferencias en las credenciales (Forero y Ramírez, 2008).

Autores como Erik y Vestman citados por Ángulo et al. (2012) afirman que la educación es una señal utilizada como un filtro de clasificación a nivel laboral, donde el empleador valora aspectos del candidato como la experiencia previa y su heterogeneidad, considerando sus características innatas. Además de esto, Stiglitz (citado por Angulo et al., 2012) recalca que la educación genera etiquetas a los trabajadores para que sean presentadas a los empleadores en los procesos de

selección, y que esto no contribuye al aumento de la productividad. Asimismo, plantea que las empresas suponen que los individuos más preparados están menos propensos a desertar en el trabajo, a incurrir en vicios laborales y que por lo general son personas más capaces, tornándose llamativos para los empleadores, debido a que estiman que, a mayor nivel educativo, va a haber menor costo de entrenamiento y capacitación, sin esto ser una garante de productividad. De este modo, Angulo et al. (2012) estiman que las personas aumentan su nivel educativo con el fin de brindar señales a los empleadores. No obstante, muchas de estas señales referentes a la productividad como los títulos académicos, las publicaciones y los premios pueden llegar a ser imperfectas por dar a conocer solo algunos aspectos de su verdadero capital humano.

Por su parte, Spence (1973) plantea un modelo de señalización del mercado laboral donde se tiene como premisa que una parte (el candidato) transmite a través de diferentes señales información propia a la otra parte (empleador) para demostrar su credibilidad, conocimiento y habilidades. Además, Spence (2002) considera que los trabajadores que son potenciales, cuentan con unos atributos que muchas veces las organizaciones no perciben, pero que sí influyen en el rendimiento y en la productividad del individuo por lo que son factores de necesario conocimiento para el empleador. En el análisis sobre los modelos de señalización, Spence (1973) descubre que pese a la educación no estar relacionada estrechamente con la productividad de un empleado, esta puede tener un valor diferente tanto para el candidato como para la empresa. Si se da una adecuada estructura de costo/beneficio, los empleados son considerados “buenos” por su nivel educativo, y estos accederán en un mayor nivel a la educación para dar cuenta de un aumento en su productividad.

En este orden de ideas, para mayor claridad sobre el modelo de Spence (1973), se hace relevante abordar los siguientes aspectos claves: 1) Se inicia el análisis con dos grupos productivamente diferentes ante un empleador. 2) La señal a valorar es la educación y sus costos son tanto monetarios como psíquicos y 3) Se tienen en cuenta las variables de grupo, producto marginal, proporción de la población y el costo del nivel educativo.

Ahora bien, en coherencia con las señales que emiten los individuos para evidenciar su desarrollo y crecimiento, algunas de estas se enmarcan en un plano educativo a través de credenciales. La teoría credencialista según Collins (citado por Didier Pino, 2014) da cuenta de cómo el pertenecer a ciertas instituciones educativas es un factor influyente en el acceso a puestos de trabajo. Además, en un contexto empresarial la certificación de habilidades para acceder a vacantes se da a partir de creencias políticas, sociales y económicas que tiene el empleador al momento de encontrar aspirantes potenciales.

El credencialismo desde una mirada sociológica, se encarga de las dinámicas que surgen de la adquisición de certificaciones en un plano educativo donde tiene como referencia, a los componentes psicosociales como adjudicadores de status y características personales. En esta teoría se aborda el fenómeno de la empleabilidad en cuanto a la adaptación a las condiciones del mercado laboral con su respectiva certificación de habilidades y las transiciones del mundo académico al mercado de trabajo. Por consiguiente, se valoran aspectos como: el diferencial de ingresos, el acceso al empleo y la calidad de la relación que se da en el trabajo con aspirantes que se caracterizan similar, pero con diferentes credenciales educativas (Didier Pino, 2014).

Finalmente, según Bills y Brown (2011) el credencialismo educacional cuenta con tres afirmaciones básicas: a) se da en el modo en que la sociedad atribuye al individuo puestos en la jerarquía profesional con base en las credenciales o certificaciones. b) Está la continua tendencia de requerir niveles altos de calificación para acceder a puestos de trabajo y por último c) se considera como un retorno no lineal con relación a la inversión educativa.

Ahora, a modo de conclusión del apartado, es fundamental reconocer las variables que tendrán lugar en el estudio, posterior a la revisión de la literatura de las diferentes teorías desarrolladas. En cuanto a la teoría administrativa, se tendrá en cuenta lo relacionado a los procesos de selección y su estructura; en la teoría del capital humano se consideran la educación y los años de experiencia, en la teoría del credencialismo se relaciona con el certificado o la credencial y finalmente en la teoría de la señalización se consideran las señales que emite el individuo con el objetivo de demostrar su alto nivel de cualificación.

3.2 MARCO LEGAL

En el análisis del presente estudio es primordial hacer un reconocimiento sobre las políticas existentes en torno a la empleabilidad, dado que hoy día la falta de oportunidades en el mercado laboral puede inducir a los profesionales recién egresados a continuar sus estudios y posponer la entrada al mercado laboral esperando poder, con un mayor nivel de cualificación, ser un mejor candidato. También, considerando que la mayoría de los estudiantes de programas de posgrado se encuentran dentro del segmento de población joven en Colombia (18-28 años), se realizó una revisión inicialmente orientada a identificar las políticas dirigidas a este segmento de la población. Para esto, se contempló un panorama a nivel de América Latina y el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) sobre los programas y políticas de primer empleo lo cual permitió identificar una variedad de leyes, decretos y programas sobre la empleabilidad

juvenil, que resulta ser cada vez más crítica a nivel mundial, a diferencia de la vinculación en personas mayores (OIT, 2015).

Dentro de dichas estrategias se contemplan programas de subsidio al empleo en Colombia, Chile, Panamá, México y Brasil, que buscan promover el empleo juvenil a través de subsidios a la contratación, por lo general el subsidio va dirigido a las empresas, sin embargo, en Chile, en ocasiones los jóvenes también lo reciben. Los subsidios pueden cubrir parte del salario o las cotizaciones a la seguridad social u otros aportes que realiza la empresa (OIT, 2015).

En Chile, Costa Rica, Paraguay y Uruguay hay regímenes especiales para jóvenes, donde en algunos se sanciona desde 2013 la nueva legislación que introduce modalidades específicas de contratación de jóvenes trabajadores que incluyen los contratos de primera experiencia laboral formal, comprende a jóvenes con poca o nula experiencia laboral y consideran subsidios salariales para promover la contratación de trabajadores jóvenes. Cabe resaltar que en Perú, Nicaragua y República Dominicana no hubo éxito con este tipo de iniciativas por falta de consenso previo con los interlocutores sociales (OIT, 2015).

Si bien es importante reconocer y abordar la mirada de la empleabilidad en jóvenes en un plano más amplio al local, también es fundamental conocer acerca de las políticas que rigen actualmente a los colombianos en este tema. Para esto, se realiza una revisión de carácter legal sobre algunas leyes que se han establecido a lo largo del tiempo en Colombia para contribuir a la empleabilidad en esta población.

En 1997, surge la Ley 375 por la cual se crea la ley de juventud en la que el congreso de Colombia decreta “establecer el marco institucional y orientar políticas, planes y programas por parte del Estado y la sociedad civil para la juventud.” (Ley 375, 1997, p.1). Dicha ley tiene como objetivo:

Promover la formación integral del joven que contribuya a su desarrollo físico, psicológico, social y espiritual. A su vinculación y participación activa en la vida nacional, en lo social, lo económico y lo político como joven y ciudadano. El Estado debe garantizar el respeto y promoción de los derechos propios de los jóvenes que le permitan participar plenamente en el progreso de la Nación... Para los fines de participación y derechos sociales de los que trata la presente ley, se entiende por joven la persona entre 14 y 26 años de edad. Esta definición no sustituye los límites de edad establecidos en otras leyes para adolescentes y jóvenes en las que se establecen garantías penales, sistemas de protección, responsabilidades civiles y derechos ciudadanos. (Ley 375, 1997, p.1)

Ya establecida a nivel nacional una ley propia de la juventud, enfocada en su desarrollo y participación integral, en el año 2014 a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia, CONPES (2014), se establecen unos lineamientos para la generación de oportunidades para los jóvenes. Estos lineamientos cuentan con diferentes frentes para su gestión que son respaldados correspondientemente por los departamentos o ministerios nacionales. En este caso se compete valorar lo relacionado con la empleabilidad o inserción en el mercado laboral de la población joven, teniendo como finalidad lo siguiente:

Presentar lineamientos generales para la formulación, implementación y seguimiento de una estrategia para propiciar una adecuada inserción de los adolescentes y jóvenes en el ámbito socioeconómico. Esta población presenta restricciones para completar un óptimo proceso de acumulación de capital humano y social que le permita insertarse en el mercado laboral en condiciones favorables. El objetivo principal consiste en implementar estrategias que garanticen el tránsito de los jóvenes al mundo laboral y productivo en condiciones de calidad, estabilidad, y protección especial en los aspectos que se requieran. Las líneas de acción se enmarcan en las dimensiones de capital social, educación y mercado laboral e inserción productiva. Participan los ministerios de Trabajo, Educación, Agricultura, Comercio, Industria y Turismo, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Programa Presidencia Colombia Joven, el Departamento para la Prosperidad Social, el ICBF y el SENA principalmente. (CONPES, 2014, p.1)

Posteriormente, el Ministerio de Trabajo en el 2015, considera el artículo 334 de la constitución política, la ley 1636 de 2013, la ley 1622 de 2013, la ley 4108 de 2011, el CONPES 173 de 2014 y el decreto 2852 de 2013 que hablan a grandes rasgos sobre el rol del Estado en el aseguramiento de empleo al recurso humano, la gestión y creación de programas y actividades que mejoren las condiciones de empleabilidad de los oferentes, la implementación de forma gradual y progresiva de mecanismos para favorecer un empleo y condiciones óptimas de trabajo para los jóvenes, y la existencia de barreras que dificultan la transición juvenil del sistema educativo al mercado laboral; para crear el programa nacional de los 40.000 primeros empleos (Resolución 347 de 2015).

La creación del programa nacional 40.000 primeros empleos es un mecanismo que busca mejorar la empleabilidad de jóvenes entre los 18 y 28 años de edad, que se desarrolla bajo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (Resolución 347 de 2015). El programa tiene como finalidad:

Facilitar la transición de la población joven entre los procesos de formación y el mercado laboral, por medio de la adquisición de experiencia relevante en puestos

de trabajo formales. Los jóvenes participantes serán vinculados mediante contrato laboral por las empresas seleccionadas por un periodo de hasta seis meses, los cuales serán financiados con cargo al programa. Los empresarios que decidan participar deberán garantizar la vinculación laboral por al menos el mismo tiempo financiado por el Programa, como mínimo del sesenta por ciento (60%) de los jóvenes participantes. (Resolución 347, 2015, p. 2)

Luego, el congreso de Colombia por medio de la ley 1780 del 2 de mayo de 2016, decide promover el empleo y el emprendimiento juvenil, por lo que a través de esto genera medidas para superar barreras que se presentan al acceso al mercado de trabajo (Ley 1780, 2016). Esta ley tiene como objeto:

Impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando los links institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia. (Ley 1780, 2016, p.1)

Además de esto, el 26 de diciembre del 2019, mediante el decreto 2365, el gobierno decide cumplir lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”, artículo 195, el cual busca aumentar la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años de edad, con estudios, sin ningún historial de empleo, en las plantas de entidades públicas.

Dentro del decreto 2365 del 26 de diciembre del 2019, se esclarece como primera medida que:

En la adopción o modificación de sus plantas de personal permanente o temporal, el diez por ciento (10%) de los nuevos empleos, no deberá exigir experiencia profesional para el nivel profesional, con el fin de viabilizar la vinculación al servicio público de los jóvenes entre 18 y 28 años. (Decreto 2365, 2019, p.1)

De igual manera, menciona que las entidades que apliquen mediante este decreto, deberán adecuar y modificar las funciones y competencias laborales para permitir la vinculación y nombramiento de jóvenes, y de esta manera establecer las equivalencias que correspondan teniendo en cuenta los requisitos del cargo (Decreto 2365, 2019).

En el 2020 el congreso de la República de Colombia dio a conocer la Ley 2043 del 2020 que reconoce las prácticas laborales como una experiencia profesional, la cual establece:

Mecanismos normativos para facilitar el acceso al ámbito laboral, de aquellas personas que recientemente han culminado un proceso formativo, o de formación profesional o de educación técnica, tecnológica o universitaria; al reconocer de manera obligatoria como experiencia profesional y/o relacionada aquellas prácticas que se hayan realizado en el sector público y/o sector privado como opción para adquirir el correspondiente título. La presente ley tiene como propósito contribuir a la materialización de los principios y derechos fundamentales del Estado Social de Derecho, entre otros: el trabajo, la dignidad humana, la seguridad social, el mínimo vital, libertad en la escogencia de profesión u oficio; garantizando que la población que ha culminado recientemente con un proceso de estudios pueda ingresar de manera efectiva a ejercer su actividad laboral. (Ley 2043, 2020, p.1)

Adicionalmente, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020), Colombia cuenta con leyes de intermediación laboral, creadas por el Servicio Público de Empleo como un recurso eficiente y eficaz de búsqueda de empleo, que pretende:

Integrar, articular, coordinar y focalizar los instrumentos de políticas activas y pasivas de empleo que contribuyan al encuentro entre oferta y demanda de trabajo, a superar los obstáculos que impiden la inserción laboral y consolidar formas autónomas de trabajo, vinculando las acciones de gestión de empleo de carácter nacional y local. (DNP, 2020, p.2)

Asimismo, se cuentan con políticas activas de mercado de trabajo que buscan incrementar la empleabilidad o promover la inserción o enganche laboral de personas que presenten dificultad en el proceso. Dentro las modalidades de políticas activas más relevantes se encuentran: los servicios públicos de empleo para promover un emparejamiento de la oferta y la demanda de trabajo de forma más efectiva, el entrenamiento por medio de la acumulación de capital humano y el desarrollo de competencias laborales y, por último, los subsidios al salario o creación de empleo para prevenir la pérdida de habilidades laborales, disminuir los efectos negativos de los ciclos económicos en el empleo y propiciar experiencia laboral en el personal con nulo o bajo acceso al mercado (DNP, 2020).

Asi tambien, según el Ministerio de Trabajo, en el año 2021, dentro de la legislación nacional, se implementó desde el 1 de julio, un programa de generación de empleo para jóvenes entre los 18 y 28 años. Dicho programa se creó para incentivar y

fomentar el empleo en jóvenes a través de la generación de un subsidio por parte del Gobierno Nacional, para aportar un 25% de un salario mínimo a los empleadores que vinculen a este tipo de población, siendo este un incentivo para la creación de 500 mil posibilidades de trabajo para jóvenes.

Tras es el recorrido legal realizado, se evidencian diferentes leyes, resoluciones, decretos y programas que promueven la inserción de jóvenes al contexto laboral, sin embargo, a pesar de los diversos recursos y estrategias, la problemática del desempleo en general y específicamente en jóvenes es cada vez más crítica, por lo que genera incertidumbre saber si estos mecanismos compensan la situación que vive el país.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dado que el propósito de esta investigación tiene como finalidad resolver un problema que nace en el mercado laboral, el tipo de investigación corresponde al de una investigación aplicada. También, considerando que se trata de una problemática, que, si bien se ha abordado parcialmente desde enfoques económicos, tiene pocos desarrollos desde la administración, podemos atribuirle una naturaleza exploratoria de tipo descriptivo. Y finalmente, si consideramos el tipo de datos empleados o el enfoque para el desarrollo de los objetivos específicos, es de naturaleza mixta, dado que emplea instrumentos cualitativos y cuantitativos.

4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se emplearon la técnica de encuesta, el análisis documental y un panel de expertos. Estas técnicas se instrumentaron a través de: un cuestionario en línea que presento diferentes tipos de preguntas abiertas y cerradas y diferentes escalas de medición tipo Likert; un análisis de contenido cuantitativo a partir de la creación de una base de datos de vacantes personalizada a partir de fuentes secundarias; y, una guía en formato digital para el desarrollo del panel de expertos que involucro videos tutoriales y cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas.

4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes primarias

Correspondientes a los artículos académicos, libros y tesis que están referenciados en la sección de bibliografía; expertos en gestión humana y procesos de selección; y estudiantes de posgrado. Las primeras se especifican a lo largo del documento y las restantes, en cada capítulo.

4.3.2 Fuentes secundarias

Correspondientes a bases de datos online sobre ofertas de empleo, plataformas de empleo, anuncios, clasificados, páginas web corporativas, redes profesionales como LinkedIn, páginas web oficiales del gobierno nacional, página web de la

Organización Internacional del Trabajo. Las fuentes secundarias empleadas se especifican en cada capítulo.

4.4 MUESTRA Y DATOS

La muestra y datos recolectados se especifican en cada capítulo según corresponda.

4.5 TÉCNICAS DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos se sistematizaron en tablas de análisis y su procesamiento se realizó a través de Excel, se codificaron y establecieron categorías como pasos iniciales para el análisis de contenido. Los detalles se amplían en la sección correspondiente. También, se analizaron los datos a partir de estadística descriptiva univariada y bivariada y las distribuciones de frecuencia. Los detalles se amplían en cada sección correspondiente al desarrollo de los objetivos específicos.

5. VALIDACIÓN EMPÍRICA DE LA EXISTENCIA DEL ASPIRANTE DESAJUSTADO

Dado que el primer objetivo específico de la investigación consiste en validar empíricamente la existencia del aspirante desajustado en el mercado laboral colombiano, es preciso en primera instancia, partir de una conceptualización de lo que en teoría se considera un candidato desajustado para posteriormente, validar, a la luz de una situación hipotética inicial, si efectivamente este tipo de aspirantes se perfilan en el mercado laboral. Esta sección se estructura de la siguiente manera, primero se presenta una descripción teórica de lo que sería el perfil del aspirante desajustado partiendo de las características del mercado laboral colombiano; luego, se da paso a la validación empírica presentando la metodología, el análisis de resultados, discusión y conclusiones.

5.1 PERFIL DEL ASPIRANTE DESAJUSTADO, UNA DESCRIPCIÓN TEÓRICA

A diario en el mercado laboral colombiano se encuentran diversas realidades que para algunos resultan ser obstaculizadoras al momento de una vinculación laboral. El paso de la formación individual hacia la vida profesional trae consigo escenarios que no todos conocen, pero que muchos viven. Si bien la realidad de cada colombiano es particular, también hay que considerar que dicha realidad está permeada por un contexto que rige y conduce algunas prácticas que se llevan a cabo. Es así, que debido a los diferentes factores que influyen en el mercado laboral, es pertinente conocer cómo se está comportando el mercado laboral colombiano y qué es lo que caracteriza ese entorno, para así poder situar de forma más específica al sujeto objeto de estudio de esta investigación al entorno colombiano.

5.1.1 Caracterización del mercado laboral colombiano.

Según la presentación extendida sobre empleo y desempleo realizada por el DANE, a diciembre del 2019 los principales indicadores del mercado, como lo son la tasa de ocupación (TO) laboral y el desempleo (TD), se situaron en un 57,5% y 9,5% respectivamente. Para el año 2020, estos mismos indicadores tuvieron una variación, donde la TO correspondió al 53,4% y la TD al 13,4%. La disminución de la tasa de ocupación y el crecimiento del desempleo, según Portafolio (2020) eran reflejo de los efectos del COVID 19 en la destrucción y deterioro de empleos a nivel nacional. Teniendo en cuenta los indicadores en mención, es posible considerar como variable adicional, el sexo, que para el 2020 tuvo una tasa de ocupación en mujeres de 41,3% y en hombres de 66.1%. Referente a la tasa de desempleo del mismo año, el 10.1% está relacionado a los hombres y el 17.9% a las mujeres. Para el director del DANE, Juan Oviedo (citado por Leal, 2020), la brecha que se presenta

laboralmente entre hombres y mujeres en Colombia está influenciada por el sesgo en contra de las mujeres, al asumir más horas de trabajo en labores del hogar o entrar en inactividad total durante la pandemia al dedicarse a dicha labor que no cuenta con remuneración e incide en la participación del mercado laboral pago. Además, Leal (2020) refiere que los sectores laborales más golpeados por la pandemia, como la administración pública, el comercio, educación y salud, actividades artísticas y hoteles y restaurantes, contaban con una presencia predominantemente femenina, que también se vio afectada por esta situación.

Adicional a las afectaciones antes mencionadas, la situación del COVID 19 trajo a la población colombiana según el DANE (2020), adversidades como la reducción de la actividad económica y de ingresos, afectación en la salud mental y física, suspensión de clases, incapacidad de cumplir con responsabilidades como pagos de créditos, facturas y deudas, problemas para acceder a alimentos o productos de la canasta familiar, pérdida de trabajo o total de ingresos, incapacidad para ejercer algún trabajo o emprender su propio negocio, suspensión sin remuneración del contrato laboral y contaminación por el virus.

Si bien uno de los golpes más fuertes tras la pandemia para los colombianos según el DANE (2020), ha sido el efecto sobre el ciclo económico. Sobre esto, el equipo de investigaciones económicas de Corficolombiana manifestó en su foro que la economía nacional en el 2021 estaría impulsada por la vacunación masiva que se estaría dando en los países desarrollados y que conducirá a un aumento en los precios de las materias primas y al retorno de flujos de capitales hacia países que están en vía de desarrollo. Sin embargo, este impulso podría no ser materializado si los protocolos y las medidas tomadas por los dirigentes no son suficientes para controlar las olas de contagios, implicando afectaciones, pérdidas y retrasos para los diferentes tipos de mercados (Corficolombiana, 2020).

Otros efectos sobre el mercado laboral se dan por cuenta de su relación con el mercado de bienes y servicios, donde temas como la reactivación y sostenibilidad económica y el saldo sobre las cuentas fiscales, han provocado un incremento del desempleo. El país inició el 2021 según Vera, Romero y López y La República (2021) con un déficit fiscal de 90 billones de pesos, que corresponden al 8,3% del PIB, una deuda externa de US\$147.822 millones, y con la necesidad de seguir gastando para poder abordar la problemática latente del desempleo y el crecimiento de los índices de pobreza. Adicionalmente, cabe resaltar que el trabajo informal también tiene protagonismo entre estos desafíos, dado que consideran necesario generar unas condiciones claves para el trabajador informal en el marco de la formalidad, ya que ha sido una de las poblaciones que ha tenido un impacto directo con las medidas de bioseguridad, cuarentenas y distanciamientos, que, al ser

informal, algunos no se han podido cobijar o apoyar en las diferentes ayudas que se ofrecen (Semana, 2021).

Una de las posibles soluciones que recomienda Corficolombiana (2020) ante las dificultades que enfrenta el país es realizar ajustes de carácter urgente en materia laboral y fiscal, que serán un reto difícil de asumir por la polarización tanto política como social que vive Colombia en la actualidad. Se menciona que el país no puede continuar manteniendo los costos del empleo formal, por lo que por medio de una reforma laboral se pretende recuperar la economía y cobijar a la población que se encuentra excluida de contratos formales.

Las diferentes situaciones y variables mencionadas anteriormente, han traído de la mano ajustes en las dinámicas internas del mercado laboral. Uno de los cambios que se ha desencadenado, es el paso de las actividades de forma presencial a espacios virtuales de interacción. Según la discusión en el foro de Semana (2021), existe el reto de desarrollar estrategias y herramientas digitales que permitan dar continuidad a los planes de trabajo, dadas las condiciones actuales. Para esto, como medida de control a problemáticas como el acceso de la población a herramientas digitales, la conectividad, el manejo del tiempo, entre otras, el Ministerio de TIC (2020) le apunta a cerrar la brecha rural urbana, masificar la cobertura y el acceso de la red y mejorar la velocidad y calidad de la cobertura. Además de esto, busca un entorno TIC para el desarrollo digital, una inclusión social digital, una transformación digital sectorial y territorial donde los ciudadanos y hogares estén empoderados del entorno digital. Del mismo modo, Becerra (2020) concluye a partir del análisis de un estudio de la transformación organizacional, que las dinámicas laborales en las compañías colombianas se han reestructurado, donde el trabajo de forma remota ha cobrado mayor presencia en las organizaciones, siendo el home office una parte integral de estas. Así bien, las empresas deben enfocarse en la actualización y capacitación de las habilidades individuales que permitirán mantener altos niveles de empleabilidad en lo que corresponde a la adaptabilidad con el mercado laboral y al mismo tiempo trabajar constantemente en la innovación no solo tecnológica, sino también de todos los procesos asociados al desempeño laboral individual.

Por otra parte, para Tenjo (2020), Colombia se encuentra sumergida en una catástrofe laboral. Las cifras de desempleo hablan por sí solas, pero cabe destacar que dicha información no comprende a una población significativa que se encuentra en el trabajo informal. Esto quiere decir que, aunque se relacionan las dificultades de empleo que hay a nivel nacional, aún se desconoce con certeza la afectación de la población en general. Las tasas de desempleo pasan a un segundo plano cuando la realidad humana se encuentra en un panorama crítico. Asimismo, el autor plantea que, entre abril del 2019 y abril del 2020, se eliminaron 5.4 millones de puestos de

trabajo, correspondiendo a la cuarta parte del empleo total de la economía en Colombia. En mayor proporción, con casi la mitad de puestos destruidos, la industria manufacturera, el comercio y la construcción se vieron afectadas. Entre dichas pérdidas, la mitad de estas fueron de personas asalariadas con empleo formal, que se encontraban protegidos por la legislación laboral y cotizantes del sistema de seguridad social. Algunos otros que aún permanecen laborando, presentaron reducciones drásticas en sus horas de trabajo, y a su vez en sus ingresos. Pese a que la pérdida de empleo afectó en su mayoría a los asalariados, el 19% de los trabajos domésticos, o trabajos por cuenta propia dejaron de existir.

De modo que, al considerar las muchas afectaciones del entorno laboral, y refiriéndose a un plano individual, los colombianos deben sortear de distintas formas la adversidad y tratar de lograr un enganche en el mercado laboral. Esto es un reto dadas las circunstancias y más cuando el contacto que ha tenido el aspirante con este mercado no ha sido tan estrecho o en ocasiones nulo. Los candidatos cuya cercanía con el mercado laboral ha sido limitada, están en constante interacción con diferentes canales de reclutamiento, para identificar si sus perfiles individuales se ajustan a las necesidades y demandas de los perfiles organizacionales.

5.1.2 El aspirante desajustado en el mercado laboral colombiano

A través de los canales de reclutamiento es común que los aspirantes encuentren ofertas laborales como las siguientes:

Nos encontramos en la búsqueda de un Analista de Proyectos para Bibliotecas y Comunicación Corporativas, quién será el responsable de generar planes estratégicos de comunicación digital, generar nuevas alianzas, estrategias de posicionamiento y gestionar equipos de trabajo (Internos y externos). Debe ser profesional en Comunicación social y periodismo, comunicación y relaciones corporativas o áreas afines, con especialización o preferiblemente maestría, con 4 años de experiencia en educación. (El empleo.com)

Reconocida empresa de servicios temporales se encuentra en la búsqueda de psicólog@ titulada con tarjeta profesional con experiencia mínima de 1 año en selección masiva preferiblemente en empresas de servicios temporales. Horario: lunes a viernes de 7:30AM-5:30 PM. Salario Inicial: \$1.545.000+Prestaciones de ley. Experiencia: Mínima de 1 año en selección y reclutamiento masivo de personal. Edad: Entre 20 y 32 años (LinkedIn, 2018)

Ofertas como las anteriores son los primeros contactos que tienen algunos aspirantes con el entorno profesional. Hay unos que cuentan con todos los requisitos demandados por la organización, y aplican conforme a lo que necesitan. Sin embargo, algunos otros divagan entre lo que cumplen y lo que no cumplen al no tener la certeza de que por lo menos el filtro de revisión de currículum será aprobado exitosamente.

Algunos jóvenes ante el panorama de adaptarse a los perfiles de cargo, contemplan una realidad un poco incierta. Por un lado, está el interés individual por crecer y seguir adquiriendo y desarrollando capacidades, las cuales están influenciadas por instituciones académicas, que promueven la inserción o continuidad de la formación en jóvenes que están culminando estudios de pregrado y, por el otro lado, están los requerimientos organizacionales de los perfiles del cargo que son necesarios para cumplir los objetivos definidos por la empresa, los cuales están estructurados de acuerdo a su modelo de negocio y en ocasiones tienden a ser poco flexibles.

Esto nos sugiere la existencia de un desajuste entre la oferta y la demanda en el mercado laboral, no en el sentido de un desequilibrio en el mercado, sino más bien, un desajuste que surge a partir de la interacción que se da al interior de los procesos de selección entre los aspirantes y los encargados de llevar a cabo dichos procesos. Un desajuste que puede ser de diferentes tipos, si consideramos qué pasa cuando una persona no se ajusta exactamente a lo que requiere la compañía, si puede aplicar a la vacante, aunque no cumpla con la descripción total del perfil de cargo o si, por el contrario, puede compensar unos atributos por otros, como, por ejemplo, la falta de experiencia con años de educación superiores a los necesarios para el desempeño en el cargo. Estos interrogantes y muchos otros nos conducen hacia una caracterización de la oferta individual de trabajo desde un enfoque organizacional y la propuesta de la existencia de un aspirante desajustado.

Es así, como de manera teórica planteamos que el aspirante desajustado es aquel individuo que posee unos atributos que no se ajustan completamente a las características del perfil especificado para una vacante, pero cuyas características aún le permiten ser parte del proceso de selección pues posee atributos adicionales deseables por la empresa que incluso podrían compensar aquellos de los que carece.

Dentro del desajuste que hay entre el perfil individual y organizacional, es posible identificar de acuerdo a las características que carecen los aspirantes para ajustarse al perfil del cargo, unos tipos de perfiles de aspirantes desajustados:

Desajuste por competencias: Corresponde al perfil de un aspirante que cumple o sobrepasa los requerimientos demandados por el perfil de cargo, a excepción de las competencias definidas para el mismo.

Desajuste por educación: Corresponde al aspirante que cuenta con una experiencia amplia y superior a la que se demanda en el cargo, pero no cuenta con un título o certificación que respalde sus conocimientos.

Desajuste experiencia laboral/educación: Es cuando de acuerdo al perfil de cargo, el aspirante cuenta con más formación académica de la solicitada, pero no con la suficiente experiencia laboral que se requiere.

5.2 METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para dar respuesta al presente objetivo, se tuvieron en cuenta dos aspectos. En primer lugar (Fase 1) se desarrolla la primera parte del objetivo que corresponde al análisis de contenido cuantitativo acerca de las diferentes vacantes encontradas en el mercado laboral colombiano. Y, en segundo lugar (Fase 2), se presentan los resultados de la aplicación del instrumento presentado a los estudiantes de maestría y especialización para dar cuenta de la existencia y validación del perfil del aspirante desajustado.

5.2.1 Metodología y método aplicado para la aproximación desde el enfoque de la oferta de trabajo

Para comenzar, se tuvo en cuenta desde la metodología el enfoque de análisis de contenido cuantitativo, que, si bien ha sido abordado desde diferentes autores, aquí se tomó conceptualmente la definición planteada por Mayring (2000), quien lo define como “una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio” (Mayring, 2000, p. 2). El planteamiento de Mayring se toma en cuenta según Cáceres (2003) debido a que exalta el objetivo interpretativo del análisis de contenido, al igual que recopila y conserva las ventajas cuantitativas del estudio, de la manera en la que fue puesto en práctica en sus inicios por las ciencias de la comunicación.

- Mediante el uso de la técnica de análisis de contenido se pretendió según Bardin, Krippendorff, 1996; Mayring, 2000; Miles y Huberman, 1994; MacQueen, McLellan,

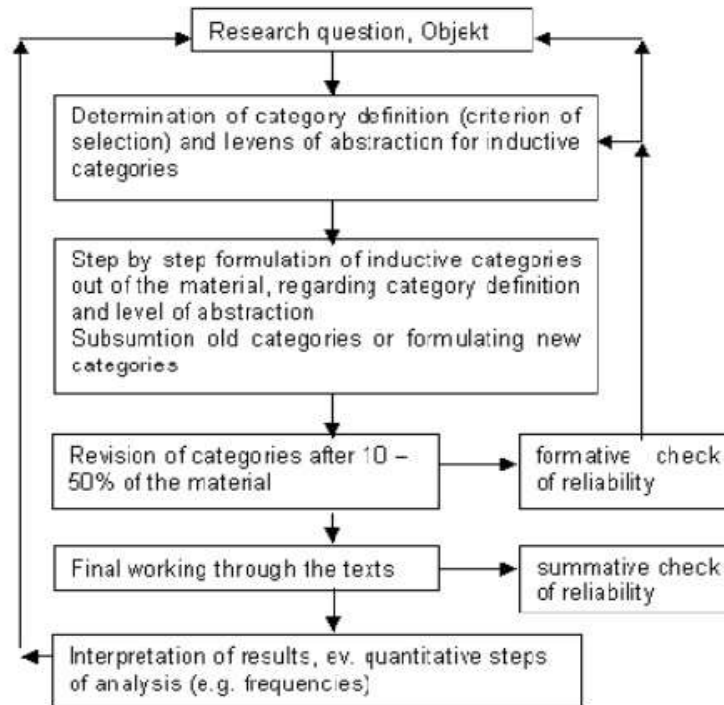
Kay y Milstein, Carey, 1996; Morgan y Oxtoby, 1998, (citados por Cáceres, 2003) lo siguiente:

- Señalar el contenido manifiesto y latente de los datos que se van a analizar.
- Reelaborar los datos brutos agrupándolos en grupos con características homogéneas y material de sentido similar por medio de pasos sucesivos a tal punto de conceptualizar o llegar a la regla descriptiva que evidencia la razón del agrupamiento o integrar los datos con base a interpretaciones o abstracciones de mayor nivel que permitan plantear relaciones o inferencias entre los temas a analizar.
- Llevar una reflexión y realimentación continua y permanente sobre el significado de la investigación desde la práctica.
- Finalmente, proporcionar una información válida y confiable, que sea comparable con resultados de otras investigaciones.

A continuación, se presenta el esquema planteado por Mayring (2000) sobre los diferentes pasos necesarios para realizar un exitoso análisis de contenido que además reúne lo mencionado anteriormente por los autores.

Figura 1

Modelo por pasos del desarrollo deductivo-inductivo del análisis de contenido según Mayring (2000).



En coherencia con el modelo teórico planteado para el desarrollo de la investigación sobre el análisis de contenido, se procedió a realizar el pre análisis de contenido donde se definieron inicialmente los criterios para el corpus de contenido, realizando una búsqueda en google con palabras claves como: alta gerencia, cargos directivos y gerenciales, habilidades ejecutivas y alta dirección, para poder hacer un reconocimiento teórico sobre las características y habilidades necesarias en los perfiles de media y alta responsabilidad en las organizaciones. En dicha búsqueda se encontraron cientos de resultados, sin embargo, se aplicaron los siguientes criterios, para reducir y precisar el número de resultados:

- Artículos de Forbes y El Portafolio sobre alta gerencia.
- Análisis del portal de vacantes laborales de El Empleo.
- Talks Shows de PageGroup sobre el capital humano y la alta gerencia.

- Webinars sobre habilidades directivas para líderes de alto desempeño y principales habilidades laborales sobre el futuro planteadas por World Economic Forum.

Pese a la gran cantidad de resultados obtenidos desde la búsqueda inicial, se tuvieron en cuenta los mencionados debido a la credibilidad de los mismos, donde las opiniones presentes eran respaldadas por expertos que se encuentran vigentes en el mercado y contemplan una alta experiencia de la temática abordada, además de ser portales con una presencia alta de postulantes como lo es LinkedIn con más de 750 millones de miembros y El empleo con más de 60.000 ofertas laborales.

Adicional a esto, se hizo otra exploración acerca de los perfiles de vacantes disponibles en el mercado colombiano en un periodo de tiempo entre el mes de mayo y junio del 2021, teniendo como referencia para recopilar dichas vacantes las siguientes palabras claves: Coordinador, leader, gerencia media, gerencia, gerente, liderazgo, manager y jefe administrativo. Dado esto, se creó una base de datos para garantizar una mayor comprensión y análisis de las vacantes, teniendo en cuenta aspectos como las palabras de referencia, la publicación original del portal, el cargo, el lugar de la vacante, la experiencia laboral necesaria, la formación académica, las habilidades adicionales, el salario, el origen del portal, la fecha de publicación de la vacante y finalmente la cantidad de resultados arrojados en el portal frente a la palabra de referencia de búsqueda. A través de la casilla habilidades adicionales descritas dentro de las vacantes, se identificaron variables adicionales como el manejo de dos o más idiomas, el manejo de herramientas tecnológicas, paquete office, programas digitales y metodologías ágiles, especificación de características de personalidad y competencias blandas en la oferta laboral y habilidades de liderazgo y manejo de equipos de trabajo. A partir de los filtros aplicados a la base de datos se pudieron identificar ofertas de vacantes laborales que cumplían con los criterios establecidos en la investigación, en portales de empleo como El empleo, linkedIn, Jooble, HumanBpo, Michael Page, computrabajo, opciónempleo, Jobted y Agencia pública de empleo - Sena.

Los resultados de la búsqueda en los diferentes portales de empleo fueron bastante amplios dadas las palabras de referencia, logrando un resultado de 14.698 ofertas laborales. Sin embargo, dado que el filtro del buscador de cada portal de empleo brindaba una gran cantidad de ofertas, de las cuales algunas no encajaban con lo requerido por la investigación, fue allí donde con base a los parámetros del objetivo, el investigador seleccionó ofertas finales en la base de datos, considerando características de liderazgo, manejo de equipos, cargos de gerencia, vacantes nacionales, roles con alta o media responsabilidad, obteniendo finalmente una muestra de 100 vacantes que se ajustaran al objeto de estudio.

Figura 1

Ejemplo base de datos de vacantes analizadas. (Elaboración propia, 2021).

Palabra ref	Publicación	Cargo	Lugar	Estudios	Experiencia laboral años	Info adicional de la vacante	Manejados a más idiomas	Herramientas tecnológicas, paquete office, programas digitales, metodologías	Se especifican características de personalidad y competencias blandas en la vacante.	Habilidades de liderazgo y manejo de equipos de trabajo	Fecha de publicación 2021	Ofertas en el portal específico
Gerencia media	Se busca una Empresa con un gerente salud. Se busca para el estudio de mercado Servicio Zona de desarrollo prioritaria	Gerente de zona - sector salud	Bogotá	Profesional con especialización	5	No es necesario	No es necesario	No se especifican	NA	31 de mayo	1.200 ofertas en el empleo	

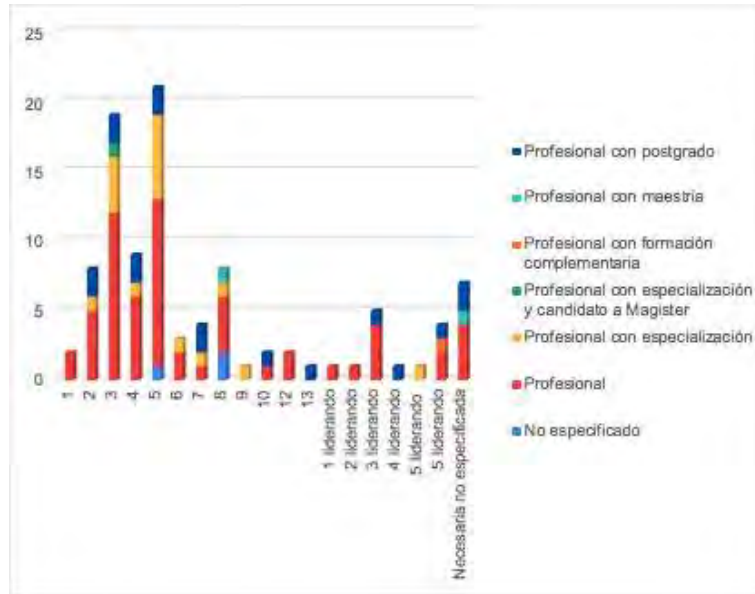
Finalmente, tras la búsqueda realizada desde la literatura y las ofertas del mercado, y siguiendo los pasos planteados por Mayring (2000) se definió la unidad de análisis del presente objetivo correspondiendo a las características que describen el perfil de un cargo gerencial, considerando además que se contemplan los dos tipos de unidades de análisis planteadas por Mayring (2000) que son los vocablos y las frases, dado que se tiene como referencia palabras de análisis como gerente, gerencia, coordinador, manager y también frases o párrafos que dan cuenta de la caracterización en habilidades de los tipos de perfiles en mención.

5.2.2 Análisis de resultados y discusión respecto a la aproximación desde el enfoque de la oferta de trabajo

Para el análisis de los resultados se inició con el estudio de las variables experiencia laboral en años, y nivel de estudio. Para esto, en la siguiente figura 5 se tomó a la variable de experiencia laboral que abarca de 1 a 13 años de experiencia general, de 1 a 5 años de experiencia específica en roles de liderazgo, y experiencia necesaria pero no especificada; y por otro lado, la variable estudio, comprende los siguientes siete ítems: profesional, profesional con postgrado, profesional con especialización, profesional con maestría, profesional con formación complementaria, profesional con especialización y candidato a magíster, y no especificado.

Figura 2.

Diagrama de barras entre variables estudio y experiencia laboral en años. (Elaboración propia, 2021).



Como se evidencia en la figura 3, la experiencia laboral es una variable requerida dentro de los procesos de selección para cargos de gerencia media y alta o con desempeños de liderazgo y manejo de equipos, ya sea especificada o no, en el 100% de los casos, esta fue necesaria para las vacantes. Además, se evidencia que, para el total de vacantes consultadas, este tipo de roles demandan una formación académica profesional o superior, es decir, que títulos inferiores al universitario como lo son técnicos o tecnologías, no tienden a ser solicitados para estos perfiles gerenciales. Vásquez Kennedy, empresa de asesoramiento a gerentes y profesionales en procesos de transición y desarrollo de carrera y Maldonado (citado por Bernal, 2020), aluden que un punto primordial en roles gerenciales es el nivel de educación de postgrado considerándose casi como un requisito para las vacantes. Así como para Bernal (2020) en un artículo de Forbes, quien menciona que los perfiles de gerencia media requieren de unos niveles superiores donde se toman en cuenta redes de contactos y recomendaciones, niveles superiores de educación, de experiencia laboral y de capacitación, así como considerar a nivel individual un conocimiento de debilidades, fortalezas y su potencialización.

De igual manera, en la figura 5 es posible identificar que los años de experiencia laboral son un requisito inexcusable y que esta varía en un rango de entre 1 - 13 años, siendo de 3 a 5 años de experiencia los más requeridos, representando un 49% del total de la muestra. También, cabe resaltar que en un 13% de las ofertas,

la experiencia exigida en el cargo era específica en torno a la experiencia en liderazgo. En la anterior proporción del 49% se identifica también, que hay mayor predominancia en coherencia con la variable nivel de estudio, de vacantes que requieren profesionales sin postgrado. Esta predominancia de la demanda específica de profesionales, también está relacionada con la muestra en general como se ilustra a continuación:

Figura 3

Diagrama de torta sobre variable nivel de estudio. (Elaboración propia, 2021).



Referente a la figura 4, es posible afirmar que en un 59% de los casos hay una solicitud de aspirantes con títulos profesionales, siendo este un valor representativo. Sin embargo, el 38%, que, si bien está segmentado en otros factores, coincide en que se requieren estudios adicionales a la formación profesional ya sea en especialización, maestría o formación complementaria. De igual forma, se da cuenta que en ninguno de los casos el nivel de estudio de doctorado y postdoctorado fue mencionado. Según el Observatorio de la Universidad Colombiana (2021), Colombia cuenta con niveles bajos en comparación a otros países en profesionales graduados con doctorados, según el Ministerio de Ciencia, en el país se gradúan 8 doctores en el año por cada millón de habitantes, en el año 2014 apenas se graduaron 390 doctores en Colombia, siendo esta una cifra baja, considerando que en Chile y Argentina se gradúan 23 doctores por cada millón, en Brasil 63 y en Estados Unidos se gradúan aproximadamente 200 por cada millón de habitantes, representando esto para Colombia un déficit en la formación doctoral y reflejando limitantes en labores de investigación y desarrollo para el talento humano.

También se observa en la figura 5, que a pesar de ser el nivel de estudio profesional más característico y demandado en la totalidad de los aspirantes, el estudio

profesional con especialización denota ser una característica importante cuando se cruza con los 5 años de experiencia laboral general solicitada.

Tabla 1

Cuadro con variables de lugar y estudio. (Elaboración propia, 2021).

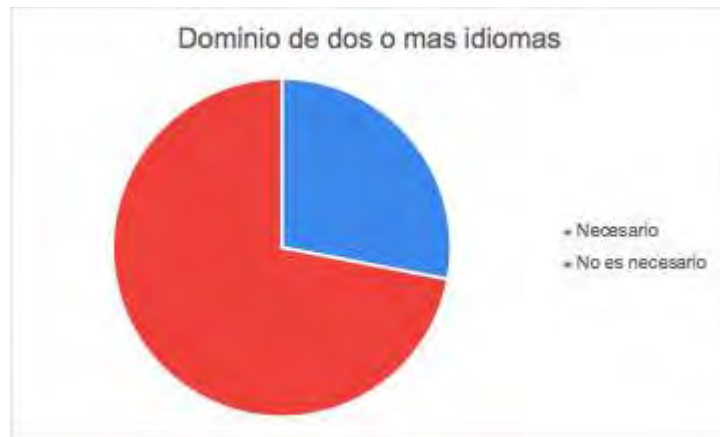
Cuenta de	ESTUDI							
LUGAR	No especificado	Profesional	Profesional con especialización	Profesional con especialización y candidato	Profesional con formación complementaria	Profesional con maestría	Profesional con postgrado	Total general
Arauca			1				1	2
Barranquilla		6						6
Bogotá	2	26	14		1	2	8	53
Bucaramanga		1	1				1	3
Cali		2						2
Cartagena		2					1	3
casanare							1	1
Chía		1						1
Córdoba				1				1
Cota		2						2
Funza, cundinamarca							1	1
Girón		1						1
itagui		1						1
Manizales							1	1
Medellín		9	1				3	13
Medellin - Cali		1						1
Nariño		1						1
popayán		1						1
Remoto	1							1
San andrés y bogotá		1						1
pasto		1						1
cabal		1						1
Tocancipa		1						1
Valle del cauca		1						1
Total general	3	59	17	1	1	2	17	100

Por otro lado, al tener en cuenta las variables nivel de estudio y lugar, entendiéndose este último como la ciudad, departamento, corregimiento o municipio donde se llevará a cabo la labor requerida por la empresa para la vacante laboral, se puede observar a través del cruce de ambas variables que la ciudad con mayores requerimientos de cargos de media y alta gerencia, de liderazgo, coordinación y management es Bogotá, abarcando más de la mitad de las ofertas con un 53%, dando una alta especificación de aspirantes con estudios universitarios profesionales principalmente, seguido de profesionales con especialización. Hay que aclarar que debido a las diferentes disciplinas y sectores económicos en los que se encuentran las vacantes, no es posible discriminar qué tipo de especialización es más demandada, sino que se limita al análisis del nivel de estudio. Adicionalmente, se observa que aparte de Bogotá, ciudades principales como Medellín y Barranquilla presentaron mayor número de vacantes. Según

Pedroza (2019), a partir de un estudio realizado en el 2018 y 2019 sobre las tendencias laborales en Colombia, se identificó que ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga, contaban con mayor presencia de vacantes laborales en comparación con otras ciudades del país. Adicionalmente mencionan que carreras como la administración de empresas, la ingeniería industrial y la ingeniería de sistemas fueron las más predominantes y contaron con más de 35 mil ofertas laborales en dicho periodo.

Figura 4

Diagrama de torta dominio de idiomas.



Por otro lado, como se evidencia en la anterior figura otras de las características mencionadas en las ofertas laborales fue el manejo de dos o más idiomas en los aspirantes. Dicha característica fue necesaria en un 28% para las vacantes ofertadas, requiriendo niveles avanzados o superiores a B2 con habilidades de lecto-escritura y oralidad fluidas para el relacionamiento e interacción con otras personas, así como otras pocas ofertas solicitaban el dominio de un tercer idioma como el portugués. La presencia de esta característica es coherente con el estudio de El empleo (2020) donde mencionan que la presencia de habilidades duras como el Bilingüismo y el trilingüismo siguen siendo relevantes en la escogencia y valoración de aspirantes ante puntos decisivos en los procesos de selección.

Tabla 2

Cuadro de variable dominio de idiomas con años de experiencia laboral y nivel de estudio.

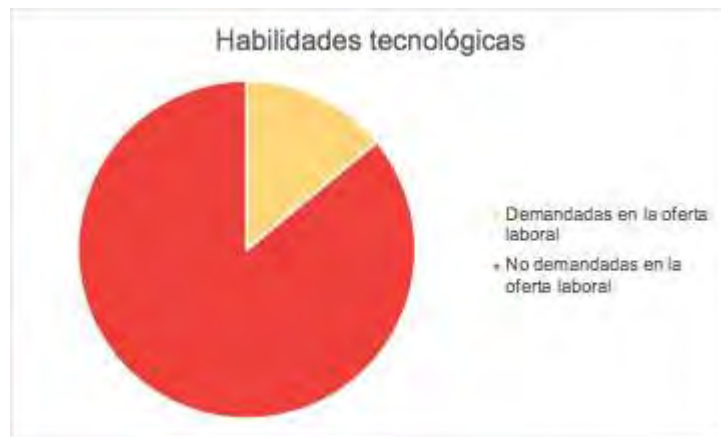
Nivel de estudio / Años de experiencia laboral	Necesario												3 liderando	5 liderando	Necesaria no especificada	Total Necesario		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12							
No especificado								2									2	
Profesional	1		2	1	3	1				1	1		2		1		2	15
Profesional con especialización			1						1									2
Profesional con especialización y candidato a Magister																		
Profesional con formación complementaria																		
Profesional con maestría																	1	1
Profesional con postgrado		1		2	1		2			1							1	8
Total general	1	1	3	3	4	1	2	2	1	2	1		2		1		4	28

En la tabla 2, se aprecia un cruce de variables en el que se toma como punto de referencia principal el dominio de idiomas y se relaciona con las variables nivel de estudio y años de experiencia laboral. Los resultados de este cruce de variables muestran que de ese 28% de las solicitudes en las que es necesario manejar el inglés o más idiomas, la mayoría de estas ocurre cuando el nivel de estudio es profesional únicamente, correspondiendo al 53.5%. Además, con base a los años de experiencia laboral, en las vacantes donde se requieren de 3 a 5 años de experiencia general, el dominio de idiomas cobra más relevancia, representando el 35.7% de las vacantes donde es solicitada esta competencia.

Por su parte, otra variable a considerar dentro del análisis se representa en la figura 8. Esta variable da cuenta del manejo de herramientas tecnológicas, paquete office y excel avanzado, programas digitales y metodologías ágiles. Las destrezas y habilidades digitales y tecnológicas según expertos de PageGroup y la directora de e-Hunters, son aspectos que valoran los reclutadores al momento de realizar selección del talento humano en vacantes de administración gerencial, también como lo son el procesamiento de datos, análisis estadísticos, gestión de datos, la ciberseguridad y el manejo de lenguajes de programación (El empleo, 2018).

Figura 5

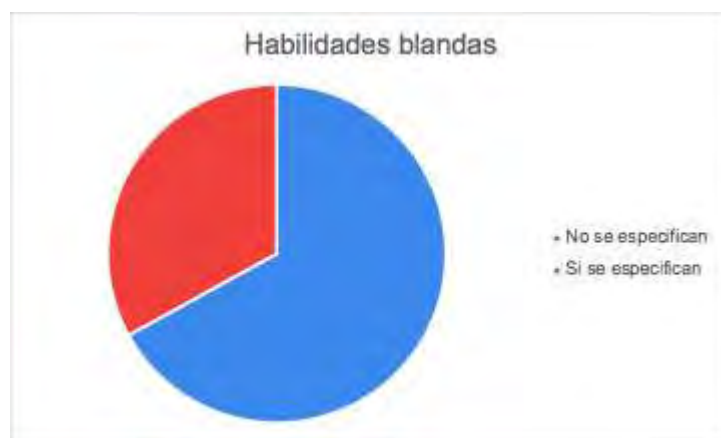
Diagrama de torta sobre herramientas tecnológicas.



Tal como mencionan los expertos, las habilidades tecnológicas juegan un rol importante en las ofertas laborales con enfoques gerenciales, de administración y liderazgo. Esto se evidenció en la recolección de datos de la presente investigación, donde la variable habilidades tecnológicas se detectó en el 14% del total de las ofertas. Es de notar que este tipo de habilidades no son las más representativas, y corresponden a una pequeña proporción del 100%, sin embargo, cabe mencionar que estas habilidades suelen estar respaldadas o validadas durante el proceso de selección por medio de pruebas de conocimiento específico para el cargo, que en ocasiones no son mencionadas dentro de la publicación de las ofertas.

Figura 6

Diagrama de torta sobre habilidades blandas.



De igual modo, por medio de la valoración de las ofertas se identificó la variable habilidades blandas, que como lo indica Singer et al. (2009) son un conjunto de habilidades no cognitivas que junto con las competencias duras son esenciales para el aprendizaje y desempeño exitoso en el trabajo. Las habilidades blandas comprenden competencias como la comunicación asertiva, la adaptabilidad, flexibilidad, proactividad, iniciativa, trabajo en equipo, rasgos de personalidad y valores. Dentro del análisis de la base de datos se obtuvo que en el 33% del total de las solicitudes laborales, se especificaba dentro de la publicación la necesidad de que el aspirante tuviera habilidades blandas como alta empatía, inteligencia emocional, buenas relaciones interpersonales, generación de confianza, ser apasionado, resolver problemas de forma genuina y humana, tener entusiasmo por aprender, mentalidad de crecimiento y aprendizaje, ser positivo y sabio, trabajar en equipo, ser cercano, innovador, comunicativo, proactivo, con escucha activa, dinámico, tener una adaptabilidad al cambio, comprometido, con alto nivel de curiosidad, participativo, respetuoso hacia las personas, seguridad en sí mismo, paciente, con tacto, diplomacia y sensible política y culturalmente.

Es importante decir que por lo general las habilidades blandas son identificadas por los reclutadores a través de pruebas psicotécnicas, entrevistas, casos de campo, assessment center o demás herramientas que utilicen durante el proceso de selección, debido a la veracidad de las mismas y que en ocasiones al ser publicadas inicialmente dentro de la oferta laboral, pueden estar sujetas a sesgos individuales de los aspirantes por lo que algunos reclutadores se abstienen de realizarlo y no incluyen dentro de las solicitudes este tipo de competencias iniciales. Lo anterior podría ser una razón por la cual la presencia de esta variable no es tan alta dentro de los requerimientos de las vacantes, dado que su valoración en el proceso de selección sí es de gran importancia. Como lo menciona el Portafolio (2020), en los roles gerenciales, el pensamiento crítico, analítico e innovador, el aprendizaje activo, la programación, la creatividad y el diseño tecnológico, son habilidades requeridas para este tipo de cargos.

Para los ejecutivos, según El empleo (2020), en la actualidad se están valorando con mayor magnitud las habilidades blandas para las vacantes laborales. La pandemia del COVID 19 trajo consigo una variedad de cambios y dinámicas en el mercado laboral latinoamericano, incrementando la concepción de equilibrio entre habilidades blandas y duras dentro de los perfiles profesionales. Antes de la pandemia, en los procesos de reclutamiento Latam, las habilidades blandas habían tomado un poco más de protagonismo en comparación a los procesos de selección llevados años atrás. Sin embargo, dada esta situación, el mercado laboral sufrió grandes modificaciones sobre lo que realmente se necesita como talento humano dentro de las empresas. Según un estudio realizado por PageGroup, y que a su vez coincide con las habilidades mencionadas por los reclutadores en las ofertas laborales son: el trabajo en equipo (50%), la comunicación asertiva (29,3%) y la

inteligencia emocional (25,9%). Según dicho estudio, el 80% de los ejecutivos no están dispuestos a contratar candidatos que aún cuando cumplan con las habilidades técnicas, no cumplan con las habilidades blandas necesarias para el cargo (El empleo, 2020).

Tabla 3

Cuadro sobre habilidades de liderazgo y años de experiencia laboral.

Habilidades de liderazgo	Años de experiencia laboral													Necesaria no específica	Total general						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	liderando			liderando	liderando	liderando	liderando		
No requeridas			7	15	8	16	3	3	7	1	2	2	1					1	4	70	
Requeridas	2	1	4	1	5		1	1						1		1		5	5	3	30
Total general	2	8	19	9	21	3	4	8	1	2	2	1	1	1	1	5	1	5	7	100	

En este orden de ideas, y dada la relevancia de las competencias blandas en los cargos gerenciales y de liderazgo, dentro de las variables a contemplar, se tuvo en cuenta de forma específica la habilidad blanda de liderazgo y trabajo en equipo con el fin de indagar un poco más esta característica que ha sido bastante mencionada y se relaciona directamente con el estilo de cargo que se contempla dentro del presente estudio. Es así como en los resultados consignados en la tabla anterior, la habilidad blanda de liderazgo y trabajo en equipo tuvo un requerimiento del 30% con respecto al total de las ofertas recolectadas. Dentro de este 30%, se encontraban solicitudes con años de experiencia laboral de 3 y 5 años de experiencia general y de 3 y 5 años de experiencia liderando equipos de trabajo. Con base al informe realizado por Aldo Cívico, autoridad mundial en el desarrollo del liderazgo y el Colegio de Estudios Superiores en Administración (CESA), el liderazgo es una habilidad que en Colombia resulta ser muy cambiante y dinámica, por lo que la necesidad de estar en una constante actualización y adquisición de nuevos conocimientos es primordial para un buen desempeño en vacantes de liderazgo. Anteriormente, el liderazgo organizacional se enfocaba en la dirección desde lo productivo, sin embargo, dadas las condiciones globales y la complejidad de los desafíos, la empresa debe empezar a cuestionarse sobre los nuevos modelos de liderazgo necesarios encaminados a la realidad organizacional y no al constructo de liderazgo que ya se conocía y que queda cada vez más obsoleto debido a lo cambiante que es el mercado, la gente y por ende la organización (Pinilla, 2018).

Adicionalmente, algo que también llamó la atención dentro del análisis fue la aparición de rangos de edades para la postulación de este tipo de cargo gerenciales y de liderazgo, las cuales oscilaban entre los 27 a los 45 años y corresponden al 6 % de la muestra. Cabe mencionar que su representación es mínima y que la

estructura de algunos portales a veces sugiere la opción de estipular un rango determinado de edad.

Figura 7

Publicación en el portal Opción Empleo, Coordinador de personal y Recursos Humanos en el municipio de Cota, 18 de junio, (2021)

Importante empresa fabricante de cocinas industriales requiere para su grupo de trabajo un coordinador de personal y recursos humanos, con experiencia de mínimo de 5 años, manejando personal, liquidación de nómina, afiliaciones, liquidación de parafiscales, reclutamiento y selección de personal según la necesidad de la empresa, entrega de informes y capacidad de mejora continua a la empresa, conocimiento de perfiles y organigramas empresariales, conocimiento de sistema de gestión y salud en el trabajo, excelente manejo de paquete office, buenas relaciones interpersonales, buen manejo de liderazgo, muy cumplido, buena presentación personal, con capacidad de trabajo bajo presión, horarios extendidos, preferiblemente que viva en los siguientes sectores, portal 80, Siberia, Madrid , Mosquera, Quiriguá, Villas de granada, Cota, que sea un miembro activo de una iglesia cristiana.

Requerimientos:

- Educación mínima: Universidad / Carrera Profesional
- Años de experiencia: 5
- Edad: entre 30 y 45 años
- Conocimientos: Microsoft Excel

La anterior imagen corresponde a una publicación laboral en el portal Opción Empleo, sobre el cargo de Coordinador de personal y Recursos Humanos en el municipio de Cota, Cundinamarca. Si bien cuenta con unas características comunes con otras publicaciones, hay un factor llamativo frente a las otras ofertas que se relaciona con la libertad de culto y religión, en donde para aplicar a la vacante se debe ser un miembro activo del cristianismo. Colombia es un estado laico y todas las religiones son igual de valoradas, así como se menciona en el Artículo 19 de la Constitución Política de Colombia (1991) donde se garantiza la libertad de cultos. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva. Todas las confesiones religiosas e iglesias son igualmente libres ante la ley.” por lo que hacer alusión a un grupo religioso y ser un miembro

activo del mismo no deberían ser aspectos a considerar dentro de la selección a una vacante ya que es visto como un criterio discriminatorio para los otros cultos y ante la misma ley.

Ahora bien, tras el análisis de la base de datos de las cien ofertas laborales y la información de diversos autores y portales de empleo sobre la realidad de las demandas del mercado laboral, es relevante concluir que: 1. La experiencia laboral dentro de las vacantes escogidas estuvo presente en su totalidad, y fue una característica necesaria que, según los expertos, entra a ser de carácter diferenciador y como un plus entre diferentes candidatos. 2. El nivel de estudio profesional es la formación comúnmente más requerida dentro de las solicitudes, sin embargo, la adquisición de conocimiento formal adicional dentro de los perfiles cobra mayor importancia en cargos gerenciales. 3. Las habilidades blandas juegan un papel indispensable dentro de la toma de decisiones sobre un candidato, pero no es muy común plasmar las requeridas dentro de las ofertas laborales, sino que se identifican a lo largo de los procesos de selección. 4. El manejo de idiomas como el inglés toma mayor presencia en las solicitudes para este tipo de vacantes, donde impliquen actividades de relacionamiento con clientes externos, negociaciones, manejo de sucursales diferentes, capacitaciones en el exterior, entre otros. 5. La afinidad con el manejo de herramientas tecnológicas y procesos digitales e informáticos, aunque no es muy solicitado dentro de las ofertas, tuvo una participación dentro de los requerimientos de las mismas y fue una habilidad reiterativa entre los profesionales expertos. 6. Finalmente, la habilidad blanda del liderazgo toma un protagonismo debido al entorno cambiante dentro de las organizaciones, siendo relevante una capacitación y formación continua para los aspirantes.

Posteriormente, al reconocer lo que ofrece el mercado laboral y considerando el estudio de contenido realizado sobre las cien ofertas laborales y los aportes de expertos, es posible hacer una aproximación de dos perfiles para dos vacantes laborales en una empresa colombiana. Teniendo en cuenta que dentro del análisis de las ofertas laborales analizadas se identificaron características asociadas a los niveles de gerencia o liderazgo de los mismos cargos, se hace necesario definir un perfil laboral para un cargo de gerencia media; entendiéndose como cargos con roles de trabajo en equipo con una responsabilidad media en liderazgo, y por otro lado se define el perfil para un cargo de alta gerencia; con responsabilidades altas en manejo de equipo y habilidades más específicas.

Finalmente, todo el proceso de análisis de contenido pretendía capturar el lado de la demanda de trabajo realizada por las empresas e, indirectamente obtener sus requerimientos respecto al tipo de perfiles que demanda en el mercado laboral

colombiano, respecto a dos cargos puntuales: gerencia media y alta gerencia. Los resultados se exponen a continuación.

Perfil de vacante laboral: Cargo: Gerencia media

Profesional en áreas administrativas y comerciales, preferiblemente con especialización en el área, con mínimo tres años de experiencia laboral. Es necesario que cuente con experiencia en liderazgo de equipos de trabajo, dominio del paquete office y herramientas tecnológicas. Debe contar con habilidades empáticas, comunicación asertiva, escucha activa, con un pensamiento crítico estratégico y capacidad de resolución de conflictos e innovación y un buen manejo de relaciones interpersonales.

Perfil de vacante laboral: Cargo: Alta gerencia

Profesional en áreas administrativas y comerciales, que cuente con estudios de postgrado, con más de 5 años de experiencia general y mínimo 2 años de experiencia en cargos de líder. Es necesario que domine un inglés avanzado en lectura, escritura y oralidad, que cuente con habilidades tecnológicas y digitales. Se requieren habilidades interpersonales, comunicativas, de escucha empática y activa, creativo, innovador, propositivo, con un pensamiento crítico-estratégico y con una habilidad práctica para la resolución de conflictos y toma de decisiones.

5.2.3 Metodología y método aplicado para la identificación del aspirante desajustado

Los perfiles de las vacantes presentados en la sección anterior son un insumo necesario para el desarrollo de la siguiente fase de este objetivo que corresponde a la validación de la existencia de un aspirante desajustado, para lo cual se diseñó, teniendo en cuenta toda la información recolectada a lo largo de la investigación, un cuestionario denominado “Instrumento para aspirantes” de 30 preguntas de las cuales cinco eran preguntas abiertas sobre la temática y 25 variaron entre preguntas cerradas de opción múltiple, preguntas dicotómicas y escala Likert (Ver anexo A). Dicho instrumento contó con un apartado inicial que corresponde a la caracterización inicial del aspirante, que en este caso serían los estudiantes de la muestra, donde se abordaron aspectos individuales y profesionales, seguido de otro apartado donde se presentaron dos ofertas laborales; una correspondía a una vacante de gerencia media y la otra de alta gerencia.

Adicionalmente, fue necesario acceder a una población de estudiantes profesionales que se encontraran realizando estudios en especialización o maestría, se tuvo en cuenta la revisión de la información poblacional del 2020 suministrada por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) sobre la población total de estudiantes en especialización y maestría en Cali, se encontró información únicamente a nivel departamental, es por esto que al ser Cali la ciudad con mayor concentración de universidades en el departamento del Valle del Cauca, se toma como referencia estas cifras que logran ser un poco más cercanas a la realidad de los datos específicos de la ciudad de Cali.

Así pues, tomando esto como referencia, el Ministerio de Educación reportó para el 2020 una población de 5243 estudiantes de especialización y 4636 estudiantes de maestría, para un total de la población de 9,879. A partir de la anterior población, se procedió a calcular el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95%, resultando una muestra de 371 estudiantes. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula descrita por Hernández et al. (2014):

Figura 8

Fórmula del tamaño de muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Nota: Fórmula utilizada para hallar el tamaño de muestra, planteada por Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Una vez identificado el tamaño de la muestra, se accedió a la base de datos de especialización y maestría de la Universidad Autónoma de Occidente, que fue el principal insumo para el contacto con la muestra, debido a la facilidad del recurso y la agilidad de los tiempos en comparación a la información brindada por otra institución. Dicho esto, es posible decir que se da un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que como afirma Hernández, Fernández y Baptista (2014), la selección de la muestra se da porque está convenientemente disponible para el investigador y la velocidad, costo-efectividad y facilidad de la selección favorece a la investigación. Sin embargo, pese a los beneficios de este tipo de muestreo, este también resulta ser poco representativo de la población.

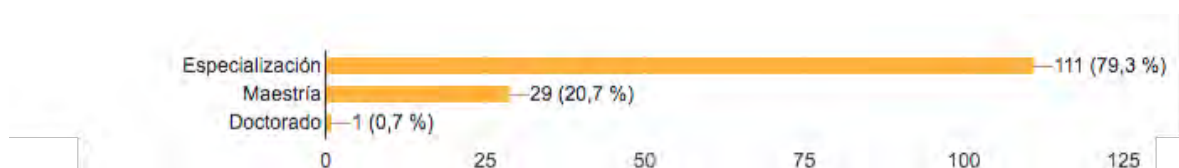
La tasa de respuesta fue del 7,26%, considerando que el formulario fue enviado a 1928 estudiantes, de los cuales 140 accedieron a responder. Los principales resultados se presentan a continuación.

5.2.4 Análisis de resultados para la identificación del aspirante desajustado

El análisis de la información recolectada en el presente apartado, pretende validar a través del instrumento para aspirantes (Ver Anexo A), la existencia del perfil del aspirante desajustado, por medio de la identificación de aspiraciones individuales y experiencias que tienen los estudiantes de postgrado. En el apartado inicial del Instrumento sobre la caracterización del aspirante, se identificó que de los 140 estudiantes de especialización y maestría de la Universidad Autónoma de Occidente que diligenciaron el formulario, el 51,4% son mujeres y el restante son hombres. En cuanto a la edad de los participantes, ésta oscila desde los 22 hasta los 55 años, donde el 80,7% de ellos son menores de 40 años, siendo esta una población mayormente joven. Además de esto, los estudiantes cuentan con diferentes profesiones, pero se identificaron que la Administración de empresas, Comunicación social, Ingeniería industrial, Ingeniería mecatrónica y Mercadeo y negocios internacionales, son las cinco profesiones con mayor cantidad de estudiantes, correspondiendo exactamente al 59.28% de la población total de la muestra. Dichas carreras dan una visión sobre el campo de acción profesional de algunos participantes, por lo que también resultó importante conocer acerca de los estudios en postgrado que también realizaron.

Figura 9

Diagrama de barras sobre nivel de estudio del Instrumento para aspirantes.



Como se evidenció en la figura, los estudios de maestría tuvieron una menor representatividad en la muestra, siendo el 20.7% de los participantes los que acceden a esta, de los cuales el 20.6% también cuenta con especialización y uno de ellos con doctorado. Cabe mencionar que algunos relacionaron estudios adicionales como diplomados y cursos, pero debido a la finalidad de la investigación, solo se tuvieron en cuenta estudios pos graduales. Así también, se preguntó sobre las diferentes razones por las que habían decidido continuar con sus estudios una vez finalizado el programa de su formación base, resultando que adquirir conocimientos a nivel profesional y capacitarse para un cargo de mayor nivel con

un aumento salarial, son de las respuestas de mayor elección. Sin embargo, el 29.3% de los participantes mencionaron que estudiar un postgrado les serviría para poder iniciar y crear su propio negocio, lo que permite inferir que, pese a que muchos quieren y aspiran nuevos retos en cargos empresariales, algunos otros también están enfocados en comenzar su propio negocio y evitar las barreras en la vinculación al mundo laboral.

Por otro lado, se indagó acerca de los años de experiencia laboral profesional que habían acumulado los estudiantes, donde se encontraron respuestas desde 0 años de experiencia profesional, hasta de 30 años. Sin embargo, la cantidad de años de experiencia laboral que más representatividad tuvo entre los encuestados fue la de 15 años; con un 10% de la muestra, 2 años; con el 8.6%, 6 años con el 7.9% y finalmente 1 y 3 años con el 5.7% cada uno. Los anteriores datos evidencian una variedad de experiencia adquirida por los participantes, sin embargo, el dato que corresponde al 10% de la muestra, que representa los 15 años de experiencia, resulta llamativo debido a la problemática planteada en la justificación del estudio, donde la experiencia laboral es una de las barreras más frecuentes que encuentran las personas al vincularse laboralmente. Además, estos datos permiten inferir que la población hace algunos años, acostumbraba a acceder a la formación pos gradual después de varios años de estar ejerciendo laboralmente. No obstante, en la actualidad también resulta familiar acceder a la educación pos gradual una vez se finaliza la etapa de pregrado, o como opción de grado, siendo esta última una de las alternativas promocionadas desde las instituciones educativas para continuar con la formación académica de los jóvenes, dificultando para algunos acceder a un empleo que permita las facilidades de estudio y de adquisición de experiencia laboral.

Tabla 4

Tabla nivel de estudio y experiencia laboral del Instrumento para aspirantes.

Cuenta de Marca temporal	Experiencia																														Total general			
Nivel estudio	0	0,3	0,5	0,7	1	1,5	2	2,5	3	3,8	4	4,5	5	6	7	8	8,5	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	20	22	24	25	27	30	Total general
Especialización	5	1	1	1	7	11	18	5	8	9	5	15	3	1	5	4	3	11	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	110	
Especialización, Maestría														1						1				1	1		1						5	
Especialización, Maestría, Doctorado																																		1
Maestría					1	1				2	1	1	1	1		4			1					2	2	1	1	1						24
Total general	5	1	1	1	8	12	18	17	17	11	6	2	18	7	2	6	4	3	14	7	2	2	5	2	1	1	1	1	3	140				

Con respecto a las variables nivel de estudio y experiencia laboral, se evidencia que en el nivel de especialización se concentran los estudiantes con menor cantidad de años de experiencia laboral e incluso hay quienes no cuentan con ningún recorrido en el entorno profesional. Sin embargo, quienes no han adquirido dicha experiencia, mencionan haber optado por la modalidad de opción de grado, continuando desde su etapa de pregrado, estudios continuos en postgrado. Así también, se evidencia

que en los niveles de maestría, los años de experiencia profesional tienden a aumentar, y ubican al 80% de sus estudiantes en una experiencia laboral igual o superior a los 3.8 años. Dado esto, surgen incógnitas como ¿a mayor nivel de formación, mayor experiencia laboral? Aunque pudiese coincidir en algunos casos que a mayor formación académica, haya mayor experiencia laboral, está no termina siendo la realidad del país, puesto que también se ven altos niveles de formación, pero bajos en experiencia, entonces, ¿Qué resulta ser más llamativo y favorecedor para la organización? ¿Los desajustes entre formación y experiencia en los perfiles de los aspirantes? ¿Qué consecuencias traería para el desarrollo adecuado de los procesos? ¿Es realmente necesario que estas dos variables vayan de la mano para evitar problemáticas asociadas al clima laboral, desempeño en procesos, cumplimiento de metas e indicadores? o si más bien, ¿son parámetros y requerimientos fijados por las empresas que resultan obsoletos en un mercado laboral tan cambiante y diverso? Son preguntas que surgen en el contexto de esta investigación y sobre las cuales se tratará de hacer un acercamiento a posibles respuestas, sin embargo, también se constituyen en un insumo de partida para futuras investigaciones con una data más amplia y con menos limitaciones al acceso de la información.

En coherencia con lo anterior, dentro de la investigación fue necesario indagar acerca de la experiencia laboral profesional que tenían los estudiantes, debido a que dentro del análisis de la literatura y de contenido, se identificó que en los cargos gerenciales de responsabilidad media y alta, se tomaban en cuenta características y experiencia en liderazgo. Es por esto que se preguntó a los estudiantes ¿Cuántos años de experiencia laboral profesional específica en cargos de liderazgo, gerencia media o alta gerencia habían acumulado? de lo que resultó lo siguiente:

Tabla 5

Tabla nivel de estudio y experiencia en años liderando del Instrumento para aspirantes.

Nivel estudio	Años liderando																Total		
	0	0,5	1	2	3	3,8	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14		15	20
Especialización	42		16	10	5		5	8	6	3	2	2	5	1	1	2	1	1	110
Especialización, Maestría			1	1									2			1			5
Especialización, Maestría, Doctorado							1												1
Maestría	10	1	1	2	3	1	1		1	1	1	1	1			1			24
Total	52	1	18	12	9	1	7	8	6	4	2	3	8	2	1	4	1	1	140

A partir de la tabla 5, es posible afirmar que el comportamiento de los datos en el nivel de estudio de especialización es el esperado, debido a que no es común que un estudiante de especialización haya desempeñado cargos de liderazgo, porque las características mismas del mercado laboral colombiano limitan el acceso a cargos gerenciales y de liderazgo, en términos de los estudios realizados. Esto

muestra que las empresas colombianas en las que se encuentran laborando algunos estudiantes, reconocen asimismo que el proceso de ascenso organizacional está supeditado a la adquisición de credenciales, que permitan ubicarlos en altos niveles del organigrama.

Si bien hay estudiantes que cuentan con un amplio repertorio laboral, pues el 12% de ellos tienen más de 10 años liderando, hay muchos otros que hasta el momento no han podido experimentar con equipos de trabajo a su cargo, específicamente el 37% de la muestra, nunca ha trabajado en roles de liderazgo o de media y alta gerencia. Para las vacantes que requieren formación de maestría, la presencia de requerimientos como experiencia en liderazgo cada vez es más alta, así como se evidenció en el análisis de ofertas laborales antes realizado. No obstante, dado que el 42% de los estudiantes de maestría no cuentan con experiencia liderando, surge la inquietud de ¿qué tan alineadas están las exigencias del mercado laboral con los perfiles profesionales actuales? Según la información recolectada a través de los diferentes portales de empleo y la información proporcionada por los estudiantes, es pertinente inferir que ajustarse a las vacantes laborales con la diversidad de los perfiles, representa mayor dificultad en la vinculación laboral, dadas las expectativas que se tienen para los niveles de responsabilidad en las empresas.

Dentro de la investigación acerca de las demandas del mercado laboral, surgieron aspectos de competencias técnicas y blandas que salieron a relucir en vacantes de alta responsabilidad y liderazgo. Entre dichas demandas se encuentra el dominio de varios idiomas o por lo menos tener un nivel de inglés avanzado. De tal forma que se procedió a abordar sobre los niveles de dominio de inglés que tenían los estudiantes.

Figura 10

Diagrama de torta sobre nivel de inglés del Instrumento para aspirantes.

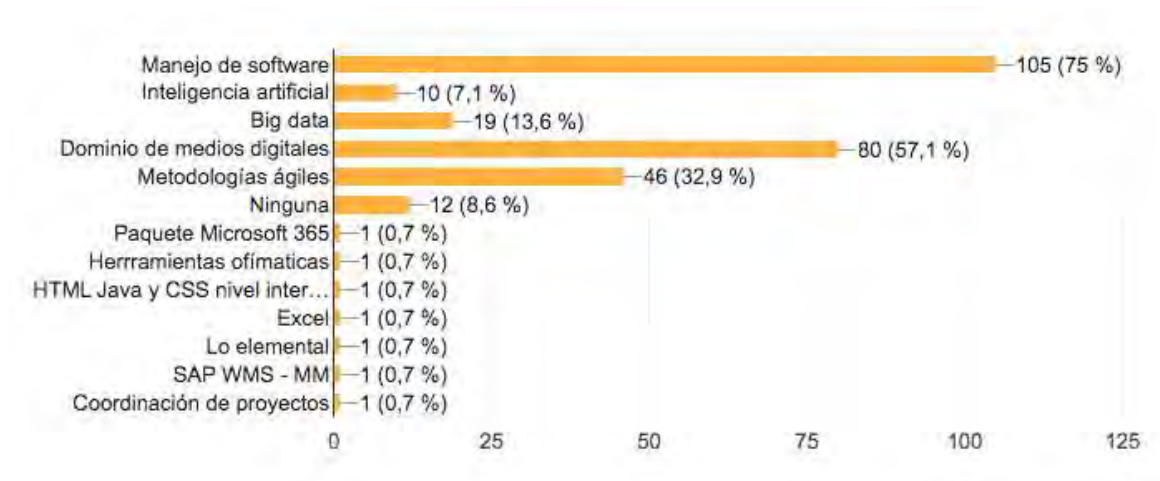


Según los resultados presentados en la figura, se observa que los niveles de inglés que presentan los estudiantes de especialización y maestría están divididos. Por un lado, están las personas que tienen un dominio nulo y bajo, correspondiendo al 49%, y por el otro lado están aquellos que tienen un dominio conversacional intermedio y avanzado, el cual representa el 51% restante. De igual forma, con base al diagrama y las opiniones de los estudiantes, el dominio de inglés cobra cada vez mayor importancia debido a las exigencias organizacionales por lo cual se entendía que, aunque es una habilidad necesaria para el crecimiento profesional, está sujeta a diversas limitaciones como el tiempo para acceder a clases, el dinero para capacitarse o por falta de disposición para aprenderlo.

Del mismo modo, se preguntó sobre las competencias en el manejo de herramientas digitales y tecnológicas, a lo que respondieron:

Figura 11

Diagrama de barras sobre herramientas digitales del Instrumento para aspirantes.

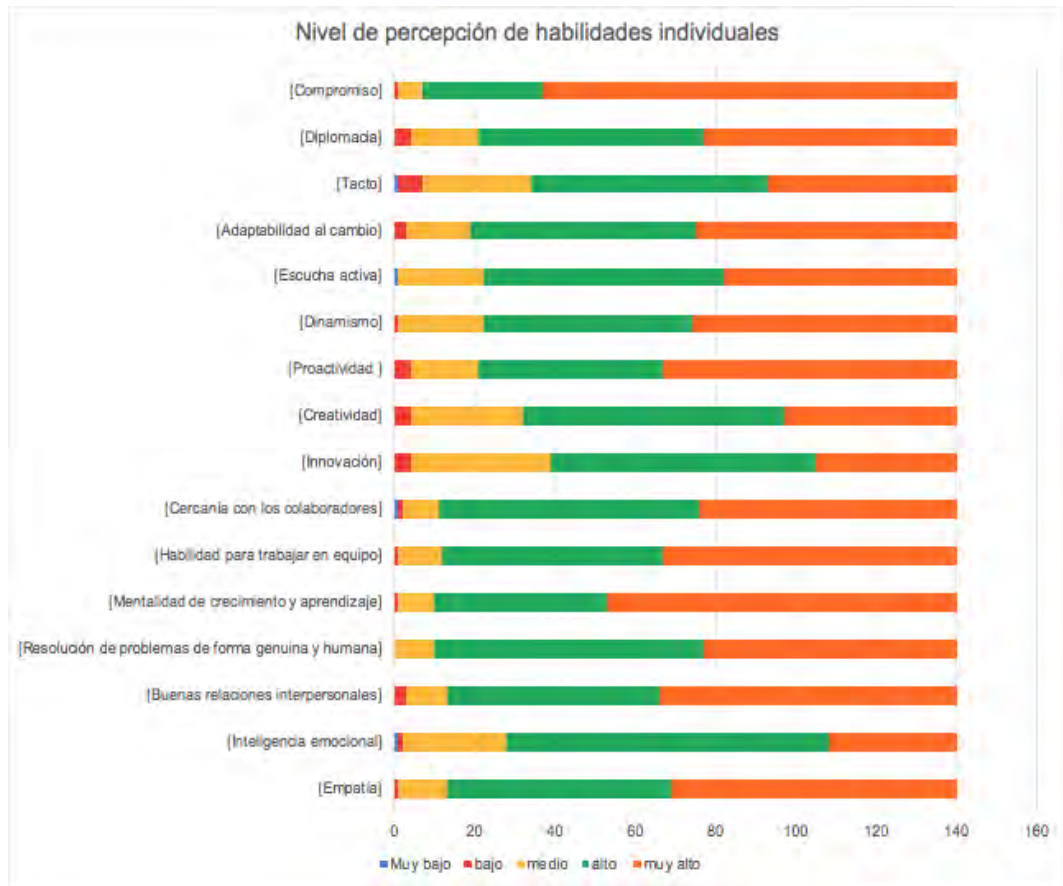


Como se muestra en el diagrama de barras, la interacción de los estudiantes con herramientas digitales y tecnológicas es constante, de hecho, solo el 8.6% de la muestra afirmó no haber manejado ninguna herramienta, aunque para el resto, el dominio de softwares, medios digitales y metodologías ágiles son herramientas que suelen ser frecuentes en el desarrollo de los diferentes procesos al interior de las organizaciones. No obstante, el dominio de big data e inteligencia artificial, parece ser más específico, y puede ser un conocimiento adquirido de manera especializada a través de Maestrías en Inteligencia Artificial, Maestrías en Big data y Ciencia de datos ó Maestrías en Análisis de negocios, entre otras.

Ahora bien, con el fin de continuar caracterizando a la población, se indagó acerca de las competencias o habilidades blandas. Para esto, se les pidió a los participantes relacionar en una escala Likert, el nivel de afinidad que tenía con las diferentes habilidades, identificando lo siguiente:

Figura 12

Gráfico Escala Likert sobre nivel de percepción de habilidades individuales



La identificación de habilidades blandas en la selección de personal es un proceso que suele realizarse por medio de pruebas psicológicas, entrevistas, casos prácticos, entre otros, y es supervisado o ejecutado a cargo de un profesional en gestión humana. Sin embargo, dada la finalidad de la investigación, se realizó el ejercicio a través de la identificación y percepción propia de los niveles de desarrollo de habilidades blandas, mostrando que el compromiso y la mentalidad de crecimiento son las habilidades con mayores puntuaciones según la valoración individual de los estudiantes. Así también, la creatividad, la inteligencia emocional, la innovación y el tacto, fueron las habilidades que menor puntaje acumularon. La baja puntuación de habilidades resulta contradictoria a las demandas y requerimientos mencionados dentro de las ofertas laborales analizadas y la revisión de la literatura, puesto que según el Portafolio y El empleo (2020), la creatividad y la innovación son habilidades requeridas con mayor frecuencia en cargos administrativos y aún más, en roles de mayor responsabilidad como la gerencia. Es importante aclarar que el nivel de habilidades blandas dentro de los procesos de selección no suele ser valorado únicamente por el aspirante, sino que se determina

a través de herramientas e instrumentos que eviten sesgos de opinión y permiten valorar con objetividad las características particulares del individuo.

Posterior a conocer cómo perciben los estudiantes sus habilidades blandas, se preguntó también acerca de sus planes tras culminar los estudios que están realizando, a lo que el 78.6% respondió que inmediatamente después de finalizar el postgrado, iniciarán la búsqueda de un nuevo empleo o alguna mejor oportunidad laboral. Esto da cuenta del interés que hay detrás de la capacitación y adquisición de nuevos conocimientos para obtener mejores resultados en los cargos a los que aspiran. Más de la mitad de los participantes desean un nuevo empleo por algunas de las siguientes razones, por ejemplo, para ajustarse al nivel de estudios académicos obtenido, para mejorar los ingresos salariales, para mejorar su nivel de felicidad y disfrute de su trabajo y para adquirir una mayor estabilidad laboral de la que tienen actualmente. Para alcanzar esto, la gran mayoría (82,9%) consideran aplicar a cargos de coordinador de área, líder de área y director o gerencia media. Por el contrario, el 17.1% considera que no desea aplicar a una nueva vacante, ya que algunos se encuentran satisfechos con el cargo actual, otros mencionan que aún tienen mucho conocimiento para aportar en dónde se encuentran y el restante desea enfocarse en su propio negocio.

Por otra parte, se indagó acerca de la empleabilidad de los estudiantes, donde se identificó que el 88,6% de ellos se encuentran vinculados laboralmente, ya sean empleados, emprendedores o independientes. A los estudiantes que se encontraban empleados, se les preguntó si consideraban que su perfil individual se ajustaba a las necesidades y requerimientos del cargo que desempeñaban en la actualidad, a lo que el 74,3% respondió que sí estaba alineado con el cargo, con las condiciones actuales de su perfil. Posteriormente, el restante de estudiantes que respondieron no estar alineados a su cargo, identificaron que las razones por las que no coincidían o se ajustaban con su cargo actual eran principalmente por el desajuste en sus niveles de formación y por no contar con las competencias técnicas que requería el cargo. Ante los desajustes identificados por los participantes, surge la incógnita acerca de ¿cómo se dio el proceso de selección? debido a que ya se encontraban vinculados y ejerciendo las labores del cargo, pero seguían estando desajustados. Esto muestra que hay evidencia de que es posible que un aspirante que se encuentra desajustado a la vacante, tenga oportunidad de empleabilidad y no dependa de un match total, es decir, que la flexibilización en los procesos de selección, si se da, y que los mecanismos de compensación existen, solo que a la luz de los resultados no se pueden especificar.

A partir de la experiencia y participación en los procesos de selección, a los participantes se les solicitó información acerca de los desajustes más frecuentes que habían identificado en su proceso de búsqueda de empleo, siendo el desajuste

por experiencia laboral, la variable más seleccionada con el 58,6%, seguido del desajuste por competencias técnicas organizacionales. Otra variable que llamó la atención fue el desajuste por edad, donde esta ha sido problema para la aspiración a cargos de gerencia media, ya que algunas compañías manejan dentro de sus requerimientos, rangos de edades, que, al no encajar, impiden una vinculación a la vacante. La edad es una variable que, aunque no es común y frecuente en los requisitos para la selección de candidatos, aún es posible encontrarla en publicaciones para ofertas laborales o en desajustes como los relatados por los estudiantes, demostrando prácticas excluyentes para algunos en los procesos de reclutamiento y selección de candidatos.

Ahora bien, conforme a los desajustes más frecuentes en la experiencia de los estudiantes, se procedió a investigar si en su experiencia haciendo parte de procesos de selección, habían sido testigos de mecanismos de compensación, donde se compensan atributos o habilidades por otras, a lo que el 52,9% respondió que sí. Una vez identificado que si es posible que existan estrategias o herramientas que permitan compensar atributos que carecen ante el perfil, también mencionaron que las empresas suelen compensar según su experiencia, la carencia de atributos principalmente en términos de experiencia laboral vs formación académica, y competencias técnicas vs nivel de formación. Lo anterior permite inferir que la formación académica no puede ser compensada de forma arbitraria, porque representa un respaldo de conocimientos y credenciales que se dificulta compensar con otro atributo, al igual que las competencias blandas, debido a que están ligadas a aspectos de personalidad, valores, entorno, destrezas y habilidades, que dependen y caracterizan al individuo y al igual que identifican y caracterizan a la organización, son valores y principios que deben estar alineados, por lo que en esencia, es difícil de reemplazar.

Por otro lado, la segunda parte de la encuesta correspondió a la presentación hipotética de dos vacantes laborales diseñadas previamente bajo el análisis y entendimiento del mercado laboral y análisis de contenido de las ofertas laborales. Se les indicó que se realizaría un ejercicio en el que ellos se postularían a las vacantes, para así identificar las condiciones de sus perfiles con respecto a las demandas. La primera vacante se muestra a continuación:

Perfil de vacante laboral: Cargo: Gerencia media

Profesional en áreas administrativas y comerciales, preferiblemente con especialización en el área, con mínimo tres años de experiencia laboral. Es necesario que cuente con experiencia en liderazgo de equipos de trabajo, dominio del paquete office y herramientas tecnológicas. Debe contar con habilidades empáticas, comunicación asertiva, escucha activa, con un pensamiento crítico

estratégico y capacidad de resolución de conflictos e innovación y un buen manejo de relaciones interpersonales.

Después de conocer la oferta laboral, se les solicitó a los encuestados que dieran cuenta de si había o no un ajuste de su perfil individual con la vacante, donde el 60,7% de los estudiantes indicó que sí se encontraban 100% ajustados al cargo. A quienes indicaron lo contrario, se les preguntó acerca de ¿Cuáles son sus desajustes con respecto a la vacante anunciada?, respondiendo que la experiencia laboral, seguida por de la formación académica, eran los desajustes con los que más se identificaban los estudiantes. Una vez identificados los desajustes que la mayoría de los estudiantes tuvieron frente a la vacante, se indagó acerca de los posibles atributos que, para ellos, podrían compensar lo que carecen. Aquellos que presentaron desajustes en experiencia laboral y formación académica, relacionaron que las habilidades blandas como la empatía, el proactivismo, la creatividad, la orientación al logro, el autoaprendizaje, trabajo en equipo, adaptación, buenas relaciones interpersonales y comunicación asertiva, competencias técnicas como el dominio de inglés avanzado, formulación de proyectos, análisis de riesgos, análisis estadístico y manejo de sistemas de información, son los atributos que los estudiantes consideraron que podrían compensar aquello que ellos carecen.

Cabe resaltar que los atributos mencionados anteriormente por los participantes, están más enfocados a las competencias y habilidades blandas, así como algunos conocimientos técnicos y específicos. Los atributos como las habilidades blandas, si bien son considerados necesarios en el perfil individual, pueden estar sesgados por la percepción propia del individuo, por lo que dentro del procesos de selección se debe valorar de forma más objetiva la realidad que caracteriza al individuo, para de esta manera conocer si los atributos individuales adicionales son suficientes para compensar las habilidades y conocimientos de los que carece. Así también, en cuanto a las competencias técnicas se toman en cuenta variables específicas del cargo, que en ocasiones son ganadoras ante la selección de candidatos, pero también son atributos que algunas empresas, tienden a desarrollar dentro de su plan de capacitación y forman de acuerdo a la necesidad organizacional, al individuo.

En continuación con lo anterior, se presentó la segunda vacante laboral que hizo alusión a un cargo con mayor responsabilidad, específicamente de alta gerencia, donde se esclarecen requerimientos más puntuales y especializados que en la vacante anterior.

Perfil de vacante laboral: Cargo: Alta gerencia

Profesional en áreas administrativas y comerciales, que cuente con estudios de postgrado, con más de 5 años de experiencia general y mínimo 2 años de experiencia en cargos de líder. Es necesario que domine un inglés avanzado en lectura, escritura y oralidad, que cuente con habilidades tecnológicas y digitales. Se requieren habilidades interpersonales, comunicativas, de escucha empática y activa, creativo, innovador, propositivo, con un pensamiento crítico-estratégico y con una habilidad práctica para la resolución de conflictos y toma de decisiones.

Posterior a la presentación de la segunda vacante, se preguntó a los encuestados sobre el ajuste de su perfil ante el cargo de alta gerencia, a lo que únicamente el 12,1% respondió que sí se ajustaba totalmente. Ante el porcentaje de desajuste restante frente a la vacante, se indagó sobre los tipos de desajuste que se presentaron, siendo el resultado similar a la vacante anterior, donde la experiencia laboral y la formación académica fueron las más representativas.

Después de identificar los desajustes que tienen los encuestados ante el perfil de la vacante, el 47,9% indicó que además de no ajustarse, no cuenta con atributos que permitan compensar de forma adicional las habilidades, conocimientos y experiencia que carecen y solo el 1% representa un desajuste por sobre cualificación. Adicionalmente, el 35,7% indicó que cuenta con atributos adicionales que pueden compensar los desajustes respecto a la vacante; sin embargo, al relacionar los atributos que podrían compensar, se identificó a través de sus respuestas que varios estudiantes mencionaron atributos que ya habían sido contemplados dentro de la vacante o relacionaban valores como el compromiso, empatía, motivación, disposición, orientación al logro y responsabilidad, como posibles atributos adicionales, pero que a la luz de las investigaciones realizadas durante este estudio, pudiesen no ser suficientes ante desajustes como la formación académica y la experiencia laboral, que fueron las más representativas.

Es importante tener en cuenta que durante el ejercicio se identificó que, al ser una población estudiantil mayormente ubicada en el nivel de especialización, algunos de ellos vienen de una continuación del pregrado o no cuentan con un recorrido laboral tan amplio, que, en aras del estudio, representa limitaciones debido a que las vacantes a estudiar son de cargos con responsabilidad alta o de gerencia media, que requieren mayor especificidad, experiencia y conocimientos.

5.3 CONCLUSIONES PRELIMINARES

Frente a lo mencionado anteriormente en el desarrollo del objetivo, sobre la definición y validación empírica de la existencia del perfil del aspirante desajustado, es posible concluir que con base a la revisión de la literatura, el comportamiento de

las ofertas laborales y las respuestas de los estudiantes por medio del instrumento aplicado, se reconoce la existencia de perfiles individuales que no se ajustan totalmente a la vacante, y que a pesar de no estar alineados completamente, cuentan con atributos adicionales ya sea en términos de formación académica, experiencia laboral, competencias técnicas o blandas, que podrían ser insumo para compensar las carencias, afirmando de esta manera que sí existe el perfil del aspirante desajustado conforme a la definición planteada en el estudio y además estos si son identificados por expertos en procesos de selección, ya que con base al instrumento de validación de expertos, se constató la presencia de estos perfiles dentro de su experiencia práctica profesional.

Dentro de la identificación de la validación empírica del aspirante desajustado, se abordó desde la perspectiva de los estudiantes, mecanismos de compensación ante desajustes entre los perfiles individuales con los organizacionales, donde los encuestados narraron desde su experiencia, que las empresas suelen compensar la carencia de atributos principalmente en términos de experiencia laboral vs formación académica, y competencias técnicas vs nivel de formación. Esto evidencia que la formación académica resulta difícil de compensar, debido a las credenciales y conocimientos que implica; así como las competencias blandas, ya que se relaciona con aspectos de caracterización del individuo, que son propios y dan cuenta de una identidad.

Finalmente, se identificó que si bien los desajustes entre los perfiles individuales y organizacionales representan mayor dificultad en la vinculación laboral en comparación a un perfil totalmente ajustado, estos procesos de selección no son totalmente inflexibles ante estos aspirantes, dado que según los encuestados, hay varios de ellos que se encuentran vinculados laboralmente y desajustados con respecto a las características idóneas planteadas en el perfil de cargo. Esto da cuenta de un panorama para el aspirante desajustado más favorecedor, debido a que sí hay posibilidades en la inserción laboral, pero esta representará posiblemente limitaciones adicionales con relación a otros candidatos.

6. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE REALIZAN LAS EMPRESAS Y SUS AJUSTES ANTE LA PRESENCIA DE UN ASPIRANTE DESAJUSTADO

Para el desarrollo del segundo objetivo de este estudio que consiste en caracterizar, inicialmente, los procesos de selección del talento humano que se realizan en empresas medianas y grandes para evaluar, desde una perspectiva de la oferta y una aproximación de la demanda, el efecto sobre los procesos de selección del talento humano que realizan las empresas ante la presencia de un aspirante desajustado, se requirió inicialmente una descripción sobre los diversos modelos y estrategias que se han identificado en la selección de candidatos a través de la revisión de la literatura, para posteriormente ser validados con expertos en gestión humana y así reconocer la realidad del contexto en empresas medianas y grandes. Posteriormente, y considerando algunos de los resultados relacionados al primer objetivo, se evaluó si los procesos de selección en los que participaban estos aspirantes se habían visto modificados en algún grado.

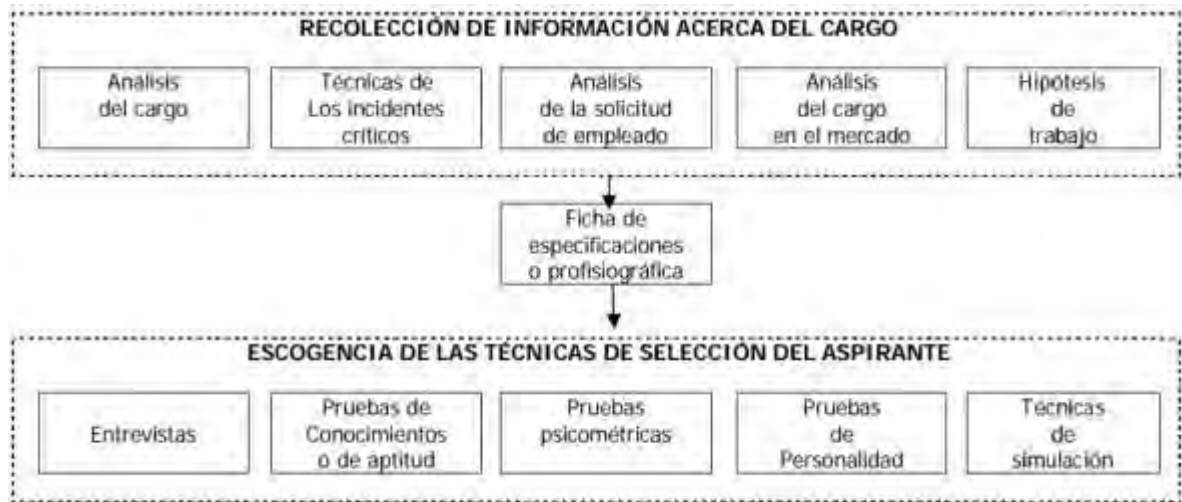
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES MODELOS TEÓRICOS REFERENTES

Tras la investigación sobre los procesos de selección de personal, es posible identificar a través de la literatura que este concepto fue abordado desde diferentes perspectivas. Tal como se planteó en el marco teórico, los autores referentes en este tema han retomado características y factores que inciden en el proceso de selección, y han determinado algunos parámetros esenciales para la consecución de su objetivo. En específico, autores como Chiavenato (1999), Zayas Agüero (2002) y Alles (2006), han sido los más mencionados a lo largo de la revisión de la literatura y a quienes otros autores también han referenciado, dado que estudian el proceso de selección por medio de etapas o momentos que garantizan una toma de decisión exitosa y asertiva con relación al propósito principal de la selección del candidato.

Para Chiavenato (1999), la selección del personal se contempla como un sistema que involucra un proceso de comparación entre los diversos aspirantes al puesto y de toma de decisión a través de las valoraciones contempladas a lo largo del proceso. Este sistema comprende inicialmente una recolección de la información sobre aspectos del cargo, del aspirante y del entorno de la vacante, al igual que involucrar una escogencia de técnicas de selección que permiten analizar rasgos y capacidades de los candidatos. Dichos planteamientos se plantean con mayor claridad en el siguiente gráfico:

Figura 13

Selección de personal según Chiavenato (1999).



Así bien, adicional a ser considerado el proceso de selección como un proceso de comparación y de decisión, Chiavenato (1999) relaciona que lo principal en la selección es obtener información acerca del puesto a cubrir, además de recolectar información de los aspirantes al cargo. Los recursos y herramientas utilizadas para recopilar la anterior información indispensable en el proceso pueden ser variables y ajustados a los objetivos deseados, ya que estas técnicas se pueden encadenar en etapas secuenciales que dependen de la exactitud que se desee alcanzar. El autor considera que en dicho proceso hay una transferencia paulatina de acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes de área y demás integrantes del equipo, debido a que se da un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos de trabajo.

En coherencia con lo anterior, otro autor es Zayas Agüero (2002) quien hace alusión a un modelo de sistema de selección de personal, que abarca cuatro momentos indispensables en la selección de un aspirante, dichos momentos corresponden a: una etapa inicial preparatoria donde se determinan las necesidades de la fuerza de trabajo (F.T.), posteriormente se da la etapa de reclutamiento, mediante el lanzamiento de convocatorias por los canales establecidos, consecuente a esto se da la etapa de selección donde se valoran entrevistas y exámenes de diferentes índoles y finalmente la etapa de post decisión, en la que se determina la validez predictiva de los criterios tenidos en cuenta en las etapas anteriores.

Figura 14
Proceso de selección de Zayas



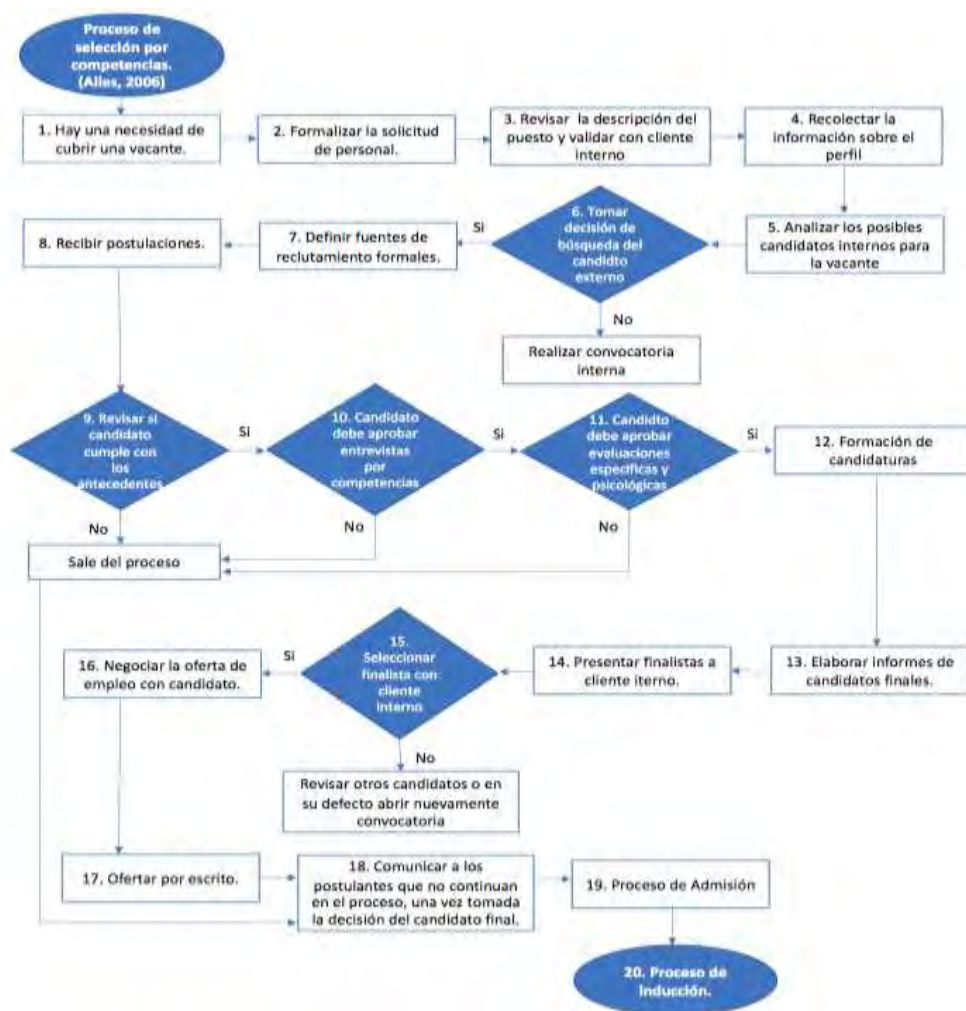
Nota: Adaptado de: “Fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal”, por: P, Zayas, 2002, http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

Según Zayas Agüero (2002) la selección de candidatos no es aquella que implica escoger a unos pocos, discriminando a su vez a otros, sino que es la que posibilita la orientación y clasificación de personas de acuerdo a sus potencialidades y contribuye a la formación y desarrollo de los aspirantes en la interrelación hombre-trabajo.

Así como Zayas Agüero (2002) y Chiavenato (1999), Alles (2006) plantea un modelo de selección de veinte pasos, donde desarrolla las diferentes acciones que se deben llevar a cabo en la selección de un candidato. Adicional a este desarrollo, la autora

contempla un proceso de selección basado en competencias, que es un término que actualmente ha tomado mayor presencia en las organizaciones. Según su definición, una competencia hace alusión a “las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2006, p.46). Dicho esto, a continuación, se presenta la figura que evidencia el planteamiento de Alles:

Figura 15
Elaboración propia sobre la teoría de Alles, 2006.



Nota: Adaptado de: “Selección por competencias”, por: M, Alles, 2006, Ed Granica

Los pasos anteriormente definidos por Alles (2006) son considerados como necesarios en cualquier proceso de selección, sin embargo, es de resaltar que su énfasis por competencias se ve reflejado individualmente en cada paso del proceso al estipular los criterios de selección de acuerdo a las competencias establecidas por la compañía.

Teniendo en cuenta la revisión teórica realizada, es posible afirmar que si bien el proceso de selección ha sido estudiado por varios investigadores, este es un tema que está en constante transformación al ser el individuo el protagonista del proceso y estar sujeto a cambios inminentes tanto del entorno como del mismo individuo. La distinción entre los modelos de selección empleados en las diferentes empresas, radica en las características de la compañía, de la cultura organizacional, de las personas y del cargo, es por esto que los modelos que ejemplifican los autores antes mencionados, sirven como referencia para la ejecución y diseño de la selección, pero no dan cuenta específicamente de las estrategias más acertadas para las organizaciones, ya que su éxito está relacionado con las particularidades organizacionales (Mondy, 2010).

Por consiguiente, el abordaje de las técnicas a emplear en el proceso de selección ha correspondido mayormente a las empresas que, desde su praxis, valoran qué es lo que se ajusta de forma más adecuada a las condiciones que tienen. Mondy (2010) considera que, para la valoración de los candidatos a un puesto, las compañías recurren a técnicas como las entrevistas y las pruebas. Las entrevistas pueden ser realizadas de forma personal, de carácter grupal con más candidatos, en modo de panel para obtener varios puntos de vista de evaluadores, o entrevistas múltiples donde participan otros pares, subordinados o supervisores. También, se emplean pruebas laborales como las pruebas de aptitudes cognitivas que determinan las habilidades generales, de razonamiento, vocabulario, fluidez y memorización, las pruebas de habilidades psicomotrices para la medición de destrezas, coordinación y fuerza, las pruebas de conocimiento del cargo correspondiente a lo técnico, las pruebas de muestras de trabajo que dan cuenta de la realidad laboral, las pruebas de interés vocacional y por último las pruebas de personalidad que reflejan rasgos, temperamentos y tendencias del individuo.

Según un estudio sobre el talento humano realizado por LinkedIn (2018), en los últimos años en la selección se están utilizando estrategias como la asignación de embajadores de marca para promocionar productos o servicios, el uso de canales de reclutamiento inusuales, la actuación como profesionales de marketing al crear una voz de marca con la que los candidatos se identifiquen y el aprovechamiento de la cultura organizacional como insumo de captación de candidatos. Asimismo, según un informe de Global Talent Trends (como se cita en LinkedIn, 2021), se asegura que debido a las distintas adversidades que se han presentado a nivel

mundial, los reclutadores y profesionales en gestión humana deben tener más habilidades empáticas, que permitan comprender la realidad de las personas, como sujetos expuestos a las circunstancias de la vida. Un enfoque empático de la selección del talento humano ayuda a disminuir las probabilidades de descarte de candidatos que cuentan con grandes capacidades, pero que por diferentes razones no han podido conectarse adecuadamente con el mercado laboral (LinkedIn, 2021).

Es de resaltar que las estrategias y modelos de selección presentados anteriormente, no son los únicos estilos que se llevan a cabo en las compañías. Sin embargo, evidencian algunas variables que se toman en cuenta dentro de la práctica organizacional y una realidad más cercana del mercado laboral.

6.2 METODOLOGÍA Y MÉTODO

Con el fin de alcanzar la primera parte del segundo objetivo que pretende caracterizar los procesos de selección del talento humano en pequeñas y medianas empresas de Cali, se realizó inicialmente una revisión de la literatura que permitiera identificar diferentes modelos teóricos que se emplean en las empresas actualmente, la cual se presentó en la sección anterior. Posterior al reconocimiento teórico y de las diferentes prácticas que se llevan a cabo en selección de personal, se continuó con el diseño y creación del instrumento denominado Guía de Validación de Expertos (Anexo B), que constaba de doce preguntas abiertas, donde los expertos podían extenderse a explicar las variables en cuestión y dar a conocer desde su experiencia, su percepción ante diferentes situaciones. El cuerpo del instrumento incluyó once preguntas cerradas, que variaban entre preguntas dicotómicas y de escala tipo Likert, además comprendió un apartado correspondiente a la validación de los modelos teóricos encontrados en la revisión documental, seguido de las secciones sobre las técnicas, estrategias y la existencia del perfil del “aspirante desajustado”. Además de esto, antes de las preguntas de cada temática, se incluyó un video con la explicación de las actividades a desarrollar, junto con la descripción de la finalidad del ejercicio, como se puede evidenciar en la siguiente imagen del instrumento.

Figura 16

Ejemplo del instrumento Guía de Validación de expertos. (Elaboración propia, 2021).



Nota: Corresponde a una captura de pantalla del instrumento para la validación de expertos en procesos de selección.

Con relación a la muestra, en este objetivo se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, que según Hernández et al. (2014), corresponde a una técnica de muestreo en la que el investigador se basa en juicios subjetivos en vez de hacer la selección de la muestra de forma aleatoria. Este tipo de muestreo no depende de la probabilidad, sino que está sujeto a las características relacionadas con la investigación o los propósitos del investigador. Se recurre a este tipo de muestreo no probabilístico, debido a que han surgido algunas limitaciones como el acceso a la población, la concordancia de tiempos, la participación y respuesta oportuna de los participantes, entre otras cosas, por lo que se decide por temas convenientes al estudio, emplear esta tipología, seleccionando diez expertos en gestión humana y procesos de selección de la ciudad de Cali, de los cuales se obtuvo respuesta de seis de ellos, quienes en conjunto suman un total de 72 años de experiencia laboral haciendo procesos de selección y ejerciendo cargos en gestión humana.

En este sentido, el tipo de muestreo no probabilístico utilizado en este apartado fue el muestreo intencional o por juicio, que, así como lo menciona Hernández et al (2014), hace alusión a la selección de la muestra basándose en el conocimiento y la credibilidad del investigador, donde conforme a los atributos y la representación de la población, se eligen los participantes para la investigación. El uso de este tipo de muestreo es más común encontrarlo en los estudios piloto, que fue inicialmente

el objetivo por el que se creó la Guía de Validación de expertos, buscando validar en primer lugar el instrumento antes de ser presentado a diferentes directores de gestión humana de empresas de Cali. Sin embargo, al considerar las dificultades de acceso a la población para este primer apartado, y a las limitaciones dadas por la pandemia del Covid 19, se tuvo que realizar una adaptación de la técnica estadística, siendo este el instrumento final para los expertos en gestión humana y procesos de selección.

6.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS Y DISCUSIÓN

Inicialmente, la guía de validación aborda a través del planteamiento de los modelos teóricos de Zayas, Chiavenato y Alles, qué tan semejante o distante son los modelos a la realidad práctica de los procesos de selección en las organizaciones. Teniendo en cuenta el modelo teórico de Zayas y las respuestas brindadas por los participantes en “La guía para validación de expertos” sobre su opinión frente a este, se pudo observar que existía una coincidencia, en al menos la mitad de los expertos, que mencionaron que el modelo de Zayas podía dar una estructura y una guía que ayudaba a brindar estabilidad al empleado y a minimizar los riesgos al momento de realizar el proceso de selección, sin embargo, la mayoría de los participantes consideraron que este modelo era “muy general”, ya que solo tomaba en cuenta la necesidad de la empresa y no la del candidato y que además, omitía el hecho de que los procesos de selección no son los mismos en todas las compañías lo que supone un proceso de adaptación del modelo a lo que cada una necesita.

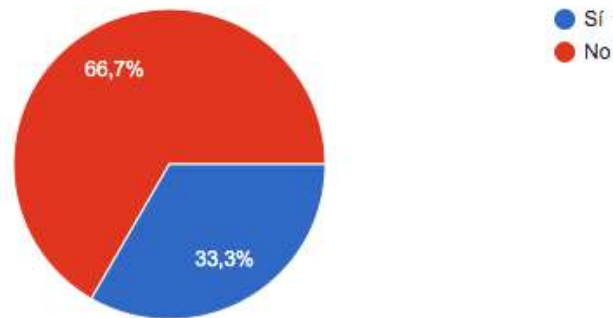
Ahora bien, con respecto al modelo de Chiavenato fue posible encontrar opiniones diferentes frente a la practicidad del mismo. Mientras que, por un lado, había expertos que afirmaban que era un modelo que no se ajustaba a la realidad de muchas empresas y que no era necesario para todos los procesos de selección, otros afirmaban que la verdadera utilidad del modelo se daba en los procesos para nuevos cargos, dado que estos necesitan una investigación más profunda que los procesos de selección de cargos existentes. Así también, por otro lado, había expertos que opinaban que el modelo de Chiavenato sí se ajustaba a la realidad de las empresas colombianas, mencionando que el uso de las pruebas psicotécnicas y las técnicas de simulación ayudaban a que el empleador tuviese más información sobre el candidato y así, fuese más sencillo realizar la selección. Tal como se aprecia en los resultados anteriores, se hace evidente una ambigüedad en las opiniones de los expertos ante el modelo de Chiavenato presentado, lo cual no permite establecer una afirmación segura sobre la aplicabilidad del modelo al contexto laboral colombiano, al menos en lo que a selección respecta.

En relación a la opinión de los expertos sobre el modelo de Alles, se denota que la mayoría concuerdan en que es el modelo más utilizado en la actualidad y el que más se ajusta a la realidad de los procesos de selección hechos en empresas grandes y medianas, pues los expertos argumentan que permite obtener un mayor nivel de precisión al momento de seleccionar al candidato. Asimismo, coinciden en que el modelo toma aspectos importantes para evaluar al candidato, tales como las competencias y habilidades personales y que, adicionalmente, permite evaluar si esta persona desempeñaría un buen rol en el cargo al que aplica. Sin embargo, también se encontraron planteamientos contrarios a estas afirmaciones, pues algunos expertos plantearon que “el modelo de Alles presenta algunas limitaciones, sesgos y exclusiones tales como la omisión de la diversidad y el rompimiento de paradigmas que pueden traer consigo personas que no han sido tomadas en cuenta” (Experto 1). Finalmente, los expertos comentaron que una debilidad del modelo consistía en su baja flexibilidad pues buscaba un aspirante 100% ajustado al perfil del cargo, ignorando las preferencias, gustos y virtudes propias de las nuevas generaciones sobre las mismas competencias demandadas. Esta última apreciación de los expertos sobre el modelo de Alles, nos da evidencia, de cierta forma, de la existencia del perfil desajustado en el mercado laboral, pues el uso de este modelo y su poca flexibilidad respecto a los trade off que se pueden manejar entre competencias y atributos de los aspirantes no se estarían dando completamente, generando pues, la existencia de este perfil.

Respecto al debate sobre la realidad práctica de los procesos de selección, a los expertos se les preguntó acerca de su conocimiento sobre algún modelo de selección del talento humano que se empleara en las organizaciones y que no fuera ninguno de los ya mencionados por la teoría. Ante esto, se evidenció lo que se muestra en el diagrama a continuación.

Figura 17

Diagrama de torta sobre pregunta de la guía de validación 1. (Elaboración propia, 2021).



Nota: Figura realizada a partir de la pregunta ¿Conoce algún otro modelo de selección que utilicen en las empresas, diferente a los mencionados?

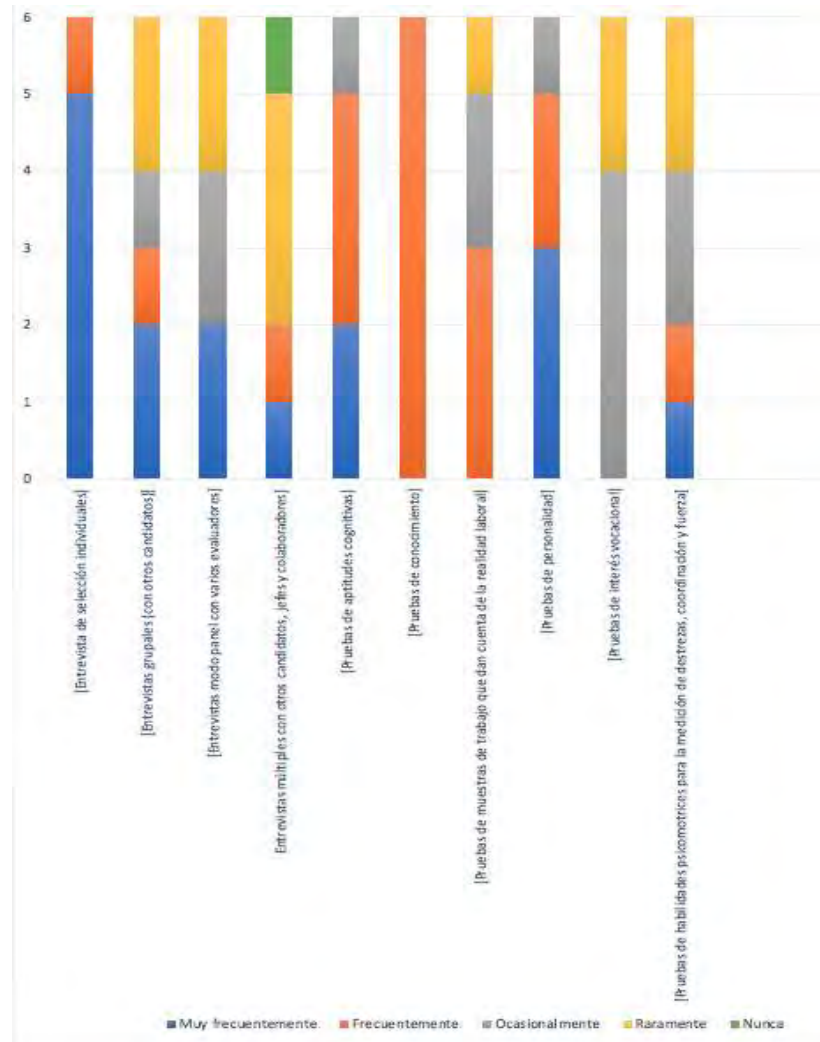
Como se puede observar en el diagrama, del 100% de los participantes el 66,7% mencionó que no conocían otro modelo diferente a los ya mencionados en el primer apartado de la Guía de validación, mientras que el restante respondió que sí, afirmando que dentro de la experiencia como profesionales se han encontrado con modelos de selección híbridos, que mezclan procesos de selección tradicionales por competencias, con modelos de selección de preferencias. Sin embargo, traen a colación que dada la presencia de aspirantes que no se ajustan totalmente a los requerimientos planteados por los cargos, surgía la necesidad de crear modelos más inclusivos y evitar el desaprovechamiento del talento al no encajar con aspectos como edad, estudios, carrera, religión, entre otros factores.

Por otro lado, uno de los expertos a partir de su experiencia profesional mencionó que dentro de su práctica había conocido modelos de selección mixtos basados en situaciones reales, que permitían visualizar formas en las que se aborda la realidad y diferentes tipos de inteligencia, donde especifica que en muchas ocasiones la inteligencia emocional resulta ser más relevante en la elección de candidatos que las mismas habilidades técnicas que ellos pueden tener. Igualmente, comentó que los modelos se deben adaptar al cambio de la dinámica de la empresa, y que actualmente, están volviendo a tomar importancia las expectativas del candidato para que pueda desarrollar todo su potencial. Del mismo modo, otro experto mencionó que los modelos comúnmente usados en las organizaciones no son basados en la teoría, sino que se implementan de acuerdo a las necesidades que tiene cada organización.

A partir de la pregunta sobre el uso y frecuencia de las diferentes técnicas de selección de personal, los expertos especificaron la prevalencia del uso de las mismas dentro de toda su experiencia laboral, teniendo en cuenta que estas eran: entrevista de selección individual, entrevistas grupales (con otros candidatos), entrevistas modo panel con varios evaluadores, entrevistas múltiples con otros candidatos, jefes y colaboradores, pruebas de aptitudes cognitivas, pruebas de conocimiento, pruebas de muestras de trabajo que dan cuenta de la realidad laboral, pruebas de personalidad, pruebas de interés vocacional y pruebas de habilidades psicomotrices para la medición de destrezas, coordinación y fuerza.

Figura 18

Diagrama de barras sobre pregunta de la guía de validación 1. (Elaboración propia, 2021).



Nota: Figura sobre pregunta de la guía de validación 1 acerca del uso y frecuencia de las diferentes técnicas de selección de personal. (Elaboración propia, 2021).

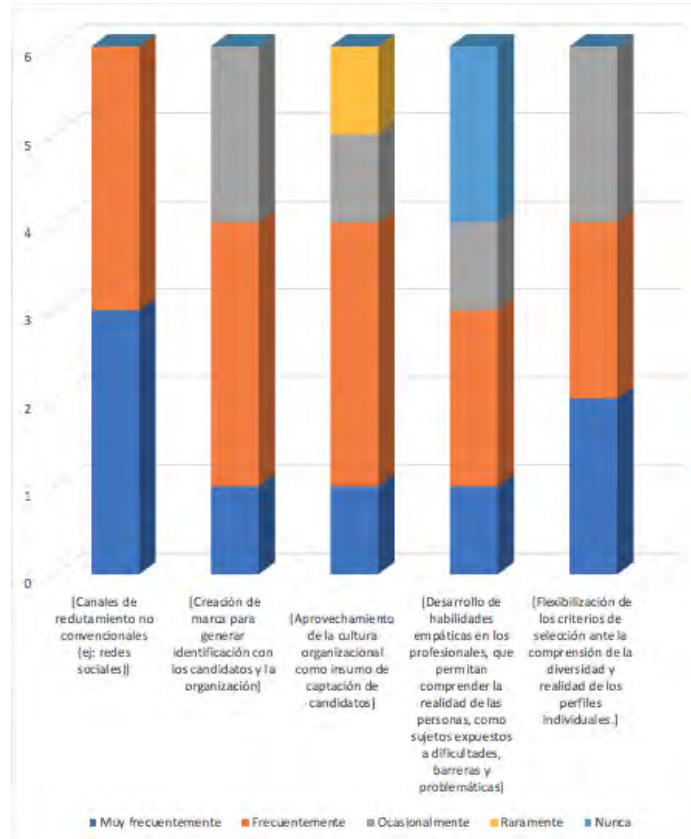
En dicho ejercicio, los expertos presentaron opiniones variadas frente a las diferentes técnicas, donde resaltaron los siguientes planteamientos: las entrevistas de selección individual cobran mayor protagonismo para todos los expertos, ya que relacionan una frecuencia alta de su uso en los procesos de selección de personal que han llevado a cabo desde su experiencia laboral, así como lo son las pruebas de conocimiento, donde el 100% indica una frecuencia significativa de su uso. En cuanto a las pruebas de aptitudes cognitivas y pruebas de personalidad, el 83.3% de los encuestados tienden a tener una frecuencia alta de estas en los procesos de selección de candidatos, mientras que el restante considera un uso ocasional.

Con relación a las otras técnicas no mencionadas, se encuentra una ambigüedad entre las respuestas que evidencian las diferentes experiencias de los expertos, pero no hay una representatividad clara. Lo anterior, permite deducir que las técnicas más implementadas dentro del proceso de selección, se inclinan principalmente por el análisis y conocimiento a nivel individual sobre aquellos factores cognitivos que determinan habilidades generales de razonamiento, rasgos de personalidad, tendencias comportamentales y temperamentales y valoración de conocimientos, que envuelven habilidades y competencias técnicas y blandas de los aspirantes. Además de las técnicas nombradas anteriormente, los expertos mencionaron la prevalencia de técnicas como los assessment center, las pruebas proyectivas para evaluar aspectos emocionales y de personalidad, juegos de roles y casos que ejemplifican el negocio.

Asimismo, por medio de otra pregunta se indagó con los expertos sobre la frecuencia de uso de algunas estrategias en el ejercicio de selección de candidatos, presentándoles opciones como: el uso de canales de reclutamiento no convencionales a nivel organizacional, la creación de marca para generar identificación con los candidatos y la organización, el aprovechamiento de la cultura organizacional como insumo de captación de candidatos, el desarrollo de habilidades empáticas en los profesionales y la flexibilización de los criterios de selección ante la comprensión de la diversidad y realidad de los perfiles individuales.

Figura 19

Diagrama de barras sobre pregunta de la guía de validación 1 sobre la frecuencia de uso de algunas estrategias en el ejercicio de selección de candidato. (Elaboración propia, 2021).



Nota: Figura sobre la pregunta acerca del uso y frecuencia de uso de algunas estrategias en la selección de candidatos.

Los resultados permitieron identificar que todos han utilizado canales de reclutamiento no convencionales dentro del ejercicio de su experiencia laboral profesional y al menos la mitad de ellos han utilizado las cinco estrategias que se relacionaron en la pregunta. Con respecto a la opción sobre el desarrollo de habilidades empáticas en los profesionales, que permitan comprender la realidad de las personas, como sujetos expuestos a dificultades, barreras y problemáticas fue la estrategia que menor frecuencia de uso tuvo, donde el 33.3% indicó que nunca la había utilizado dentro de su recorrido a nivel profesional. Adicional a las estrategias mencionadas, los expertos también identificaron otras estrategias inmersas dentro de la práctica organizacional para el reclutamiento y la selección de candidatos, como lo son los programas de Trainee, la participación activa en

ferias escolares y universitarias, el desarrollo de programas de marca empleadora, presentaciones brochure de beneficios, creando semilleros de practicantes que pueden ser posibles colaboradores a futuro, referencias por perfiles de bancos, difusiones de candidatos por Whatsapp y propuestas de valor para potenciar los objetivos y retos del cargo.

A partir de estos resultados, es posible cuestionarse lo siguiente: ¿Hay una transformación en las estrategias de selección para los perfiles de aspirantes millennials y centennials? ¿Siguen siendo efectivas las técnicas de selección tradicionales que implementan las empresas o deben ser modificadas de acuerdo a la diversidad de perfiles en el mercado? ¿El uso de canales de reclutamiento no convencionales y el acceso a nuevas tecnologías ha cambiado la forma en la que se acerca al aspirante y el proceso de selección en sí? Dichas incógnitas surgen a través de la variedad de perspectivas que se recopilaban de los expertos y abren un panorama que posiblemente no se pueda resolver en esta investigación, pero sí permite identificar cuestionamientos susceptibles de ser desarrollados en investigaciones futuras.

6.4 ASPIRANTE DESAJUSTADO Y LOS EFECTOS SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN LOS QUE PARTICIPA. UNA PERSPECTIVA DESDE LA OFERTA Y UNA APROXIMACIÓN DESDE LA DEMANDA.

6.4.1 La perspectiva de la oferta de trabajo: la experiencia de los candidatos en los procesos de selección en los que han participado

Esto viene de la encuesta realizada previamente a los estudiantes, donde se recopilan aspectos desde su experiencia laboral y de su participación en los diferentes procesos de selección a lo largo de su recorrido. Dentro de la identificación de la validación empírica del aspirante desajustado, se abordó desde la perspectiva de los estudiantes, mecanismos de compensación ante desajustes entre los perfiles individuales con los organizacionales, donde los encuestados narraron desde su experiencia, que las empresas suelen compensar la carencia de atributos principalmente en términos de experiencia laboral vs formación académica, y competencias técnicas vs nivel de formación. Esto evidencia que la formación académica resulta difícil de compensar, debido a las credenciales y conocimientos que implica; así como las competencias blandas, ya que se relaciona con aspectos de caracterización del individuo, que son propios y dan cuenta de una identidad.

Finalmente, se identificó que, si bien los desajustes entre los perfiles individuales y organizacionales representan mayor dificultad en la vinculación laboral en

comparación a un perfil totalmente ajustado, estos procesos de selección no son totalmente inflexibles ante estos aspirantes, dado que, según los encuestados, hay varios de ellos que se encuentran vinculados laboralmente y desajustados con respecto a las características idóneas planteadas en el perfil de cargo. Esto da cuenta de un panorama para el aspirante desajustado más favorecedor, debido a que sí hay posibilidades en la inserción laboral, pero esta representará posiblemente limitaciones adicionales con relación a otros candidatos.

6.4.2 La aproximación desde la demanda: la experiencia de los expertos en los procesos de selección que han realizado

El abordaje desde la perspectiva de la oferta, viene del análisis realizado a partir de instrumento aplicado a los expertos, donde desde su experiencia profesional realizando y participando en procesos de selección, aportaron valiosos comentarios como los relacionados a continuación.

En cuanto a la pregunta ¿Considera que la empatía en la selección de personal, disminuye las probabilidades de descarte de candidatos que cuentan con capacidades idóneas para las vacantes, pero que por diferentes razones no han podido conectarse adecuadamente con el mercado laboral? De los entrevistados un 83.3% respondió que sí, mientras que un 16.7% que no. Lo anterior indica que la empatía dentro del proceso de selección de personal no es un concepto ajeno o distante a la práctica de algunos profesionales, ya que consideran que la empatía genera un vínculo inicial entre el entrevistador y el entrevistado, transmitiendo un mensaje de confianza que permite una mayor apertura desde el relato y la comprensión del mismo. Así también, estiman que la empatía debe ser bidireccional, identificar las capacidades de un candidato a través de la entrevista es clave, donde indiscutiblemente el factor empatía permite avanzar o detener un proceso de selección. No es el único factor, por lo tanto, no es determinante, pero sí juega un papel importante dentro del proceso.

De igual forma, uno de los expertos mencionó que “la empatía es una palabra "grávida" en portugués, embarazosa, parece que la entendemos, sin embargo pocos la comprenden y ponen en práctica, no es una técnica que se aprende, tiene que ver con el SER, cuando se conecta con otro SER y pone a un lado las creencias, el intelecto, lo que la sociedad dice que es bien o no, los paradigmas, modelos mentales, el ego y hay esa conexión casi que sagrada con el otro, allí hay empatía y como resultado, se genera una comunicación que llega a requerir incluso pocas palabras. Habría que empezar por educar, formar, capacitar, practicar lo que significa Empatía”.

La empatía coloquialmente es un término bastante mencionado, pero ¿es realmente utilizado y empleado en los diferentes procesos que lleva el individuo? ¿El personal encargado de seleccionar candidatos cuenta con habilidades empáticas para llevar a cabo los procesos? Según un estudio de LinkedIn (2021), dicha habilidad debe ser una de las más presentes en los reclutadores y personal que toma decisiones para seleccionar aspirantes, dado que permite una comprensión basada en la realidad de las personas, y evita la visión limitada de un candidato con ciertos atributos. La empatía en la selección de personal da cabida a un punto de vista diferente del individuo que muchas veces no es observable a través de las estrategias y técnicas que comúnmente se emplean en la selección, y que en ocasiones la inexistencia de esto, tiende a volver los procesos como algo mecánico, automatizado y deja a un lado la valoración del ser humano.

Posteriormente, dentro de la guía de validación también se pretendía hacer un sondeo adicional al de la caracterización de los procesos de selección desde diferentes miradas de expertos, procurando indagar acerca de la existencia del “perfil del aspirante desajustado”. Para esto, se presentó la definición del concepto de aspirante desajustado, como “aquel individuo que posee unos atributos que no se ajustan completamente a las características del perfil especificado para una vacante, pero cuyas características aún le permiten ser parte del proceso de selección, pues posee atributos adicionales deseables por la empresa que incluso podrían compensar aquellos de los que carece”, para después cuestionar y validar su existencia.

Ante la pregunta sobre ¿Considera que es posible encontrar aspirantes desajustados en el proceso de selección?, el 100% de los encuestados respondieron que sí, y a su vez comentaron que a pesar de no haber escuchado nunca el término, es muy seguro encontrar este tipo de perfiles dentro de la selección de personal para una vacante, lo que permite inferir que si bien se encuentran perfiles que no se ajustan a las demandas de una vacante y estos en muchas ocasiones quedan fuera del proceso por esa falta de compatibilidad, aún hay lugar dentro del mercado laboral para el perfil del aspirante desajustado de este estudio, debido a que esos atributos adicionales con los que cuenta el aspirante, de cierta manera compensan a aquellos de los que carece, siendo este un panorama positivo para la empleabilidad de individuos que cuentan con dichas características.

Seguido de lo anterior, se continuó preguntando acerca de los tipos de desajuste que han podido identificar desde su experiencia laboral los expertos, donde se consideraron las siguientes opciones de respuesta: Desajuste por formación académica, desajuste por competencias y desajuste en años de experiencia laboral. Con base en esto, todos los encuestados indicaron haber identificado en su experiencia el desajuste en años de experiencia laboral, y el 83.3% ha identificado

los desajustes por formación académica y por competencias. De igual forma, complementaron con otros tipos de desajuste que han identificado desde su ejercicio profesional, tales como el desajuste en aspiraciones laborales (jornada laboral, tipo de contrato, funciones) y en aspiración salarial, así como el desajuste en términos de edad, sobrecualificación, subcalificación, género, especialidad y lugar y ciudad de formación académica. Si bien algunos de los desajustes adicionales identificados por los expertos durante su experiencia laboral, son en ocasiones comunes dentro de la vinculación al mercado laboral, hay otros que llaman la atención como lo son la edad, el género y lugar y ciudad de formación, debido a que pueden ser características que difieren con lo deseado por la organización, pero no deberían ser razones que impidan una vinculación laboral y generen un desajuste que propicie un descarte de escritorio en el proceso de selección, ya que entraría a hablarse de un tema de discriminación que legalmente no está permitido.

De esta manera, al haber considerado la existencia de perfiles de aspirantes desajustados, se procedió a mapear cuál era la ruta que el equipo de selección desplegaba al encontrarse ante la presencia de un aspirante desajustado, donde el 100% de los expertos lo consideraría para otra vacante laboral a la que posiblemente se ajuste, el 66,6% evaluaría los atributos del candidato pese a no ajustarse completamente al perfil y el 50% compensaría los atributos que carece con atributos adicionales a los demandados en el cargo. Además de esto, algunos expertos especificaron que para estos casos sería posible reunirse con el jefe encargado del cargo y verificar si era posible que, con sus atributos adicionales, aportará de manera positiva a la vacante y también realizarían un proceso genuino de empatía para escuchar su propuesta de valor y el por qué quiere trabajar en la compañía. Los anteriores resultados validan la existencia del perfil del aspirante desajustado desde la concepción de los expertos y además permiten vislumbrar qué otros posibles pasos son necesarios dentro del proceso de selección al contar con la presencia de este tipo de candidatos, adicionando pasos como la consulta del jefe de la vacante para validar la compensación de atributos y la realización de un proceso que permita dar una voz diferente al aspirante por medio de la generación de propuestas de valor para la vacante.

Finalmente, en las últimas preguntas de la guía de validación se esperaba identificar qué tipo de desajustes en el perfil del aspirante eran posibles compensar y con qué atributos se podía compensar. Para esto, se relacionaron los desajustes en años de experiencia laboral, formación académica, competencias individuales y organizacionales y los principios individuales alineados con la cultura organizacional. Con base a las respuestas de los expertos sobre la compensación de dichos desajustes es posible afirmar que cuando se presenta un desajuste por años de educación con respecto a lo solicitado en la vacante, se podría compensar si el aspirante cuenta con años de experiencia laboral adicionales o competencias individuales y organizacionales, además de los principios individuales alineados a

la cultura organizacional. Cuando el desajuste es por la falta de experiencia laboral, los expertos consideraron que no era posible compensarla con años de educación, pero sí con atributos que pertenecen a características propias del individuo como lo son sus competencias y principios. Por último, al preguntar acerca de la forma de compensar la falta de competencias individuales y organizacionales, junto con los principios individuales alineados con la cultura organizacional, la mayoría de los expertos concluyeron que esta carencia no era posible ser compensada con un atributo diferente. Esto evidencia que aquellas carencias que competen a factores técnicos o de conocimientos y habilidades, tienen mayor facilidad para ser sustituidas o compensadas por otras características, pero aquellas que hacen parte del desarrollo individual del aspirante, referente a aspectos de personalidad, principios, valores, competencias blandas y la coherencia de estas con la cultura organizacional, no pueden ser sustituidas por otro atributo diferente para poder seguir siendo parte del proceso de selección, es decir, no hay manera de compensar aquello que es propio y en ocasiones innato del individuo.

6.5 CONCLUSIONES PRELIMINARES

Ahora bien, a modo de conclusión para este apartado es necesario recopilar aquellos hallazgos que fueron significativos para el desarrollo del estudio en el presente capítulo. En primera instancia, es viable afirmar que, dentro del ejercicio de la selección de personal, los modelos teóricos no son empleados con exactitud en la práctica organizacional, y que estos, más bien tienden a ser ajustados a lo que la empresa requiera, sin embargo, el modelo que está más acorde con el ejercicio actual organizacional es el de Alles, dado que aborda la selección enfocada en las competencias individuales y organizacionales. Adicionalmente, dentro de las técnicas más implementadas en el proceso de selección, están las técnicas que buscan un análisis y conocimiento a nivel individual sobre aquellos factores cognitivos que determinan habilidades generales de razonamiento, rasgos de personalidad, tendencias comportamentales y temperamentales y valoración de conocimientos, que envuelven habilidades y competencias técnicas y blandas de los aspirantes. Por otra parte, con respecto a las estrategias empleadas se identificaron nuevas tendencias en cuanto a la variedad de perfiles que hay en el mercado, sin embargo, se reconoce la limitación de la efectividad de las mismas en un entorno tan cambiante como el actual. Otro aspecto que tomó protagonismo dentro de la guía de validación fue la presencia y necesidad del desarrollo de habilidades empáticas para el equipo de selección, lo que permite mayor consciencia de la realidad del aspirante y la valoración de aspectos que se obvian al realizar los procesos de forma mecánica y automatizada. Finalmente, también se avanzó en el desarrollo del concepto del perfil del aspirante desajustado, siendo este validado por los expertos y visualizado con un “panorama más amigable” para aquellos candidatos que se identifican con la conceptualización de este perfil, así como aquellos atributos que son posibles compensar dentro del mismo ejercicio.

Cabe resaltar que, para futuras investigaciones, esta información se podrá profundizar con un estudio cuantitativo que brindará mayor claridad sobre los hallazgos.

7. CONCLUSIONES

A modo de cierre del presente trabajo, en este apartado se pretende concluir a nivel general el análisis de los diferentes factores que se tuvieron en cuenta, junto con las limitaciones y posibles líneas futuras de investigación para profundizar en el abordaje de las variables en cuestión.

A través de la investigación es posible afirmar que, dentro de la práctica organizacional, no es común encontrar modelos teóricos de procesos de selección estandarizados dentro de las compañías, sino que estos más bien sirven de insumo para estructurar de acuerdo a la necesidad organizacional, un modelo completamente ajustable y particular. Esto quiere decir, que, al ser ajustado a la realidad de la empresa, las prácticas, mecanismos, recursos y pasos a tener en cuenta, también van a estar sujetos a esas demandas organizacionales. En este sentido, la rigurosidad y flexibilización en la selección de candidatos, también va a ser dependiente del modelo de referencia y del abordaje que da el equipo de gestión del talento humano. Por esta razón, la presencia de perfiles de aspirantes desajustados posiblemente tendrá un dominio diferente dentro de cada práctica organizacional, pero que, a la luz de los resultados presentes, la vinculación laboral para este tipo de perfiles puede no ser tan inflexible como se planteó al inicio del estudio.

Así también, es importante mencionar que dadas las limitaciones al acceso de la población; tanto expertos como estudiantes, la data recolectada no resulta ser representativa. Sin embargo, da información descriptiva y caracteriza la realidad que algunas personas viven. Es por esto que se recomienda para futuras investigaciones un abordaje desde la perspectiva del grupo de gestión humana, que, de cuenta desde la realidad práctica y directa del proceso de selección, cómo sería el acercamiento y evolución en el proceso de selección de un aspirante desajustado.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ed. Granica, Buenos Aires.
- Angulo, G., Quejada, R. y Yáñez, M, (2012). Educación, mercado de trabajo y satisfacción laboral: el problema de las teorías del capital humano y señalización de mercado. *Revista de la Educación Superior*, XLI (3) (163), 51-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=604/60425380003>
- Artículo 19. (1991). Constitución Política de Colombia 1991. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/constitucion-politica>
- Bernal, C. (2020). Los caminos para llegar a la alta gerencia. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/04/18/capital-humano/los-caminos-para-llegar-a-la-alta-gerencia/>
- Bills, D., y Brown, D. (2011). New directions in educational credentialism Introduction. *Research in Social Stratification and Mobility*. 29. 1-4.
- Bour, E. (2018). Métodos de economía cuantitativa para abogados. La ecuación de Mincer. *UCEMA*. http://ebour.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=264&Itemid=71
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1),53-81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171018074008>
- Cándelo Viáfara, J. (2020). La educación y la distribución del tiempo laboral como variables para la selección de personal y la eficiencia organizacional. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (88). <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2498>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (5a ed.). Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/11320176/_ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS_QUINTA_EDICION_Noviembre_de_1999_Editorial_Mc_Graw_Hill_PARTE_1_INTERACCION_ENTRE_PERSONAS_Y_ORGANIZACIONES

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Mc Graw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Computrabajo. (2021). *Reconocida empresa solicita personal. Computrabajo.*

CONPES. (2014). *Lineamientos para la generación de oportunidades para los jóvenes.* Julio 3 de 2014. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/conpes_dnp_0173_2014.htm

Corficolombiana, (2020). *Economía colombiana crecerá 5.3% en 2021. Portafolio.* <https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-colombiana-corficolombiana-2021-547209>

DANE, (2020). *Empleo y desempleo.* DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_dic_20.pdf

DANE, (2020). *Mercado laboral de la juventud.* DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>

De Soto, Francia Celis. (2006). *La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio.* Laurus, 12 (Ext), 10-27. ISSN: 1315-883X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/976109902>

Decreto 2365 de 2019. Por el cual se adiciona el Capítulo 5 al Título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el ingreso de los jóvenes al servicio público. 26 de septiembre de 2019. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202365%20%20DEL%2026%20DICIEMBRE%20DE%202019.pdf>

Delgado, Gadea, Vera. (2018). *Rompiendo barreras en la investigación*. Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14221/1/Cap.8-La%20utilizaci%c3%b3n%20de%20una%20metodolog%c3%ada%20mixta%20en%20la%20investigaci%c3%b3n-.pdf>

Didier Pino, N. O. (Diciembre 2014). Capital Humano Nominal, Empleabilidad Y Credencialismo. *Revista Iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*, 7(2), 19-27,. <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.7202>

DNP. (2020). Mercado laboral y Empleabilidad. Departamento Nacional de Planeación. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/mercado-laboral-y-empleabilidad.aspx>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. *McGRAW-HILL - interamericana*. https://www.academia.edu/11855126/gesti%c3%93n_de_recursos_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW

El empleo. (2018). Qué buscan ahora los reclutadores para cargos directivos y gerenciales. *El empleo*. <https://www.empleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/que-buscan-ahora-los-reclutadores-para-cargos-directivos-y-gerenciales>

El empleo. (2020). Las habilidades blandas que más valoran los ejecutivos en Colombia. *El empleo*. <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/las-habilidades-blandas-que-mas-valoran-los-ejecutivos-en-colombia-6163>

El empleo. (2021). Empresa solicita profesional en ingeniería. *El empleo*.

- Forero, N., y Ramírez, M. (2008). "Determinantes de los ingresos laborales de los graduados universitarios en Colombia: un análisis a partir de la herramienta de seguimiento a graduados". *Revista de Economía del Rosario*. Universidad del Rosario, 11 (1), 61-103. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia/article/view/1124/1018>
- Ganga Contreras, Francisco, y Sánchez Álvarez, Romina. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral* , 14(2), 271-297. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=iso&tlng=es.
- Gobernado, R. (2007). La sobreeducación en España: estudio descriptivo y revisión crítica del concepto. *Papers* 86. <https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/viewFile/81384/105872>
- Hernández, R., Fernandez, C. Y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación - Sexta Edición*. McGraw-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V. file:///Users/user/Downloads/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf
- La República, (2020). La deuda externa de Colombia alcanzó 54,8% del Producto Interno Bruto en noviembre. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-deuda-externa-de-colombia-alcanzo-548-del-producto-interno-bruto-en-noviembre-3122267>
- Leal, A. (2020). Las mujeres son las más afectadas por el desempleo en la pandemia según el Dane. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/las-mujeres-son-las-mas-afectadas-por-el-desempleo-en-la-pandemia-segun-el-dane-3030754>
- Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. 2 de mayo de 2016. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>

- Ley 2043 de 2020. Por medio de la cual se reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y/o relacionada y se dictan otras disposiciones. 27 de julio de 2020. [Http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley_2043_del_27_de_julio_de_2020.pdf](http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley_2043_del_27_de_julio_de_2020.pdf)
- Ley 375 de 1997. Por la cual se crea la ley de la juventud y se dictan otras disposiciones. 4 de Julio de 1997. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85935_archivo_pdf.pdf
- LinkedIn. (2018). 12 ejemplos de innovación en la selección del personal. <https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/recruiting-tips/12-ejemplos-de-innovacion-en-la-seleccion-de-personal>
- LinkedIn. (2021). 5 razones por las que la empatía es una habilidad de reclutamiento esencial, según los líderes de talento. https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/talent-leadership/2021/empathy-essential-recruiting-skill?utm_source=feedblitz&utm_medium=FeedBlitzEmail&utm_campaign=Once%20a%20day_2021-03-10_10:30&utm_content=946764
- Mancilla, G. A., Arreguín, J. J. N., y Morales, O. D. B. (2019). *Mercados y Negocios*. <https://core.ac.uk/download/pdf/322550173.pdf>
- Mayring, (2000). Qualitative content analysis. *Forum qualitative social research*, 1(2) <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>
- Mincer, J. (1974). Schooling, Experience, and Earnings. *National Bureau of Economic research*. <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>
- Ministerio de TIC. (2020). Los retos del sector TIC hacia la transformación digital. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101369_recurso_1.pdf
- Ministerio de Trabajo. (2021). Gobierno subsidiará hasta el 25 % de un salario mínimo para que se contraten jóvenes entre 18 y 28 años de manera formal. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2021/mayo/gobierno-subsidiara-equivalente-al-25-de-un-salario-minimo-para-que-se-contraten-jovenes-entre-18-y-28-a-os-de-manera-formal>

- Mondy, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. *Pearson educación, México*, 2010.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es.
- Observatorio de la Universidad Colombiana. (2021). El Congreso no oyó a los rectores. Será ley que institutos de investigación ofrezcan maestrías y doctorados. *Observatorio de la Universidad Colombiana*.
<https://www.universidad.edu.co/congreso-no-oyo-a-rectores-sera-ley-que-inst-de-investig-ofrezezcana-maestrias-y-doctorados/>
- OIT. (2015). ¿Qué sabemos sobre los programas y políticas de Primer Empleo en América Latina?. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. *Organización Internacional del Trabajo*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_369021.pdf
- Pedroza, J. (2019). ¿Cuáles son las profesiones con más oferta de empleo en Colombia?. *Uniminutoradio*. <https://www.uniminutoradio.com.co/cuales-son-las-profesiones-con-mas-oferta-de-empleo-en-colombia/>
- Pérez-Fuentes, D., y Castillo-Loaiza, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 651-673.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212016000300651&lng=es&tlng=es.
- Pinilla, S. (2018). “El panorama del liderazgo en Colombia es muy dinámico y siempre está en cambio”. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/el-panorama-del-liderazgo-en-colombia-es-muy-dinamico-y-siempre-esta-en-cambio-2740095>

- Pons, M. (2004). Determinación salarial: Educación y habilidad. Análisis teórico y empírico del caso Español. Universitat de Valencia. *Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Departament d'Anàlisi Econòmica*. Valencia, España.
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/15154/pons.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portafolio, (2020). Empleo en Colombia tuvo leve recuperación en junio frente a mayo. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/noticias-hoy-desempleo-en-colombia-junio-de-2020-543191>
- Portafolio. (2020). Los requisitos que debería cumplir si quiere un ascenso en 2020. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-requisitos-que-deberia-cumplir-si-quiere-un-ascenso-en-2020-536913>
- Resolución 347 de 2015. Por medio de la cual se crea el programa 40.000 primeros empleos y se dictan otras disposiciones. 6 de febrero de 2015. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45095/Resolucion+347+de+2015.pdf>
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dir.). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Schultz, T. (1960), "Capital formation by Education", *Journal of Political Economy*, 68 (6), The University Chicago Press, Chicago. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258393?journalCode=jpe>
- Semana, (2021). Colombia 2021, ¿para dónde va el país?. *SEMANA*. <https://www.semana.com/foros-semana/articulo/colombia-2021-para-donde-va-el-pais/202138/>
- Singer, M., Guzmán, R., y Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. 20. http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf

- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). (2020). Información Poblacional. *Ministerio de Educación de Colombia*. <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf>
- Solano-Gómez, Á, y Smith-Castro, V. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: Un estudio experimental. *Universitas Psychologica*, 16(1), 208-220. <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.eafs>
- Spence, M. (1973). JOB MARKET SIGNALING. *Revista Trimestral de Economics*. 87 (3): 355-374. <https://scihub.wikicn.top/10.2307/1882010>
- Spence, M. (2002). La señalización y la estructura informativa de los mercados. *Revista Asturiana de Economía - RAE No 25 2002*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2305217>
- Tenjo, J. (2020). La catástrofe laboral de Colombia. *Razón pública*. <https://razonpublica.com/la-catastrofe-laboral-colombia/#:~:text=Lo%20importante%20es%20notar%20tener,todos%20los%20sectores%20perdieron%20empleos>.
- Vera, A., Romero, J. y López, J. (2021). Financiación del déficit fiscal 2021 y emisión en otras divisas. *Informe Especial: Plan financiero - Corficolombiana*. [https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/26012021%20Informe%20especial%20-%20Financiaci%C3%B3n%20d%C3%A9ficit%20y%20emisiones%202021%20\(2\).pdf/59b3951f-18d3-876d-5fd0-bf566b34a9c8](https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/26012021%20Informe%20especial%20-%20Financiaci%C3%B3n%20d%C3%A9ficit%20y%20emisiones%202021%20(2).pdf/59b3951f-18d3-876d-5fd0-bf566b34a9c8)
- Villalobos Monroy, G, Y Pedroza Flores, R,. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10(20),273-306.
- Yuperel, B., Pasta Balderramos, R., y Hernández Watson, M. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria Del Caribe*, 24(01), 68-76. <https://doi.org/10.5377/ruc.v24i01.9912>

Zayas Agüero, P.M. (2002). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal.http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

ANEXOS

Anexo A. Desajuste en el mercado laboral. El proceso de selección y el aspirante "desajustado".

Link de acceso: <https://forms.gle/QKS3FQMpEXPVVV336>

Anexo B. Guía de validación de expertos

Link de acceso: <https://forms.gle/XgHAdiQZGCFo73Tg7>