

La importancia de los procesos de entrada en la retención de talento *millennial*

Javier Méndez

María Paula Pinzón

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2018

La importancia de los procesos de entrada en la retención de talento *millennial*

Javier Méndez

María Paula Pinzón

Director:

Ricardo González

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2018

Resumen

Este estudio analizará los diferentes enfoques que las empresas toman al momento de seleccionar a sus nuevos trabajadores, así como los diferentes factores que influyen en la decisión de un trabajador de entrar, renunciar o mantenerse en una empresa determinada. Este análisis servirá para poder llegar a una conclusión que soporte la hipótesis, la cual es que la rotación de las empresas depende más de la eficiencia y calidad de los procesos de selección que de los programas de retención en las empresas después de haber contratado al empleado. La metodología que se usará para llegar a los resultados esperados será cualitativa. Esta decisión obedece a la gran importancia que tiene la parte humana dentro de las respuestas que esperamos obtener, a las opiniones y posiciones individuales que se recolectarán, Más allá de la respuesta cerrada, necesitaremos del fundamento de tal respuesta para entender el sentido de cada individuo.

Abstract

This study will analyze the different approaches that businesses use at the time of hiring their new employees, as well as the different factors that influence the decision of the employee of accepting the job, quitting or staying in a specific organization. This analysis will help to reach a conclusion that supports the hypothesis, that is, that employee turnover relies more on the effectiveness and quality of the hiring process rather than in the retention programs after hiring the employee. The methodology that will be used to reach the expected results is qualitative. This decision obeys the great importance that the human factor has inside the answers we expect to obtain, to the opinions and personal positions that will be collected. Beyond closed answer, we will need the basis of the answer to understand the sense of each individual.

Contenido

1. Introducción	7
1.1 Definición del problema	7
1.1.1 Contexto	7
1.1.2 Formulación del problema	10
1.2 Hipótesis	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
2. Marco Teórico	13
3. Metodología	21
3.1 Unidades de Estudio	21
3.1.1 Millennials	21
3.1.2 Empresas	22
4. Perfil del Millennial	24
4.1 Definición	24
4.2 Características	24
4.2.2 Inconformidad	25
4.2.3 Socialmente activos	26
4.3 Motivaciones	27
4.3.1 Gustos e intereses	27
5. Los millennials y el mercado laboral	30
5.1 ¿Qué buscan los <i>millennials</i> en las empresas?	31
5.2 ¿Qué tipo de empresas buscan los <i>millennials</i> en Colombia?	37
6. Procesos de entrada en Colombia	44
6.1 Descripción de los procesos	46
6.1.1 Empresas No Formales	46
6.1.2 Empresas Formales	52
1.1.1 Head-Hunters	59
7. ¿Cómo se relacionan los intereses de los millennials y las empresas hoy?	62
8. Conclusiones y recomendaciones	67
8.1 Conclusiones	67
8.2 Recomendaciones	68
9. Bibliografía	71
10. Anexos	75

Figuras

Figura 1: Estado marital de las diferentes generaciones en el 2017.	28
Figura 2: Resultados factores empresas encuesta estudiantes Bogotá	32
Figura 3: Edad de los encuestados	35
Figura 4: Estrato socioeconómico de los encuestados	35
Figura 5: Universidades a las que asistieron los encuestados.....	36
Figura 6: Resultados empresas encuesta estudiantes Bogotá	38
Figura 7: Sectores de empresas en las que los estudiantes no desean trabajar	40
Figura 8: Resultado Empresas en donde los encuestados no trabajarían.....	41
Figura 9: Resultado influencia del proceso de selección.....	42
Figura 10: Preguntas recurrentes en proceso de selección	43

Anexos

Anexo 1: Resultados de la encuesta a estudiantes	75
Anexo 2: Entrevistas	103
Anexo 3: Ficha técnica encuestas	138

1. Introducción

1.1 Definición del problema

1.1.1 Contexto

No es un secreto que la revolución tecnológica que tomó lugar a finales del siglo pasada creó un cambio sin precedentes en nuestra sociedad. Esta revolución cambio la forma de pensar, actuar y comunicarse de una generación entera, y cambio por completo la cosmovisión de la empresa y la forma de hacer negocios. Y es gracias a esta nueva forma de ver el mundo, que hoy las empresas le dan a su recurso humano una importancia que nunca había tenido. Al ser las personas el activo más costoso, pero a su vez el que más genera valor dentro de las compañías, la conversación acerca de cómo atraer al mejor talento y como mantenerlo ha cobrado más importancia dentro de los debates de negocios.

Sin embargo, esta conversación se ha convertido en todo un reto para las organizaciones, pues este cambio de mentalidad ha traído consigo una dinámica completamente diferente de trabajo, las prioridades de los trabajadores al considerar un trabajo y una empresa específica son distintas a los de antes; por lo tanto, las organizaciones necesitan modificar la forma en que atraen el talento a sus empresas y cómo tratar a sus empleados para lograr que se mantengan en ella el mayor tiempo posible.

Los retos siempre se presentan para las empresas, ya sean retos diarios o los que se van presentando poco a poco durante un periodo de tiempo mediano o largo. En términos de talento humano, el reto más reciente que están enfrentando las empresas es el de lograr atraer y

mantener al talento *millennial*, la nueva generación que ya ha venido entrando al mercado laboral desde el comienzo de este milenio.

Según las estadísticas de la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, s.f.), el porcentaje de permanencia en una misma empresa pasó de 30.2% a 32.1% del 2007 al 2016, mientras que, en el rango de permanencia entre 3 y 5 años, el índice disminuyó de 5.8% a 5.1%, también del 2007 al 2016.

Estos datos muestran como con el tiempo se ha ido aumentando la cantidad de personas que permanecen en el trabajo menos de 6 meses, y la cantidad de trabajadores que se mantienen en su trabajo por más de 3 años disminuye cada vez más, lo cual refleja el problema que están enfrentando las empresas para mantener y retener empleados de la generación *millennial*.

Con el fin de comprender el porqué de esta situación, es vital entender las características que hacen de los *millennials* una generación tan particular, desde un punto de vista laboral, para después poder determinar los factores por los cuales esta generación está rotando constantemente de trabajo.

Las características que definen a los *millennials*, en un contexto profesional, son muy diferentes a los de cualquier generación anterior, es por esta razón, que han generado choques dentro de las empresas por su distinto ritmo laboral y de vida, por su forma de liderar y exigir, por sus diferentes habilidades, capacidades y conocimientos. Los *millennials*:

Buscan un salario justo y suelen compararse con gente que tiene más “seniority” que ellos.

Buscan trabajos que los desafíen. No toleran reuniones sin sentido. Tienen que encontrar afinidades plenas con su trabajo. Tienen que entender el motivo de las indicaciones a ejecutar. Es una generación mucho más inquieta. Están permanentemente en un proceso de búsqueda, por eso algunos los pueden tildar de desleales (NAVÓS, 2015).

Y son estas cualidades diferenciadoras las que pueden ayudar a determinar los factores que influyen en la problemática anteriormente mencionada, por ejemplo, en un estudio de Kowske, Rasch and Wiley (2010) acerca de las experiencias de empleados de diferentes generaciones, se encontró que la generación trabajadora más joven tiene hábitos de trabajo y actitudes diferentes a los de otras generaciones. Esto tiene que ver con el hecho de que los *millennials* son personas más educadas y tecnológicas, lo que se refleja en que son trabajadores cuyo ritmo de vida y de trabajo es mucho más rápido, demandan respuestas rápidas al momento de mandar correos electrónicos, mensajes de texto y hacer preguntas. Como su ritmo es más rápido, se puede causar discordia con empleados de generaciones cuyo nivel de educación puede no ser tan alto, carecen de habilidades tecnológicas y pueden ser más paciente en su ritmo laboral día a día (C. Lee, et. al., 2016).

Por otra parte, Golik (2013) afirma que otro factor por el cual los *millennials* no trabajan en un mismo lugar por largos periodos es la importancia que tiene para ellos poder manejar su tiempo. Es muy importante para las nuevas generaciones tener flexibilidad en el trabajo para viajar y disfrutar de momentos de ocio con amigos, o para destacarse en otros aspectos aparte del profesional, como por ejemplo en al ámbito familiar.

Los factores mencionados anteriormente, junto con muchos otros más que configuran las características de las personas de la generación *millennial*, hace que el lograr el “engagement” por parte de las empresas con sus empleados sea cada vez más complicado. Molinari (Lee, Mullins, & Young Sik, 2016) habla de “engagement” “como un concepto más general que compromiso. Se refiere al grado en que los colaboradores están comprometidos emocional o racionalmente con algo o alguien dentro de la organización y cómo esto impacta en la forma en

que trabajan y en el deseo de permanecer allí” (Navós, 2015, pág. 50). El dinamismo, autonomía, desafío y libertad no son simples palabras; si una empresa no logra satisfacer las necesidades de un *millennial*, este simplemente buscará un lugar donde sí encuentre estos aspectos y no se cansará hasta encontrarlo. No obstante, el “engagement” y la retención del talento pueden ser un problema menor si se escoge a la persona indicada, desde el reclutamiento empiezan todos los factores a jugar efecto sobre un empleado.

Sin embargo, atraer ese talento no es fácil. Nada más salir de la universidad, sobre todo aquellos buenos estudiantes o provenientes de universidades prestigiosas, sienten la demanda por su trabajo. Tienen el privilegio de escoger dónde trabajar de acuerdo con sus criterios propios. “Atraer a los graduandos y satisfacer sus expectativas requiere un entendimiento de y apreciación por cómo son ellos diferentes de generaciones previas de solicitantes” (Lindquist, 2008, pág. 56). También, como Tim menciona, así como cambian las generaciones y con ellas los tiempos, cambia el ambiente, las estrategias y las tácticas en las industrias, haciendo que las herramientas que se usaban antes para asegurar a los candidatos top prueben que, hoy, sean inefectivas y obsoletas (2008, pág. 56).

1.1.2 Formulación del problema

Es claro que los *millennials* son una generación única, que ha creado un cambio disruptivo en la sociedad, cambio que ha afectado en gran medida al mundo laboral. En un mundo en el que las ventajas competitivas son escasas, y las empresas más que nunca deben apoyarse en su talento humano para crear una diferencia y estar por encima de la competencia, es

claro que la retención de talento es un tema central en el cual todas las compañías están invirtiendo esfuerzos y recursos.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es lograr responder identificar ¿Qué factores están impidiendo que las empresas puedan retener el talento, en especial el talento *millennial*, en el largo plazo?

1.2 Hipótesis

Además de las fallas en los programas de retención de las empresas, existen falencias en los procesos de selección actuales, los cuales están aportando a los elevados índices de rotación de *millennials* de la actualidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar los factores clave que deben tener en cuenta las empresas colombianas a la hora de seleccionar candidatos *millennial*, con el fin de reducir los índices de rotación de esta población.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Definir el concepto de *millennial*.

- b. Identificar los factores que los *millennials* consideran relevantes cuando deciden aceptar un cargo en una empresa.
- c. Describir algunos de los procesos reclutamiento, selección y contratación de talento dentro de las empresas colombianas.
- d. Comparar los procesos e identificar las características que las empresas buscan en los candidatos *millennial* a la hora de seleccionarlos para que hagan parte de su fuerza laboral.

2. Marco Teórico

La literatura relacionada con la generación *millennial* y todas las implicaciones que el surgimiento de esta conlleva es reciente y creciente. Específicamente hablando del ámbito empresarial, organizacional y de relación empleado-empendedor-empresa, ha visto un auge desde que se empezó a reconocer a estas nuevas personas que empezaban a ingresar al mercado laboral y que comenzaron a romper o contradecir muchos de los paradigmas que existían acerca de las características y necesidades de un trabajador del momento, así como de los perfiles que los empleadores buscaban y los conflictos generacionales por conocer dentro de las empresas.

Importante, primero que todo, es definir qué es una generación y qué factores influyen en el moldeado de unas características globales e identificables en personas nacidas en un periodo de tiempo específico. Según Kupperschmidt (2000, p. 66) “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas” Golik, M. (2013). Factores como experiencias de guerras, revoluciones, disputas políticas, así como avances tecnológicos influyen directamente en pensamientos, valores, criterios, principios y comportamientos que estas personas adquieren durante su crecimiento y adquieren lo que Golik denomina personalidad generacional.

Esto fue lo que determinó por qué los *Baby Boomers* priorizan la estabilidad y los *millennials* la realización personal. Como afirma Landa (2016) la mentalidad *millennial* se enfoca en hacer todos los aspectos de la vida más fáciles, rápidos, flexibles y eficientes. “Uno de los puntos de mayor complejidad en la gestión de los nuevos profesionales reside en el hecho de que la mayoría de los gerentes o directivos pertenecen a la Generación Baby Boomer o a la

Generación X, cuyos valores, principios y estilo de gestión tienen que ver más con modelos tradicionales de trabajo” (CASADO GONZÁLEZ, 2017). Asimismo, Lee et. al. citó en su artículo un estudio de Kowske, Rasch and Wiley (2010) donde se encontró que la generación trabajadora más joven tiene hábitos de trabajo y actitudes diferentes a los de otras generaciones; hábitos y actitudes propias de su generación.

En un ejemplo simple pero concreto, Huertas (2017) hace una referencia en cuanto a la diferencia en la prioridad de necesidades que tienen los *millennial* y las generaciones anteriores como los *Baby Boomers*. Explica que, para las generaciones previas, sus prioridades fueron bien "expresadas sintéticamente en el modelo propuesto por Abraham Maslow llamado la jerarquía de las necesidades." Estas necesidades las van supliendo en el orden jerárquico expuesto en el cuál suplían un tipo y, posteriormente, se esforzaban por cubrir el siguiente hasta lograr la autorrealización. Este esquema ascendente, se aplica claramente en la vida laboral y profesional, en donde se aprecia que asocian el éxito laboral con estabilidad laboral y el plan de carrera, en donde el ascenso es importante en orden de alcanzar la cima de la pirámide en sus organizaciones.

Por su parte, los *millennials* "invirtieron la estructura jerárquica de Maslow para llegar a un modelo orgánico, donde las necesidades son dinámicas e interdependientes, propiciando un sistema de bienestar" (Huertas, 2017). Este modelo, interpretado por la escuela de Manfred Max-Neef, está enfocado "hacia la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la generación de crecientes niveles de autoconfianza y la articulación de relaciones orgánicas de las personas con la naturaleza y la tecnología" (2007), lo que se ve reflejado a través de la búsqueda constante del significado permanente de lo que hacen y que aporta a sus vidas, sin sacrificar los satisfactores, que hacen posible no aburrirse y renunciar a lo que se dedican,

Probablemente, las empresas hace una década podían postergar el tiempo en el cual iban a efectivamente tomar medidas para reducir el impacto y el riesgo de las implicaciones que el flujo de talento *millennial* hacia las empresas conllevaba, pues era mínimo. Sin embargo, “en 2025 los *millennials* (personas nacidas entre 1980 y 2000) representarán el 75% de la fuerza laboral mundial” (Bezos, 2017). Una cifra representativa y una fecha que cada vez está más cerca.

En un mundo donde todo es tan inmediato y donde los procesos deben ser lo más efectivos y productivos posibles, el que entre una generación donde quieren flexibilidad de tiempo, independencia y mejor salario tanto emocional como económico, representa un desafío muy grande pues a primera vista son puntos de vista contradictorios. Es por esto por lo que Bezos (2017) afirma que el departamento se enfrenta a dos desafíos: “Por una parte, habrá una gran presión para incrementar la productividad y el desempeño de los empleados y vincular su retribución a dichos factores, y también una presión por reducir las plantillas todo lo posible con sistemas de inteligencia artificial. Pero, por otra, la retención del talento escaso implica ofrecer seguridad y buenas condiciones laborales. Los departamentos de Recursos Humanos deberán conciliar ambos polos”.

Sin embargo, dadas las características de la generación *millennial*, puede que no sean contradictorios y la satisfacción del trabajador lleve a cumplir las metas que la empresa se ha planteado. Por ejemplo, las prácticas de micro gerencia ya no funcionan y, por el contrario, podría acelerar la salida de un empleado de la generación *millennial*. “La verdad es que, entre más control tengas, más entregas. Trata de reinar sobre ellos y naturalmente se resistirán. Libertad y productividad no son mutuamente excluyentes” (Frankel, 2017). De hecho, como Frankel (2017) afirma, los *millennial* dejan sus trabajos cuando son sometidos a una jerarquía

que ven como anticuada, cuando son tratados como empleados y no colaboradores e individuales inteligentes, y cuando son obligados a quedarse en el trabajo, aunque no estén haciendo algo que consideren útil.

Es por esto por lo que las empresas han decidido tomar acción dentro de las organizaciones para mantener a aquellos empleados pertenecientes a la generación *millennial*. Cada una tiene sus prácticas únicas pero la mayoría enfocada hacia las características propias de suplir las necesidades de esta generación. Torrado, en su artículo Empresa para los jóvenes, cita a Ruiz-Maza (2015) para decir que “al momento de retener el talento, el mecanismo más efectivo es ofrecerles un plan de carrera transparente, abierto y claro. Aquel que permita a quienes tengan un alto *performance* acelerar su carrera y aumentar sus responsabilidades independientemente de su edad o del tiempo que lleven en la empresa”.

No obstante, por más que la empresa haga esfuerzos de retener su talento, los programas no servirán de nada si lo mismos directivos no entienden a los trabajadores a quienes tiene a su mando. Lee et. al. (2016) afirman que “la retención está directamente influenciada por la satisfacción en el trabajo, pero la información sugiere que factores como la flexibilidad, el balance personal-laboral y estilos de gerencia difieren dependiendo de la persona. Estas diferencias requieren un liderazgo acertado capaz de adaptar las condiciones y encontrar las expectativas del empleado”.

Algo similar afirma Behrens (2009) tiempo antes en su artículo llamado *Managing Millennials*, en donde escribe que los gerentes de contratación tendrán una gran responsabilidad en convencer a los *millennials* que su empresa les garantizará desafíos, un ambiente *millennial*, retroalimentación útil, respeto, flexibilidad y crecimiento en un lugar con grandes oportunidades para su éxito. Si esto se obtiene, se logrará sacar la productividad máxima puesto que los

millennials al estar motivados trabajarán duro para hacer el mejor trabajo posible, lo cual harán en cualquier momento y desde cualquier lugar siempre que les den las herramientas; lo más importante para ellos es poder ver los beneficios de sus esfuerzos a corto plazo y entender el panorama entero para saber que lo que hacen sí está siendo útil (They Are Here to Replace Us, 2006).

En cuanto al proceso de selección, aunque es más poco en proporción, ya se encuentra literatura sobre consejos, prácticas y procesos para hacerlo lo mejor posible. Nadie está exento de cometer un error, pero estas herramientas hacen que el margen de error sea menor. En el proceso de reclutamiento es importante que tanto empleador como el prospecto sepan en qué se están metiendo. Un psicólogo corporativo podría entender el fit que tiene el prospecto con la empresa para que el empleador tome una decisión, y le puede dar a entender al prospecto cómo funciona la empresa, su ambiente y su cultura para que de su lado sepa que sí hay compatibilidad (Joyce, C., & Barry, D., 2016).

Para Hays (Gestionhumana.com, 2017), una firma internacional de reclutamiento, coinciden empleadores, trabajadores y desempleados en que hay dos tendencias de reclutamiento importantes en la actualidad: beneficios y dominio del inglés. Los beneficios han tomado gran importancia en el panorama actual dada una tasa de movilidad en constante crecimiento y se ven reflejados en el ofrecimiento tanto de medicina prepagada como de flexibilidad horaria o teletrabajo; sin embargo, según Gestionhumana, "las compañías siguen percibiendo dificultades para la correcta implementación de dichas prácticas y es aquí donde deben trabajar con mayor impulso" (2017). El dominio del inglés es indispensable y su necesidad explícita en un mundo y unos mercados globalizados, tanto así que dentro de poco pasará a ser un requisito más que un valor agregado.

Por otro lado, es fundamental no olvidar que los procesos no se implementan solos y una preparación adecuada, así como una persona dedicada enteramente al tema de reclutamiento, son estrictamente necesarias para que la probabilidad de éxito sea alta. La figura de director de RRHH se hizo necesaria para la implementación de herramientas tecnológicas y plataformas digitales como nuevos recursos de trabajo. Además de esto, hay tres características que se buscan en los directores para que su trabajo sea destacable.

En la actualidad hay 3 características que se destacan dentro de las personas que ejercen el cargo de director de RRHH. En cuanto a la experiencia, la tendencia es que los directores tienen entre 5 y 15 años de experiencia profesional. Según Hays, la cifra es de alrededor 60,1%, lo que sugiere que existen oportunidades de progreso y crecimiento en corto tiempo (Gestionhumana.com, 2017). Por otro lado, se evidencia también que el perfil de las personas que ejercen este cargo es de alta preparación académica, en su mayoría teniendo especializaciones en el área o en temas afines. El compromiso del director es otro concepto que surge por la responsabilidad que se desprende de tener que velar por el cumplimiento de las reglamentaciones internas y es un factor de suma importancia puesto que, según Gestionhumana, es un actor que debe estar en constante interacción con todas las áreas y manejan entre 250 y 1.000 empleados el 26,7% de los directores. A lo sumo, el surgimiento y existencia de la figura de director de RRHH reconoce el crecimiento en la importancia de la felicidad y satisfacción del trabajador dentro de una empresa, llevando al concepto a abarcar factores más allá de la remuneración económica como su salud física, la estabilidad emocional y la satisfacción con el entorno.

La mejor experticia y mayor dedicación al tema de reclutamiento por parte del área de recursos y su respectivo director ha hecho que las empresas con el tiempo entiendan al mercado

laboral, a sus trabajadores prospectos. Es por esto por lo que, según Hays (2016), las empresas están ofreciendo beneficios no salariales tales como, "telefonía móvil o celular (5,9%), alimentación (6,5%) y seguros (10,3%). No obstante, lo que realmente valoran los empleados del país es contar con servicios en salud (18,3%), educación (17,4%) y flexibilidad en el horario (16,6%)." Sin embargo, la oferta del beneficio de *home office* sigue siendo baja, aun siendo la tendencia creciente. Esto debido a la preocupación de las empresas de no poder manejar y mantener correctamente el equilibrio personal – laboral de los trabajadores. Las empresas no se sienten todavía preparadas para ofrecerlo, es por esto por lo que el 52,5% de las empresas no ofrecen este método de trabajo de ninguna manera, el 41,2% lo ofrece para áreas específicas y el 6,3% lo ofrece para la totalidad de sus empleados (Hays, 2016).

Ahora bien, así como las empresas están ofreciendo todo tipo de beneficios salariales y emocionales para atraer a la mayor cantidad de trabajadores potenciales posibles, también están endureciendo sus procesos de selección para conseguir el talento de mejor calidad y con habilidades específicas que necesitan. La perspectiva de los empleadores ha cambiado en los últimos años restándole importancia a los títulos profesionales y dándosela a otros factores como lo son los *soft skills*. La búsqueda de talento tanto con conocimiento técnico como con habilidades blandas hace que el resultado sea mejor tanto para la empresa como para el nuevo empleado, las también llamadas habilidades interpersonales se abren paso a ser un factor decisivo en un proceso de selección: "En los procesos de selección los *soft skills* están por encima de la experiencia profesional, el conocimiento técnico de la industria y el nivel de estudios de los candidatos" (Hays, 2016).

Los *soft skills*, por su nombre en inglés, según Nancy Comstock "son habilidades que no están directamente relacionadas con una carrera específica, pero complementan a las habilidades

técnicas o profesionales requeridas en un trabajo” (2015). Habilidades tales como comunicación efectiva, pensamiento crítico, liderazgo, actitud positiva, capacidad de trabajo en equipo, ética laboral, entre otras, hacen parte de ese grupo de habilidades blandas que ahora toman importancia, mayor literatura e influencia en las áreas de RRHH de las compañías.

3. Metodología

Con la intención de conseguir la información adecuada para poder desarrollar de forma adecuada el presente documento se utilizaron dos herramientas propias de la investigación de mercados, entrevistas y encuestas. A través de estos instrumentos se detectaron las sensaciones que tienen los dos grupos de personas relevantes para esta investigación, por un parte están los *millennials*, las personas quienes en la actualidad están buscando trabajo, la oferta del mercado; y por el otro las empresas, la demanda de estos, quienes están buscando talento joven e inteligente para cultivar en sus respectivas organizaciones.

Además, se identificaron los retos a los que se enfrentan las empresas al tener una generación tan diferente a las demás como base de su fuerza laboral, y, por último, se pudo establecer el paso a paso de los procesos de selección de la actualidad, e identificar tanto las virtudes como las falencias de estos procesos.

3.1 Unidades de Estudio

3.1.1 Millennials

Para el grupo de *millennials*, la generación irrumpiendo en el mercado laboral en la actualidad, se hizo una encuesta a través de internet, compartida a través de grupos universitarios, así como compañeros de trabajo y amigos con edades similares. El objetivo de la encuesta fue entender y filtrar la información obtenida, teniendo en cuenta factores demográficos

influyentes, para definir un grupo más homogéneo que pudiésemos denominar *millennial* para efectos de este trabajo.

Asimismo, entender, categorizar y priorizar aquellos aspectos del trabajo de los cuales tienen expectativas, preferencias e influyen en su gusto y decisión a la hora de aceptar una oferta laboral.

Para quienes ya están trabajando, también indagó acerca de las expectativas previas que tenían los jóvenes antes de aplicar a diferentes trabajos y qué creen que las empresas podrían cambiar o mejorar para hacer su proceso de selección más atractivo. La encuesta se realizó a 160 estudiantes jóvenes de diferentes universidades de Colombia.

3.1.2 Empresas

En cuanto a las empresas, estas fueron escogidas según el sector de la economía en el que cual desarrollan su operación día a día. Los sectores que se identificaron y a los cuales se les dio prioridad son el industrial (producción), financiera, consumo masivo, tecnologías y servicios, y especialistas en recursos humanos o bien llamados "head hunters" por su nombre en inglés.

Se logró organizar reuniones con diferentes especialistas, analistas y directores del área de recursos humanos de estas empresas para así poder realizarles una entrevista personal. La entrevista consistió, a su vez, de 5 etapas importantes del proceso completo de selección de un candidato a un puesto de trabajo. Estas etapas son: definición de perfiles, tercerización, reclutamiento, selección y contratación (ver anexo 2).

El objetivo de estas entrevistas fue el de poder obtener información real y primaria acerca de la forma en la que se manejan los diferentes procesos de entrada en estas organizaciones,

desde la definición de los perfiles hasta el momento de contratación de los candidatos escogidos para dichos perfiles, teniendo en cuenta factores como la tercerización de procesos, y las diferencias entre procesos internos y externos.

4. Perfil del Millennial

4.1 Definición

Los *millennials*, también conocidos como la generación Y, son probablemente unos de los temas de interés más controversiales de los últimos tiempos. Es tanto el interés por esta generación y tantas las discrepancias entre los autores acerca de sus gustos, creencias, sistema de valores, y en general sobre su cosmovisión, que lograr definir a este grupo no es una tarea fácil, más si tenemos en cuenta fuerzas externas que pueden afectar la forma de ver el mundo de estos jóvenes, como lo son la cultura, el nivel educativo, el estrato socioeconómico, entre otros.

Sin embargo, es importante crear un concepto general de *millennial*, el cual sirva como punto de referencia para la presente investigación, y, a pesar de que existen múltiples definiciones sobre el mismo, existen puntos de común acuerdo que se pueden utilizar para crear dicho concepto. Así que con el fin de evitar la ambigüedad que puede producir este concepto, en esta investigación se entenderá como *millennial* a una persona nacida entre 1981 y 1996 (Pew Research Center, 2018), con una capacidad natural, casi innata, de entender y manejar diversas herramientas tecnológicas, un deseo permanente de retarse y una necesidad de auto-realización constante.

4.2 Características

A continuación, se señalan algunas de las características que hacen de los *millennials* una generación tan retadora y diferente a las generaciones que la precedieron.

4.2.1 Curiosidad

La cantidad de información abierta y disponible al público, y la facilidad de acceder a ella ha hecho de los *millennials* la generación del eterno estudiante, pues les ha dado a los jóvenes la oportunidad de ir más allá de la educación tradicional; gracias al internet las posibilidades son infinitas, no se necesita hacer cursos para saber acerca de música y arte, de mecánica automotriz, o de física cuántica. Ahora todos pueden aprender e investigar acerca de sus temas de interés, y no solo eso, también pueden compartir su conocimiento con otros, lo cual aumenta aún más la información disponible en redes, foros, plataformas, etc.

Es esta cantidad abrumadora de información la que ha hecho de esta generación la más curiosa de todas, algo que es alabada por muchos pues esta curiosidad hace que los *millennials* busquen nuevas formas de solucionar problemas, aprendan con mayor facilidad y se adapten fácilmente a los cambios (Návos, 2015). Sin embargo, esta constante necesidad de los *millennials* de estar aprendiendo y probando cosas nuevas hace que estos se frustren ante la monotonía, y que cuando sienten que tienen un tema dominado se aburran y pierdan el interés.

4.2.2 Inconformidad

La curiosidad *millennial*, ha llevado a este grupo de personas a nunca conformarse. Y esta característica, que según el caso puede verse como positiva o negativa, se puede ver reflejada en varios aspectos de la vida *millennial*. No conformarse se refiere a la capacidad que tienen los *millennials* de estar buscando siempre otras alternativas, de no creer en verdades absolutas, de retarse constantemente y de querer innovar con frecuencia, es por esto que la

retroalimentación constante es clave para este grupo de jóvenes, y el tener oportunidades de crecimiento siempre es un factor motivar para estos (Behrens, 2009).

Sin embargo, el hecho de que los *millennials* estén en buscado de cambios constantes hace que estos pierdan el interés con facilidad y que no puedan mantener relaciones de largo plazo, ni personales ni laborales, pues en el momento que sienten que algo no es lo suficientemente emocionante o retador, pierden su sentido de compromiso, y deciden buscar nuevas relaciones, lo que hace que sean una generación que se caracteriza por dejar las cosas “a medias”.

4.2.3 Socialmente activos

La tecnología, además de ser una fuente de información inagotable, también ha creado una oportunidad que nunca se tuvo, pues ha acortado las distancias, y ha logrado que las personas pueden estar conectadas entre ellas en cualquier momento. Y esto a su vez ha creado un fenómeno sin precedente, las redes sociales.

Aunque todavía no está claro si las redes sociales son la causa y la consecuencia de la necesidad de los *millennials* de ser personas socialmente aceptadas, lo cierto es que las redes han logrado moldear la forma en la que los *millennials* se relacionan con su entorno. Ahora no solo los integrantes de la generación Y, sino que la población en general tiene la necesidad de articular sus relaciones personales con la tecnológica (Max-Neef, 2007), de compartir con los demás sus actividades del día a día, y están en busca permanente de aprobación de sus pares y amigos en forma de *likes* y *shares*.

Y este cambio de mentalidad no solo se ve reflejado a través de las plataformas tecnológicas, la necesidad de estar siempre conectado con los demás y de estar buscando reconocimiento y aprobación constante a todo tipo de entornos sociales, familiares y hasta laborales.

4.3 Motivaciones

4.3.1 Gustos e intereses

Los *millennials* le han dado una relevancia a sus gustos e intereses como ninguna otra generación antes lo había hecho. Para entender un poco mejor esta idea se puede tomar como ejemplo la importancia que le han dado a la vida social, la familia y los momentos de ocio, importancia que antes no existía. Y no es que estos temas no fuesen relevantes para otras generaciones, sino que los *millennials* le han dado un nuevo sentido. Anteriormente, el concepto de familia era, más que un anhelo, una obligación social, era un camino preestablecido, era el deber ser. Asimismo, los momentos de descanso y el compartir con amigos, aunque importantes, no tenían la connotación que hoy tienen (Golik, 2013).

Y es que uno de los cambios fundamentales de pensamiento entre la generación Y las generaciones anteriores es la transición del *debo* al *quiero*. Para esta generación las reglas sociales establecidas no son una ley universal, sino una guía que puede seguirse u obviarse, esta parte de la población quiere tiempo con su familia porque quieren ser hijos y padres, no por que estén obligados a serlo. Esta situación se ve evidenciada al comparar el porcentaje de *millennials*

casados con otras generaciones, pues, al ser una generación que se casa y tiene una familia por convicción y no por obligación, la cantidad de personas que se casen es significativamente menor en esta generación que en las generaciones anteriores.

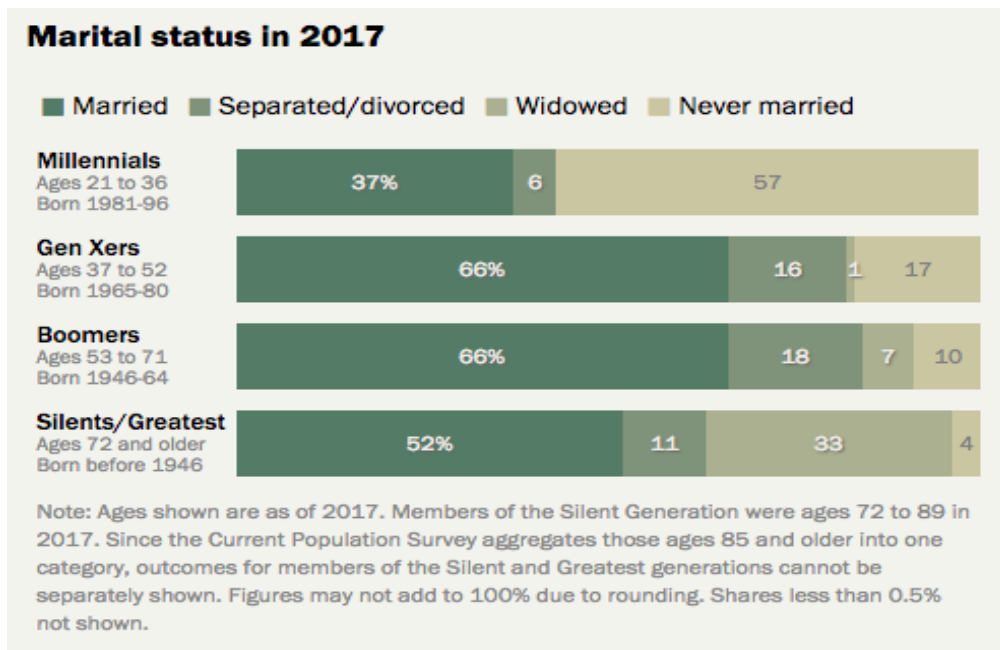


Figura 1: Estado marital de las diferentes generaciones en el 2017.

Recuperado de “Comparing Millennials To Other Generations”, Pew Research Center, 2017

Igualmente, los momentos de ocio no son solo un tiempo de descanso, son una oportunidad de viajar, de conocer nuevos lugares, de aprender sobre nuevas culturas, lo cual alimenta su sed de conocimiento.

Igual que con la familia y los amigos, esta nueva concepción de hacer las cosas porque quiero y porque realmente me importa, y no porque me toca, se puede aplicar a aspectos laborales y educativos, y muchos otros temas que los *millennials* creen relevantes por el interés que tienen en ellos, y no por la relevancia que la sociedad les da.

4.3.2 Búsqueda de un propósito

La generación Y tiene una forma única de ver el futuro. Por una parte, los *millennials* tienen una visión pesimista del futuro, pues no confían en las instituciones, ni en el sistema. Critican constantemente la forma en la que se hace política y en la que los empresarios de la actualidad lideran la economía.

Pero es esta desconfianza en lo que ha sido establecido por las generaciones anteriores lo que ha dado a este segmento de la población una característica única, y tal vez una de las más valoradas por los expertos, y es esa búsqueda constante de que sus acciones tengan un propósito y generen un cambio positivo.

Los jóvenes de esta generación se destacan por su preocupación por los temas como la corrupción, la desigualdad social y el cambio climático, por su interés en cambiar estas realidades y por su convicción de que ellos mismos, esta generación, que tiene una cosmovisión fundamentalmente diferente a las anteriores, va a ser la generadora del cambio que el mundo tan urgentemente necesita.

5. Los millennials y el mercado laboral

No hay duda de que lograr integrar la generación *millennial* con la cultura organizacional de las empresas, en especial aquellas empresas tradicionales, es probablemente el reto más grande en temas de talento humano de este siglo. Las características, anteriormente descritas, que poseen estos jóvenes, hacen de esta una tarea tanto interesante como retadora, en especial si tenemos en cuenta que aquellos que están intentando atraer y retener el talento *millennial* son, en su mayoría, personas de otras generaciones que no entienden por completo la forma de pensar y comportarse de los nacidos en la generación Y.

Las cualidades que en la actualidad envuelven a la figura del *millennial* son las que enmarcan dentro de este concepto generacional los diferentes pensamientos y preferencias que al final denotan lo que las personas que pertenecen a esta generación toman en cuenta al momento de buscar trabajo, filtrar empleos y decidir sobre si tomar o no un determinado empleo.

Es un hecho que la composición de la pirámide poblacional está cambiando y los *millennials* van tomando una porción cada vez más grande de la misma; específicamente hablando del mercado laboral, “en 2025 los *millennials* (personas nacidas entre 1980 y 2000) representarán el 75% de la fuerza laboral mundial” (Bezos, 2017). Esto, junto a la noticia de que, en Colombia, concretamente, llegará este año 2018 a los 50 millones de habitantes (Neira, 2017), nos da a entender que los *millennials* no solo están creciendo como composición de la fuerza laboral, sino que también está creciendo a la par que lo hace la población total de Colombia.

Lo anterior es un argumento más que necesitan las empresas saber para entender que es útil y dentro de poco estrictamente necesario, tener planes adecuados para el cambio en las

tendencias de atracción, selección y retención del nuevo talento humano en el cual prevalecerán los *millennials*.

5.1 ¿Qué buscan los *millennials* en las empresas?

Las empresas y sus respectivas áreas de recursos humanos, que en los últimos tiempos han incrementado su importancia dentro de la estructura organizacional de las mismas, han ido entendiendo el valor del empleado en su operación efectiva, así como sus necesidades y las características culturales y de ambiente profesional que hacen que su trabajo sea más productivo. Por esta razón, es que en la actualidad se habla de salario económico y salario emocional; son dos conceptos diferentes que se satisfacen de diferente manera y a través de diferentes medios.

En el pasado solo se hablaba de salario como la remuneración económica que recibían los trabajadores en retribución del trabajo empleado durante un periodo de tiempo específico. Sin embargo, esta definición se quedaba muy corta puesto que dejaba por fuera factores que interesaban a los empleados implícitamente en el funcionamiento de la empresa y que influían de manera directa en el rendimiento, ambiente laboral y realización personal.

En una encuesta practicada a diferentes estudiantes de varias universidades de la ciudad de Bogotá, se les dio una variedad de factores dentro de las empresas que se consideran relevantes al momento de escoger aplicar y trabajar en una empresa específica. Los estudiantes podían escoger una o más opciones de las mostradas y la opción de ingresar alguna otra en el caso de que no estuviera dentro de las opcionadas.

Los factores que se dieron a escoger fueron los mencionados a continuación:

- Horario flexible
- Salario
- Beneficios en salud
- Transporte
- Distancia trabajo – hogar
- Alimentación gratis o subsidiada
- Retos profesionales
- Reputación de la empresa
- Oportunidades de crecimiento
- Otros (propuestos por los encuestados)

Y los resultados fueron:

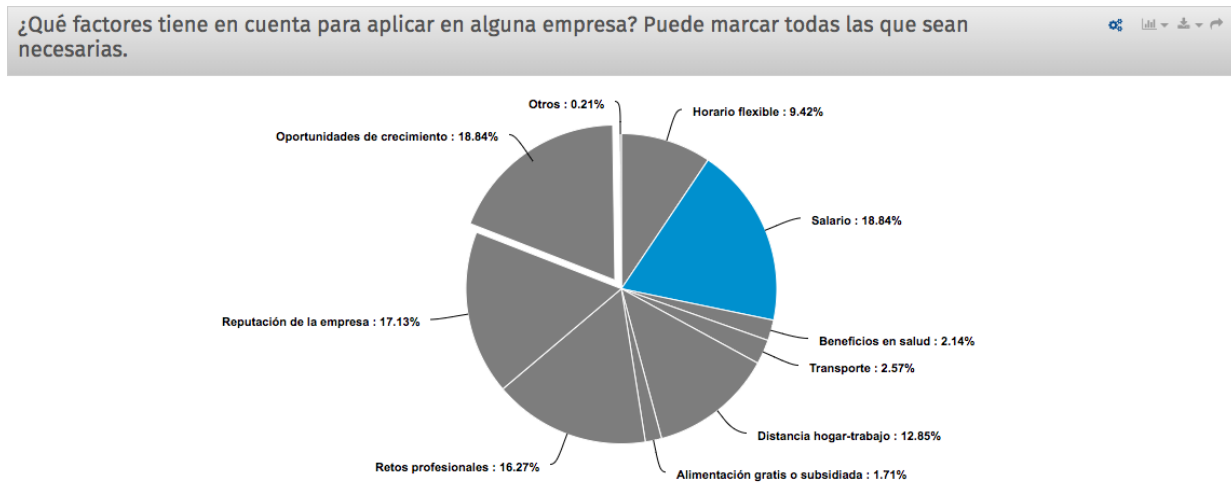


Figura 2: Resultados factores empresas encuesta estudiantes Bogotá

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

Podemos ver cómo el salario económico sigue siendo el factor con mayor relevancia al momento de tomar una decisión respecto al futuro profesional de un estudiante que pasa a la etapa de su vida laboral. No obstante, es importante resaltar que, aun siendo la primera, comprende tan solo el 19% de las preferencias de los estudiantes, porcentaje que comparte con las oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa. Lo que quiere decir esto, es que los estudiantes salen al mercado laboral con la aspiración tanto de entrar generando ingresos importantes como de escalar dentro de la jerarquía organizacional a un ritmo acelerado, ambas aspiraciones son de ganar más y crecer más rápido que el promedio de trabajadores.

Por otro lado, un importante 56 % está repartido en otros 4 factores que son en orden de importancia: reputación de la empresa, retos profesionales, distancia hogar – trabajo y horario flexible. La reputación de la empresa ha tenido relevancia desde siempre; sin embargo, que represente el 17% de las prioridades de los encuestados y roce la importancia del salario económico es destacable, los estudiantes quieren entrar en empresas que generen valor y peso profesional en sus hojas de vida para un futuro donde aspiren a un empleo mejor con una alta responsabilidad y jerarquía alta en otra empresa, donde aspiren a entrar a una empresa con una reputación aún mejor que en la que estaban, donde quieran escalar dentro de la misma empresa con una reputación de tener una curva de aprendizaje importante. Aspiraciones que, junto a la importancia de la empresa en la que están, tienen que ver mucho con los retos profesionales (16%) que empresas con un estatus determinado ofrecen a los estudiantes para aprender y crecer personas y profesionalmente.

La distancia hogar – trabajo y la flexibilidad en el horario suman 22% del total de las prioridades de los estudiantes. Son factores netamente ligados al salario emocional que no aportan a las finanzas personales de los trabajadores sino a la calidad de vida de estos. Son

factores que ahora se tienen en cuenta puesto que de darles importancia a los mismos puede evitar la fatiga, cansancio, estrés, horas de transporte, etc., que aumentan la productividad y felicidad de los trabajadores pero que se deben aplicar progresivamente y con un plan adecuado; de lo contrario, llevaría a resultados adversos para la empresa.

Por último, es importante hacer una descripción de la muestra a la cual se le realizó la encuesta. En primer lugar, el 90% de los encuestados pertenecen a dos rangos de edad cercanos, pero con diferencias importantes de fondo. Como se puede apreciar en la Figura #, más de la mitad de los encuestados, un 56,3%, tienen entre 21 y 23 años, y un 34% tienen entre 18 y 20 años. Estos dos rangos pueden parecer muy cercanos como para evidenciar conclusiones diferentes para cada uno, pero lo cierto es que tienen una característica diferenciadora relevante. Los encuestados entre los 18 y 20 años son estudiantes que están ingresando a la vida universitaria o que llevan pocos años ya en la misma. Son estudiantes que no tienen planes laborales en el corto plazo, pero si en el mediano y largo plazo, hasta ahora moldeando sus habilidades y definiendo sus gustos y atracciones hacia alguna experticia de su carrera, explorando y conociendo sin preocuparse todavía por la entrada a la vida laboral, no obstante, con conocimientos básicos y con expectativas reales sobre la misma.

Por otro lado, quienes tienen entre 21 y 23 años son estudiantes que están a punto de empezar la búsqueda de sus prácticas profesionales, están en diferentes procesos o ya están en sus respectivas pasantías y finalizando su carrera universitaria. Lo que hace a estos rangos diferentes, aparte de las diferencias evidentes, es que los últimos tienen conocimientos avanzados, experiencia real y diversa de lo que son los procesos de selección, negociación con las empresas y de la vida laboral como tal.

Edad (años)

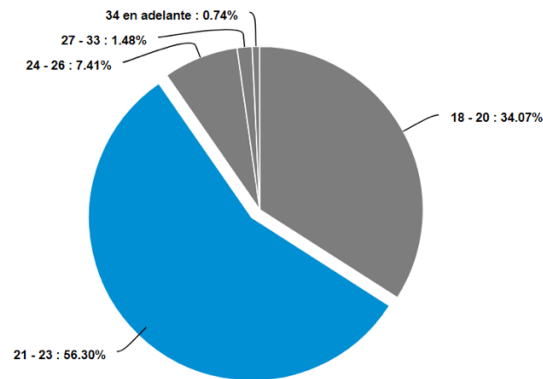


Figura 3: Edad de los encuestados

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

Por otro lado, los jóvenes encuestados tienen una calidad de vida buena ya que el 31% de los encuestados viven en estrato 5 y un 58% en estrato 6, un escenario atípico en la coyuntura general colombiana. De este resultado se puede inferir que los estudiantes encuestados no tienen necesidades económicas por lo cual, aunque como podemos ver en la Figura #, el salario económico sigue siendo la prioridad número uno, esta no tiene diferencias significativas con el resto de los factores evaluados.

Estrato socio-económico

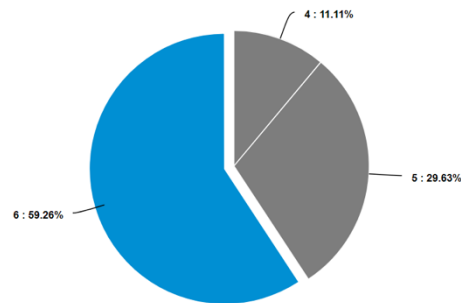


Figura 4: Estrato socioeconómico de los encuestados

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

Además, casi el 100% de los encuestados estudian o estudiaron en universidades de primer nivel de Colombia. Tres personas respondieron que no asistieron a una de las universidades listadas, sino a la Universidad del Pacífico, al Politécnico Grancolombiano y a Taller 5. El 97% restante asistieron a instituciones universitarias como el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana, entre otras. Personas con el nivel educativo y capacidad adquisitiva para asistir a estas universidades con la mejor calidad de educación en el país, tienen aspiraciones y expectativas laborales, de ingresos y salario emocional más altas que el promedio de personas que están por empezar su vida laboral.

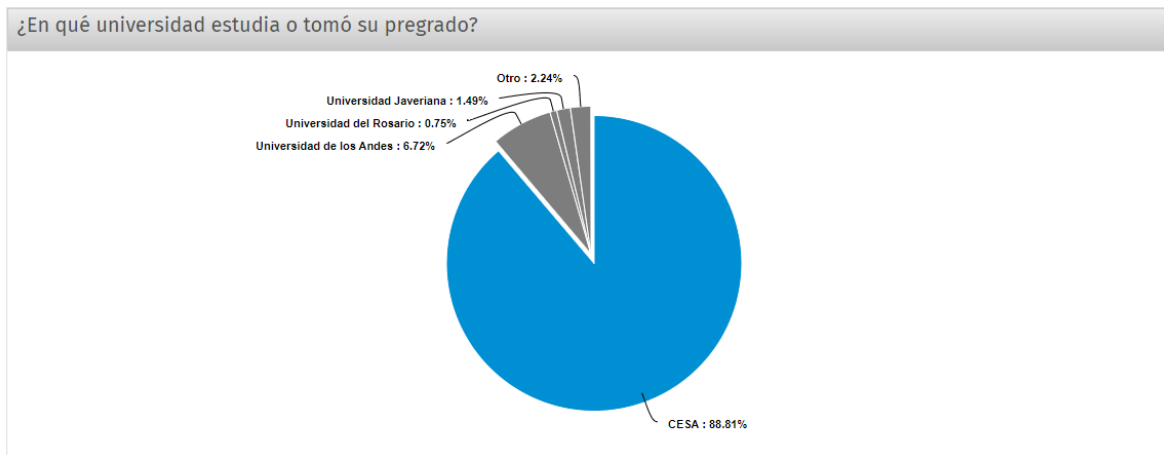


Figura 5: Universidades a las que asistieron los encuestados

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

5.2 ¿Qué tipo de empresas buscan los *millennials* en Colombia?

Según un estudio realizado por Gestión Humana (Gestionhumana.com, 2017) estas son las empresas en las que los *millennials* quieren trabajar:

1° Unilever

2° Google

3° ONU

4° Ecopetrol

5° Coca Cola

6° P&G

7° Avianca

8° Dow

9° Jerónimo Martins

10° Quala

Este estudio, realizado a más de 95.000 jóvenes en América del Sur y Centro América, también reveló que el 64% de los *millennials* encuestados buscan como atributo principal en las empresas la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, además, la experiencia que más añoran es la de trabajar en otros países y tener la posibilidad de conocer nuevas culturas. Es por esto por lo que no sorprende que en el top 10 de empresas más atractivas para *millennials* aparezcan empresas multinacionales de gran tamaño, en las cuales las posibilidades de crecimiento son igualmente grandes, y con presencia en una gran variedad de países.

Los resultados de este estudio se pueden reafirmar basándose en los resultados a una pregunta de la encuesta aplicada anteriormente mencionada, en la cual le preguntamos a los estudiantes si estaban o estuvieron interesados en trabajar en las empresas del top 10 del estudio de Gestionhumana, pregunta a la cual tan solo el 2.18% de los encuestados respondió negativamente. Como se puede ver en la siguiente gráfica, las empresas más grandes, y con mayor presencia internacional estuvieron en los primeros puestos entre los encuestados, mientras que las empresas internacionales, pero de un tamaño más pequeño, como Jerónimo Martins, y las empresas grandes, pero sin presencia mayor presencia en otros países, como Quala y Ecopetrol, no tuvieron la misma popularidad que empresas como P&G, Unilever y Google, que fue la empresa más votada en la encuesta.

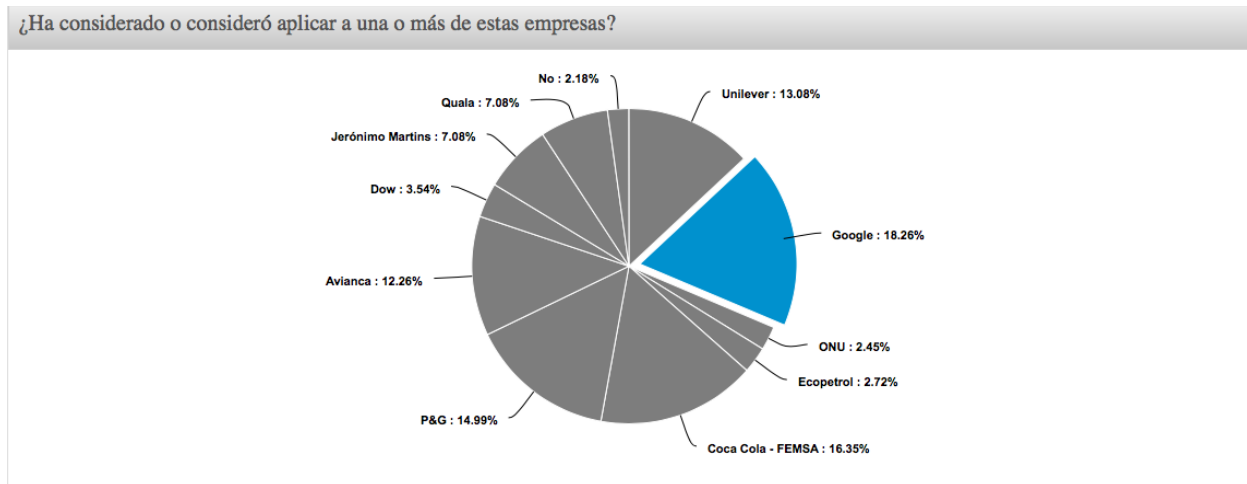


Figura 6: Resultados empresas encuesta estudiantes Bogotá

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

Se les preguntó a los encuestados cuáles son las 3 empresas donde quisieran trabajar y por qué. Las respuestas de los encuestados fueron variadas, se veía claramente la inclinación que tienen las personas por distintos sectores e industrias, así como de las áreas de las empresas en

las cuales quisieran trabajar. Aun así, se evidencia una clara tendencia en cuanto a las principales empresas los estudiantes quisieran trabajar. Empresas como Google, Bavaria, P&G, Avianca y Coca Cola, aparecen repetidas veces en las respuestas de los encuestados, ya sea su primera., segunda o tercera opción. Estas empresas tienen dos características importantes, son líderes o pertenecen al top de su respectivo mercado, ya sea global o nacional, y son conocidas por el consumidor en general.

Es por esta razón que otras empresas también líderes de sus respectivos mercados aparecen menos en este listado, ya que muy probablemente son empresas B2B cuyo contacto con el público general es reducido y limitado. Empresas tales como McKinsey, BCG, Inverlink, JP Morgan, Hays, Kimberly-Clark, son líderes en consultoría, banca de inversión, consultoras de recursos humanos, papelería industrial, respectivamente. Con este tipo de empresas también se ve una tendencia importante y es que los encuestados quieren trabajar en las mejores empresas de sus respectivos mercados ya sean conocidos o especializados.

Las palabras o frases con las cuales los encuestados relacionan sus mejores opciones de empresas o motivos por los cuales trabajarían en ellas fueron abiertas. Aun así, se encontraron respuestas similares o con los mismos motivos. La buena reputación de la empresa, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y retos profesionales son los tres motivos más mencionados dentro de la respuesta de los encuestados. De esto podemos decir que, aparte de los distintos gustos e inclinaciones profesionales, las personas buscan características similares en sus empresas preferidas.

En contraparte, como se puede observar en la siguiente gráfica, el 25% de los encuestados afirmó que nunca trabajaría en una empresa relacionada con el sector financiero, esto puede tener relación con varios factores, entre los que se puede mencionar la limitación del

sector, pues se necesitan conocimientos muy específicos para trabajar en el, así como el estilo de vida que generalmente se relación con las finanzas, el cual se cree es desequilibrado pues se debe invertir mucho tiempo en el trabajo. Continuando con los resultados, al 12% de los jóvenes no les gustaría trabajar en empresas petroleras, esto puede deberse a que las nuevas generaciones son más conscientes de la importancia de preservar los recursos naturales, recursos que se ven comprometidos con la extracción de petróleo. Por otra parte, el 11% no se cierra a ninguna posibilidad, el 9% preferiría no trabajar en una compañía relacionada con producción de alimentos, y otro 9% no querría trabajar en el sector de tecnología.



Figura 7: Sectores de empresas en las que los estudiantes no desean trabajar

Desarrollado usando Excel con información de los resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

En cuanto a las empresas en las que los jóvenes se niegan a trabajar, la empresa de servicios de tecnología Rappi, junto con la tabacalera Philip Morris y la empresa productora y

distribuidora de alimentos de consumo masivo Quela, fueron las empresas más repetidas entre las respuestas de los encuestados.

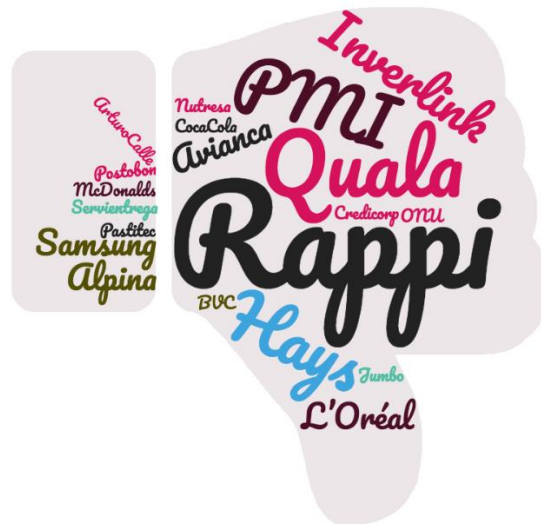


Figura 8: Resultado Empresas en donde los encuestados no trabajarían

Desarrollado usando nubedepalabras.es con información de resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

Ahora, del total de los encuestados, un 62% no trabaja en la actualidad y el 38% restante sí desempeña algún tipo de trabajo, ya sea prácticas profesionales o ya graduado. Estos encuestados tiene experiencia y respuestas a preguntas que quienes no están trabajando profesionalmente no podrían responder. Por ejemplo, de las 39 personas que ya están trabajando, 34 personas o el 87% del total sí quieren seguir trabajando donde están y el 13% no. Esto da una buena imagen acerca de las empresas puesto que es una imagen a pequeña escala del sentimiento que tienen los practicantes y profesionales acerca de lo que hacen y sienten de donde están actualmente.

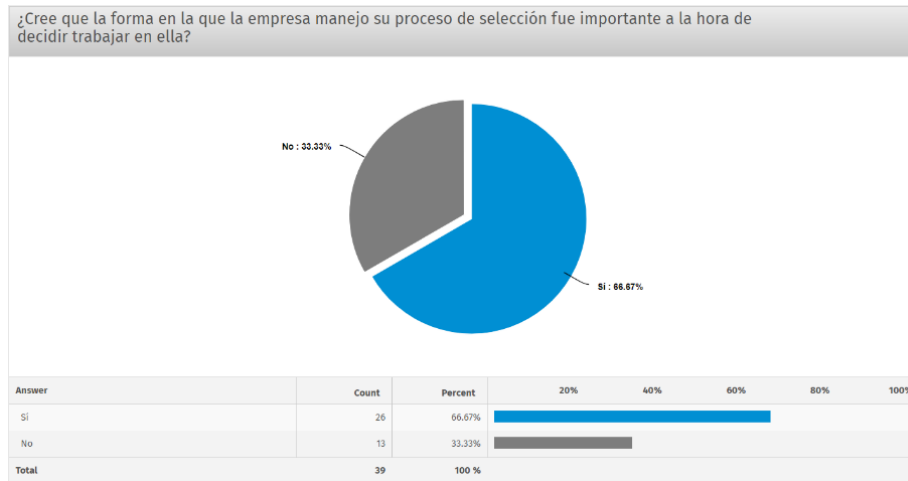


Figura 9: Resultado influencia del proceso de selección

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

Por otro lado, un 67% de los encuestados que trabajan respondieron que el proceso de entrada que tuvieron influyó sobre su decisión de si trabajar o no en la empresa a la cual estaban aplicando; el restante 33% respondió negativamente. La principal conclusión de esto es que, en la imagen grande, el proceso de entrada a las empresas sí afecta la decisión de sus candidatos de escogerlas, es por esto por lo que las empresas deberían tener más cuidado y darle más importancia al proceso si quieren que el talento las escoja sobre otras.

No obstante, aunque las respuestas a la pregunta anterior nos dan a entender que el proceso estuvo bien, los encuestados tuvieron la oportunidad de responder qué les gustó y qué no les gusto del proceso en general. Los comentarios positivos son importantes para saber qué se está haciendo bien y mantenerlo, pero es más importante saber qué se está haciendo mal para poder cambiarlo y así mejorar la experiencia de los candidatos. Este punto también nos da un panorama positivo puesto que hubo gente que respondió que todo el proceso les gustó y no tienen de lo que quejarse.

Sin embargo, hubo personas que tuvieron percepciones o comentarios negativos del proceso. Hubo comentarios expresando que el proceso en el que estaban fue improvisado, la

decisión de si habían obtenido el trabajo se había demorado o había sido a última hora, la falta de retroalimentación para saber por qué o no pasaron, una descripción banal o incoherente del cargo al cual estaban aplicando, presión en la toma de decisión y poca claridad con el salario y beneficios de la empresa. Todo esto son factores que desincentivan a los estudiantes y recién egresados a entrar en una empresa o, en el caso de practicantes que fueron sometidos a alta presión para tomar una decisión, factores que llevan a tomar una decisión errada o precipitada sobre un cargo del cual no tienen mucho conocimiento.

En cuanto a lo que percibieron de las empresas, se evidencia que las mismas intentan conocer lo mejor posible a los candidatos. Unas empresas en mayor medida que las otras y a través de diferentes métodos, pero los factores evaluados siendo los mismos. Esto indica que las empresas sí utilizan recursos para saber si un candidato tiene las habilidades, requisitos y conocimientos para ocupar un cargo específico. No obstante, esto no está sucediendo en ambas vías. Los candidatos no saben si hacen *fit* con la empresa, no la conocen bien, su cultura organizacional, el ambiente laboral que manejan, el ritmo con el cual se van a encontrar.

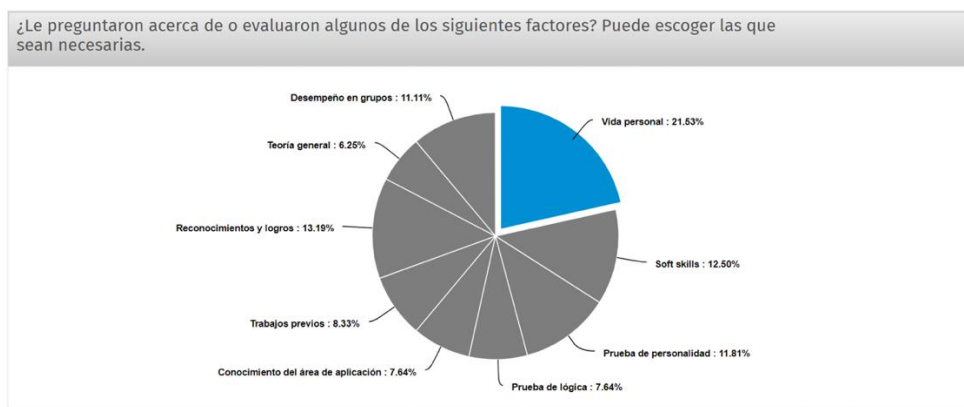


Figura 10: Preguntas recurrentes en proceso de selección

Basado en resultados de encuesta a estudiantes anexo 1, por Méndez, J., y Pinzón, M., 2018.

6. Procesos de entrada en Colombia

Con el perfil del *millennial* ya establecido y la relación que esta generación tiene con el mercado laboral ya descrita, el siguiente paso es evidenciar y comparar los procesos de entrada, es decir, los procesos de reclutamiento, selección y contratación, de algunas empresas colombianas, con el fin de entender mejor como se relacionan estos procesos con los altos índices de rotación de jóvenes que se están presentando en la actualidad.

Con el fin de poder tener una visión más completa de cómo se manejan este tipo de procesos en el mercado laboral colombiana, se escogieron 5 empresas, de diferentes sectores económicos, para entrevistar y de esta forma poder tener un mapa del tipo de esfuerzos que se están haciendo en estos temas de atracción y selección en las nuevas generaciones. A continuación, se muestran los resultados de dichas entrevistas, enfatizando en los puntos comunes y las diferencias más grandes que se encontraron entre unos procesos y otros.

Para empezar, es importante definir con claridad los procesos de entrada que se van a tratar en esta sección, y sobre los cuales se basó la investigación realizada en las diferentes empresas seleccionadas. Los procesos investigados fueron 3: Reclutamiento, tanto interno como externo, selección y contratación de candidatos.

En primer lugar, y para efectos de esta investigación, vamos a entender por reclutamiento al proceso de atraer un número suficiente de candidatos, con las cualificaciones adecuadas y convencerlos de que apliquen para una vacante dentro de la organización (Guisador, 2008). El reclutamiento comprende aspectos como las estrategias y los medios por los cuales se comunican las vacantes previamente definidas, las fuentes que utiliza la empresa para buscar candidatos, las plataformas utilizadas para publicar las vacantes, entre otros, y se puede dividir en dos procesos diferentes. Por una parte está el reclutamiento interno, el cual busca promover a personas dentro

de la misma compañía, para que se posicionen en cargos de un nivel mayor al que tienen en su momento dentro de la compañía, lo cual, como afirma Guisador en el informe “Recruitment and Selection: Hiring the Right Person”, puede tener varias ventajas, pues la persona contratada para el nuevo cargo ya estará acomodada a la cultura de la organización, conocer las políticas de la compañía y con seguridad se demorará menos adaptándose a su nuevo cargo. Sin embargo, una desventaja de contratar alguien al interior de la compañía es que no se traen ideas nuevas e innovadoras a la misma (2008).

Por otra parte, el reclutamiento externo pretende encontrar a los candidatos con las características que mejor se acoplen a la vacante en el mercado laboral. Este tipo de proceso puede ser beneficioso para la compañía pues se puede encontrar personas mejor calificadas para el trabajo que se busca cubrir que al interior de la compañía, sin embargo, la contraparte es que la búsqueda de los mejores candidatos puede verse afectado por externalidades como las condiciones que ofrece el mercado para el tipo de perfil que se está buscando, la situación económica de la ciudad o el país en el que se está buscando la vacante, las políticas laborales del lugar, entre otras (Guisador, 2008).

En cuanto al proceso de selección, según la ejecutiva en recursos humanos Myrna Guisador este se refiere a las etapas que se deben superar para escoger, entre los candidatos reclutados previamente, el que más se acople a los requisitos del cargo que está vacante y a la organización en sí. Los procesos de selección incluyen entrevistas, tanto individuales como grupales, pruebas lógicas, las cuales deben ser estandarizadas, confiables y verificables, pruebas grupales, verificación de referencias y antecedentes, entre otros.

Por último, la contratación se entiende como el procedimiento mediante el cual se formaliza la relación de trabajo entre el candidato escogido y la empresa. En este procedimiento

se debe asegurar que las tareas estén claramente detalladas por escrito en la descripción del empleo, así como los temas referentes al contrato y a los beneficios negociados antes de aceptar el empleo (Cornell University Law School, s.f.).

6.1 Descripción de los procesos

6.1.1 Empresas No Formales

Para esta investigación, se entenderán como empresas no formales aquellas organizaciones que no siguen procesos estandarizados, ya sea porque son emprendimientos que no han llegado a una etapa de maduración, o porque gracias a su tamaño no ha sido necesario crear procesos de entrada estructurados.

Las empresas escogidas para ejemplificar los procesos de entrada en este tipo de compañías fueron Rappi y el grupo Koba, dos proyectos muy recientes, que han tenido un crecimiento importante desde su creación, pero que siguen siendo organizaciones pequeñas, y en donde los procedimientos no están totalmente normalizados.

6.1.1.1 Rappi

Rappi S.A.S es una empresa de tecnología, dedicada al comercio electrónico, fundada en el 2015 en Bogotá. La compañía ofrece todo tipo de servicios a través de sus plataformas electrónicas, tanto en dispositivos móviles como en web, que van desde domicilio de comidas

preparadas de diferentes restaurantes, hasta entrega de efectivo y manicure a domicilio. La empresa tiene presencia en Colombia, México, Brasil y Argentina, en más de 20 ciudades, y emplea a más de 2000 personas a nivel global, sin contar los más de 5000 rappitenderos que hacen las veces de domiciliarios y mensajeros.

Ahora bien, ¿Cómo funcionan los procesos de entrada en un emprendimiento como Rappi? Daniela Salamanca, encargada de reclutamiento y selección interna de Rappi, en entrevista personal afirmó que los procesos de entrada son poco estandarizados, para empezar, la definición de perfiles no está a cargo de algún área o tiene un responsable fijo, generalmente el jefe directo o la persona que solicita alguna contratación se encarga de describir las funciones del cargo, y el equipo de recursos humanos se encarga de incluir las habilidades que se requieren para el perfil, sin embargo, en algunos casos el área de RRHH se encarga de definir todos los requisitos, habilidades, conocimiento y experiencia requerida para el cargo.

Cuando la definición de los perfiles se da por terminada empieza la búsqueda de candidatos para las vacantes existentes en la compañía, y la búsqueda de estos candidatos se hace a través de tres procesos diferentes. En primer lugar, se encuentra el proceso de reclutamiento interno, el cual solo se realiza para cargas junior, como supervisores o analistas, que no requieran de conocimientos muy específicos. Después de escoger las vacantes que se pueden suplir a través de reclutamiento interno, se hace la comunicación de las vacantes a través del correo de la empresa, sin embargo, según Salamanca: “Es más eficiente comunicar las vacantes a los líderes de las áreas operativas directamente, pues ellos saben quiénes tienen la intención de cambiar de área o de buscar una mejor oportunidad dentro de la compañía, y también tienen más herramientas para decidir que personas de sus equipos que se acomodan al perfil que se está buscando” (2018).

Por otra parte, si los cargos requieren de un nivel de experiencia más alto y de habilidades técnicas muy específicas, o si tras buscar dentro de la compañía no se encuentran candidatos aptos para las vacantes, empieza el proceso de reclutamiento externo. La comunicación de estas vacantes se realiza en plataformas como el empleo, y es muy frecuente que se utilicen redes sociales como Facebook y LinkedIn para atraer candidatos.

Existe un tercer proceso de reclutamiento, el cual está a cargo de distintas empresas de servicios temporales, y está enfocado solo en la búsqueda de candidatos para cargos netamente operativos.

Tras la atracción de candidatos, se hace un chequeo de requisitos y se escogen aquellos que en papel cumplen con los requisitos mínimos para aspirar al cargo y se empieza el proceso de selección. Este proceso tampoco es estándar dentro de la compañía, puede variar en muchos casos, sin embargo, las etapas del proceso son muy similares en la mayoría de los casos. Se empieza por una prueba de habilidades técnicas o conocimientos específicos referentes a cada cargo. Los candidatos que superan estas pruebas son llamados a una entrevista con el área de recursos humanos, que tiene como objetivo identificar las habilidades blandas de los candidatos, y si estas habilidades son relevantes para la vacante a la que está aplicando el aspirante. Por último, los candidatos hacen una entrevista con su jefe directo, el cual evalúa el conocimiento técnico del candidato y si este pudiera encajar en su grupo de trabajo. En ningún momento del proceso se busca identificar si el candidato se acoplaría de forma positiva a la cultura organizacional de la compañía.

En algunos casos, cuando la cantidad de aspirantes es muy grande, se hacen *assessment* grupales en los cuales los candidatos deben mostrar sus habilidades para trabajar en equipo y su

capacidad de resolver casos prácticos, además, durante este *assessment* se cubre la entrevista encargada del área de recursos humanos.

Por último, tras la elección del candidato idóneo para suplir la vacante, decisión que siempre toma el que sería su jefe directo, se empieza el proceso de contratación. Durante este proceso se le hace una propuesta a la persona escogida, a través de una carta oferta, en la cual se especifica todas las condiciones del trabajo que se está ofreciendo, incluyendo funciones, beneficios económicos y no económicos, jefe directo, entre otros. Es ahí donde la persona seleccionada hace una negociación, en caso de que no esté de acuerdo con alguna condición del cargo, negociación que se escala con el jefe directo y la líder de recursos humanos, para validar si se le puede hacer una contraoferta al candidato. Si la persona acepta, debe proveer una serie de documentos requeridos por la empresa para formalizar su contratación y tras la firma del contrato se dan por terminados los procesos de entrada del candidato, que pasa a ser empleado de la compañía.

6.1.1.2 KOBA

KOBA Colombia S.A.S. es una empresa fundada en el año 2009 y que tiene por objeto social la comercialización de productos de consumo diario, a través de las tiendas D1. La empresa, la cual fue la primera tienda comercializadora de productos de bajo costo en el país, fue adquirida por el grupo Valorem en el año 2015, y en la actualidad emplea a más de 6000 personas, entre personal administrativo, empleados en los puntos y en las bodegas de la compañía, y cuenta con más de 600 tiendas en 9 departamentos del país.

KOBA es una empresa muy joven que está experimentando un crecimiento muy importante y continuo en todos los ámbitos y áreas de la misma. Como tal, es una empresa cuyos procesos son recientes, que presencian constantes cambios y mejoras en sus bases con el fin de mejorar los informes, datos y resultados. Esta aclaración es importante para mencionar que los procesos de Recursos Humanos dentro de la empresa también experimentan este tipo de cambios, que probablemente sus procesos son sencillos, pero que sencillez no significa tampoco que los procesos se tomen a la ligera y que los objetivos que se buscan se cumplan a medio camino.

A diferencia del resto de empresas tradicionales y consolidados en los diferentes mercados y sectores colombianos, KOBA es una empresa joven y muy grande, en constante crecimiento como mencionado anteriormente. Esto significa que, en una empresa como estas, muchos de los cargos que se necesitan no existen en el momento, sino que detecta la necesidad del mismo, de un nuevo puesto de trabajo sin que necesariamente existiese previamente un despido, un reemplazo o un ascenso. La definición de perfil en KOBA está a cargo del área de Gestión Humana en conjunto con un grupo interdisciplinario, quienes identifican esta necesidad y, posteriormente, se procede a definir el cargo como tal con requisitos y características tales como salario, estudios, experiencia laboral, conocimiento, habilidades, manejo de herramientas, idiomas, entre otras.

Después de definir el perfil se empieza a buscar a los candidatos adecuados para el proceso de acuerdo con su hoja de vida. Internamente, existen procesos de reclutamiento que son el primer recurso al buscar personas para un nuevo cargo disponible. Entonces, en primera instancia, las vacantes se comunican por medio de convocatorias internas, las cuales están a cargo de los líderes del proceso. En caso de empezar a buscar a una persona externa a la

empresa, se utilizan diversos medios como páginas de internet de bolsas de empleo, redes sociales especializadas con LinkedIn, comunicación y convenios con universidades, y voz a voz. Las ofertas que se publican contienen la información técnica del perfil necesitado, las actividades del cargo y algunos beneficios que ofrece la empresa a sus empleados,

Los candidatos preseleccionados son llamados por la empresa para presentar unas pruebas y entrevistas. Según Carolina Martínez, Coordinadora de Gestión Humana, el proceso en KOBA es simple y puede tardar un día si sienten que han encontrado al candidato adecuado para el trabajo (2018). El proceso consiste en pruebas de conocimiento y de personalidad y valores, una entrevista con recursos humanos y otra con el jefe directo. Las pruebas de personalidad y valores, y la entrevista con recursos humanos están dirigidas a analizar si hay un *match* entre los valores y la cultura de la empresa con los principios y personalidad del candidato. La entrevista con el jefe directo es muy importante para identificar las habilidades técnicas específicas que el jefe considera necesarias y pertinentes que tenga el candidato para desarrollarse en el cargo y en la empresa, y para saber si hay comunicación y acople debido entre el jefe y potencial empleado.

KOBA terceriza su proceso de reclutamiento y parte del proceso de selección en las ocasiones en que lo amerite. Normalmente, esto significa que tercerizan cuando el cargo que está buscando es de importancia alta, que va a tener poder de dirección y toma de decisiones importantes, que va a manejar información importante y, en algunos casos, confidencial. En la actualidad, se recurre a la *headhunter* Hays para estos procesos tercerizados en los que se considera que la experiencia y especialización de la empresa en el tema de talento humano son necesarios para llevar a cabo un proceso efectivo y con la agilidad propia de una empresa cuyo trabajo es ese para llenar el cupo en el menor tiempo posible.

6.1.2 Empresas Formales

Dentro de esta categoría se encuentran las empresas con muchos empleados, generalmente multinacionales, con altos niveles de burocratización, y procesos altamente estandarizados y poco susceptibles a cambios.

Para mapear los procesos de entrada de este tipo de empresas se escogieron dos empresas de dos sectores que se caracterizan por sus altos niveles de normalización, el sector financiero y el industrial. Las empresas escogidas fueron el Banco español BBVA y la empresa colombiana Alpina productos alimenticios S.A.

6.1.2.1 Banco BBVA

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, más conocido como BBVA, es una entidad financiera fundada en 1857 en Bilbao, España. La empresa llegó a Colombia en 1996 cuando compró el 40% del capital accionario del banco ganadero, banco que luego sería adquirido en su totalidad por BBVA. Actualmente el banco tiene presencia en 30 países, tiene más de 73 millones de clientes y es empleador de 131 mil empleados aproximadamente.

La descripción de cargos dentro de la compañía es muy metódica y esta estandarizada a través de todas las oficinas del banco alrededor del mundo. El proceso para crear perfiles nuevos está a cargo del área que solicita el nuevo empleado, liderada por la persona que va a ser las veces de jefe directo, y una vez el perfil está creado, el área de desarrollo organizacional se encargó de documentar y archivar la información. En la actualidad no es muy frecuente que se

hagan descripciones de cargo dentro de la compañía, pues la mayoría de los cargos ya tienen un perfil definido, en el cual no solo se estipulan las funciones del cargo, sino que también se establecen las habilidades y requisitos que debe cumplir la persona que quiera aspirar a dicho cargo, además de la remuneración, la cual se establece haciendo una comparación con el mercado externo, y con la remuneración que reciben los que podrían ser los pares de dicho trabajador dentro de la organización.

En cuanto a la tercerización de procesos, el banco tiene dos tipos de empleados: temporales y de planta. Los temporales, que en su mayoría son los asesores integrales de servicios (AIS) que trabajan en las oficinas del banco, y van a cubrir ausencias, son reclutados y contratados por una empresa externa, pero el proceso de selección de estos se lleva a cabo dentro de la compañía. Para Laura Pinzón, gestora junior de recursos humanos del BBVA: “Los beneficios que la empresa percibe al tercerizar el proceso son eficiencias en tiempo y reducción de costos, debido a que los temporales principalmente se encargan de cubrir ausencias en la red comercial y temas operativos circunstanciales en la parte administrativa de modo que no es necesario estar contratando por un tiempo fijo. Adicionalmente en cuanto al reclutamiento el grupo de selección se puede enfocar en reclutar las personas que van a ser contratadas directamente con el banco” (2018).

Para el reclutamiento no tercerizado, se busca primero candidatos al interior de la compañía, que estén contratados directamente por el banco y su contrato tenga un término indefinido. La comunicación de las vacantes nuevas al interior de la compañía se hace a través de tres canales: el primero es el portal apúntate, un sitio web dentro de la intranet de la compañía en donde los empleados pueden encontrar todas las vacantes que hay en el banco y en donde se debe inscribir para aplicar a alguna de estas vacantes.

Adicionalmente, el equipo de recursos humanos envía un correo todos los martes y viernes a los empleados directos del banco con la información de nuevas vacantes disponibles para que los trabajadores pueden entrar al portal apúntate y hacer su inscripción a la vacante de su interés. Por último, los encargados de reclutamiento utilizan todas las pantallas que se encuentran al interior de las instalaciones para hacer publicidad de dichas vacantes en diferentes momentos de la semana. La información que se publica en estos canales incluye el perfil que se está buscando y al momento de buscar el cargo por el portal, este siempre tiene adjunto su manual de funciones.

En cuanto al reclutamiento externo, si no es tercerizado, se utilizan páginas de búsqueda de empleo como LinkedIn y el empleo, y se hace la publicación de vacantes en la página web de la compañía. La información publicada generalmente incluye una breve descripción del cargo, las responsabilidades del cargo, habilidades y requisitos del aspirante y en algunos casos un rango salarial.

Cuando la etapa de reclutamiento termina, la empresa aplica unas pruebas psicotécnicas a los candidatos, y basándose en los resultados de dichas pruebas, crea un ranking. De este ranking se escogen a los primeros 3 candidatos para que sigan en el proceso, y se le entregan los perfiles, hojas de vida y resultados de las pruebas al jefe directo, o la persona que solicitó el cargo, para que esté entreviste a cada uno de los aspirantes. En algunos casos el jefe puede pedirle al área de recursos humanos que haga una entrevista a la terna final para tener un punto de vista adicional a la hora de seleccionar a un candidato para cubrir el cargo. Aunque una entrevista con el área de recursos humanos no es un requisito, ni se aplica generalmente, Pinzón afirma que estas entrevistas se deberían hacer con más frecuencias pues: “Para nosotros es muy importante que las personas que apliquen a un cargo en BBVA compartan los valores de la compañía, y en las

entrevistas que hacemos a los candidatos siempre nos enfocamos mucho en identificar si el candidato se acopla a los valores corporativos o no” (2018).

Tras realizar las entrevistas, y con toda la información recopilada durante el proceso, el jefe toma la decisión de a quien se va a contratar, y pasa esta información a recursos humanos para que el área se comunique con el candidato seleccionado y le haga una oferta oficial de trabajo. Si la persona seleccionada decide hacer una contraoferta, es decir, pide mejores condiciones salariales, la nueva propuesta se entrega al bussines partner del área que está contratando, y es este el que se encarga de aprobar dicha mejora. La empresa no acepta contraofertas en materia de beneficios no económicos, ya que el paquete de beneficios ya está definido para todos los cargos y no se puede modificar.

Una vez aceptada la oferta de trabajo, el equipo de recursos humanos pasa la información al área de contratación, para que esta se encarga de realizar los trámites necesarios para formalizar la contratación, y de esta forma finaliza el proceso de entrada del nuevo empleado de la compañía.

6.1.2.2 Alpina

Alpina productos alimenticios S.A es una empresa colombiana, fundada en 1945 en Sopo, que tiene como objeto social la producción y distribución de alimentos, en su mayoría derivados lácteos. La empresa tiene presencia en Colombia, Ecuador, Estados Unidos y Venezuela y emplea a más de 6000 personas.

En Alpina tienen un concepto muy importante y presente en toda la compañía que son los principios guía. Este concepto engloba todo lo que es Alpina como empresa, sus principios

fundamentales o los pilares que los definen como compañía, aquella característica única y esencial que la diferencia de las demás empresas, sean incluso del mismo sector o competencia de la misma. Este concepto hace a Alpina lo que es, define su cultura y, como tal, es un punto importante de referencia, de comparación y de evaluación como criterio para tomar diferentes decisiones laborales, de negocios y, muy importante, de quien entra a Alpina a representar los mismos principios guía como empresa y como persona.

Se entrevistó a Katerin Rivera, Analista de Selección y Desarrollo del área de Talento Humano de Alpina, y se le preguntó acerca del proceso de entrada en la empresa. El proceso de entrada en Alpina comienza con la definición del perfil de la vacante o vacantes existentes para buscar a la persona adecuada. La definición técnica del perfil ya la tiene estipulada Alpina y a esta se le añaden aspectos importantes como los principios guía, el nombre de la empresa y aspectos a los cuales se van a enfrentar en ese cargo, para publicar su oferta laboral.

Entonces este proceso es uno muy breve ya que los perfiles vienen definidos tiempo atrás y lo que se necesitaría es una revisión de los mismos para confirmar que lo que van a buscar esté alineado con lo que la empresa necesita en el momento y no lo que necesitaba al momento de definir el perfil, en caso de que este haya cambiado. En cuanto a tercerización, Katerin afirmó que se trata de no hacer puesto que una *headhunter* "no entiende las especificaciones de lo que pide la empresa en temas de la esencia de la persona", aclara que sí se hace, pero es muy rara la ocasión y recientemente no se ha hecho ningún proceso tercerizado.

Posterior a la decisión del perfil, se buscan y comparan diferentes hojas de vida que reúnan los requisitos estipulados en el mismo. Entonces que tenga la experiencia adecuada o recomendada ya sea en años laborales o experiencia en el área a la cual se está aplicando, es decir, que haya trabajado en el área de finanzas, de mercadeo, de compras, de operaciones, de

alguna empresa; que haya estudiado algunas carreras específicas y sus afines, probablemente en alguna institución o instituciones preferidas y que tenga habilidades específicas que pueda demostrar a través de algún ejemplo en fases posteriores del proceso de entrada.

Se llama a los candidatos con las hojas de vida aprobadas para invitarlos a la próxima etapa que es un *assessment*. En este punto Katerin hace una aclaración importante y es que la llamada, que puede, incluso, no considerarse regularmente una etapa del proceso general, en Alpina la utilizan para analizar y aprender sobre la persona. Aspectos del candidato en una llamada son tomados en cuenta para empezar a hacer un perfil del candidato que se ajuste a la cultura y a los principios guía de la empresa.

Las personas que quedan preseleccionadas pasan a el *assessment*, "que es la prueba real mediante la cual, a través de diferentes actividades, comprobamos si las personas tienen ciertas actividades" (Katerin, 2018). Sin embargo, aclara que en cuatro horas es muy difícil conocer a una persona, pero todas las actividades van dirigidas a conocer lo mayor posible sobre la misma. Son momentos de alta presión en los cuales la persona en algún momento saca a relucir habilidades que tiene para manejar diferentes situaciones e, incluso, en alguna medida muestra aspectos de la personalidad de la persona en situaciones de presión y confianza. El proceso continúa con entrevistas individuales a los candidatos con recursos humanos, con el jefe directo y, posiblemente, con otra persona más, de los cuales no se tiene información específica pero sí se sabe que el proceso de entrada completo tiene los mismos objetivos generales que se han venido explicando.

La experiencia del proceso, así como la misma inducción al momento de entrar en la empresa, son medios que usa Alpina para hacer que los candidatos también tengan un aprendizaje importante sobre la empresa. Un aprendizaje sobre la cultura de la empresa, sobre los

principios y valores por los que se rigen, sobre las cualidades de la personalidad de los alpinistas actuales. Factores de la empresa que para Alpina es muy importante que entiendan para beneficio de ambos, la empresa recibe personas que se pueden acoplar a la cultura y los empleados entrarían a una empresa en donde disfruten de la cultura y ambiente laboral haciéndolos más felices y efectivos al mismo tiempo.

El jefe directo tiene un rol protagonista durante todo el proceso de selección. Es la persona que más debería tener un mayor interés en el proceso ya que el candidato escogido va a quedar bajo su mando, y en Alpina quieren estar seguros de que este interés se demuestra a través de la participación directa del mismo en las diferentes etapas del proceso.

Enfatiza en varias preguntas que Alpina le apuesta a su talento interno, aquellas personas que ya entraron en la empresa la conocen y llevan tiempo considerable en la misma, confiando, así, en el proceso de selección que tuvieron en su momento, en las habilidades que vieron en su talento y siendo eficientes al no tener que evaluar de nuevo el *fit* cultural entre la empresa y el aspirante. Por lo cual, el foco de reclutamiento en la empresa es principalmente interno y el talento nuevo que llega a través de procesos externos, son primordialmente, practicantes que son la adquisición y renovación de talento el cual se espera cultivar y desarrollar dentro de la empresa. Entonces, cuando hay un puesto disponible, el jefe directo de este cargo se comunica con Selección y Desarrollo para abrir la vacante y comunicarla internamente.

Por otro lado, Katerin afirma que, en sus procesos de entrada, Alpina procura no mencionar salarios, beneficios, auxilios de la empresa y otro tipo de incentivos en sus *assessment* y entrevistas porque no quieren que este tipo de información haga que sus aspirantes se muevan por el dinero o por los beneficios, sino por el hecho de trabajar en Alpina y en un cargo que se adecúa a sus habilidades y preferencias.

Gran parte del talento de Alpina es de la generación *millennial*, sus "alpinistas", como denominan en Alpina a sus trabajadores. Katerin afirma que el tema de reclutamiento de gente joven es uno que tiene mucha importancia, sienten que las habilidades y capacidades de las personas de esta generación. Creen que el potencial de los jóvenes puede aportar mucho dentro de la empresa puesto que tienen las herramientas nuevas y los conocimientos frescos de la universidad, y sean capaces de empoderarse de los proyectos de la empresa y tener la determinación de sacarlos adelante.

1.1.1 Head-Hunters

6.1.2.3 Hays

Hays es una consultora de recursos humanos, fundada en 1968 en Londres, especializada en hacer procesos de selección para cargos intermedios y gerenciales a diferentes empresas. En la actualidad la compañía cuenta con más de 250 oficinas en 33 países, entre las que se encuentra su oficina en Bogotá, la cual se abrió en el año 2011.

Para Hays, como para el resto de *headhunters*, en raras ocasiones el proceso comienza en la definición de perfiles, que normalmente es el primer paso, para cualquier empresa ajena a este sector especializado en reclutamiento y consultoría en RRHH. Normalmente, el perfil técnico de un cargo lo desarrolla quien está en el cargo mismo y actualiza lo que denominan como *job description* periódicamente. Esta descripción está revisada y avalada por quien sería el jefe directo del cargo y por RRHH. Este formato es el que usa Hays para empezar a buscar a la persona ideal para el cargo que la empresa necesita suplir en el momento. No obstante, cuando la

empresa que requiere el servicio es pequeña o mediana y sus procesos de recursos humanos son poco estandarizados y formales, las *headhunters* toman un rol en la definición del perfil.

Después de esto, la tarea de Hays es buscar en sus bases de datos a los candidatos con perfiles afines al cargo que se busca llenar. Después, el proceso de selección se divide en dos fases importantes: una en Hays y la otra con la empresa contratante directamente. En Hays se le realiza una entrevista con sus especialistas. Los que pasen este filtro pasan a la fase siguiente, que se divide, a su vez, en tres actividades. Estas son: una entrevista con RRHH, una entrevista con el jefe directo o *hiring manager*, y, por último, una entrevista con el gerente general o un *assessment*.

Ahora, ¿por qué las empresas optan por pagar por los servicios de una *headhunter* en vez de hacer el proceso ellos mismos y no pagar por este? Natalia Quintero es una analista y reclutadora de Hays para las áreas de mercadeo y comercial, quien afirma que en la mayoría de los casos, el principal beneficio que perciben las empresas es el tiempo por dos motivos: el primero es que cuando requieren del servicio, generalmente, se debe a una emergencia, a una vacante inesperada que deben suplir en el menor tiempo posible; el segundo es que, al salirse de los planes de la empresa, se modificaría drásticamente el calendario del área de RRHH como para que se dediquen enteramente a la tarea de buscar a alguien nuevo y dejar el resto de sus responsabilidades de lado, atrasándose y acumulando trabajo (Quintero, 2018).

Por consiguiente, el acudir a una *headhunter* es, en algunos casos, la mejor opción por la relación costo-beneficio teniendo en cuenta factores como el tiempo y los recursos destinados. Ser empresas especializadas en estos asuntos, además de tener las mejores y más grandes bases de datos para aumentar la probabilidad de encontrar al mejor candidato para un cargo específico en una empresa determinada, son los factores que agregan valor al trabajo de estas compañías.

Es importante aclarar que, como expresa Natalia, cuando se contratan *headhunters*, los cargos que se buscan suplir son de importancia relevante, con jerarquía y van a tener personas bajo su responsabilidad. Son en su mayoría cargos directivos y gerenciales, por lo cual una experiencia laboral y trayectoria académica destacadas e importantes son requisitos importantes. Para cargos menores, lo que se usa son bolsas de empleo. No obstante, las empresas actualmente están buscando personas entre 28 y 35 años, quienes generacionalmente están identificados como *millennials*, para cargos gerenciales importantes como lo son KAM para el área comercial y *category managers* para mercadeo.

7. ¿Cómo se relacionan los intereses de los *millennials* y las empresas hoy?

Teniendo claro lo que los jóvenes están buscando en las empresas hoy en día, y con base en el procesos mapeados en el capítulo anterior, se pueden observar tres temas comunes que podrían ser trascendentales a la hora de crear o transformar los procesos de entrada ya existentes, para mejorar la experiencia laboral de los *millennials* desde el momento en el que tienen un primer contacto con la compañía y lograr que los candidatos escogidos se mantengan dentro de la compañía de mediano a largo plazo. Estos tres temas son: la relación entre los trabajadores y la cultura y valores arraigados a la empresa, la claridad y la capacidad de ser concisos a través de los procesos y la relevancia de las habilidades blandas, las habilidades duras y las características personales dentro de los procesos.

7.1 Relación entre el talento humano y la cultura

Como se estableció con los resultados de la encuesta practicada a estudiantes y recién egresados, aunque la remuneración económica es importante a la hora de aceptar un trabajo, existen factores que son igualmente, o incluso más importantes que el salario a la hora de tomar estas decisiones, como lo son la reputación de la compañía, las oportunidades de crecimiento dentro de la misma, los retos que ofrece el trabajo, la importancia que se le da al trabajador como ser humano, entre otros (ver anexo 1). Asimismo, en la encuesta también se estableció que el 67% de los encuestados considera que el proceso de selección es relevante cuando se va a tomar la decisión de ingresar a una compañía.

Adicionalmente, los resultados del ejercicio mostraron que los jóvenes prefieren los procesos de selección sencillos y cortos, en donde sea claro lo que la empresa está buscando en los candidatos, y las condiciones del cargo que el candidato desempeñaría dentro de la compañía, en el caso de ser contratado.

Ahora, la pregunta que surge es ¿qué están haciendo las empresas en Colombia para adaptar los procesos de entrada existentes a los intereses y necesidades que manifiestan los *millennials*? Según la entrevista hecha a Katerin Rivera, analista de selección y reclutamiento de Alpina, para la empresa es vital que los aspirantes a un cargo se acoplen a la cultura de la empresa y promuevan los principios guía de la compañía, es por esto que a través de las diferentes interacciones que tienen con los aspirantes, a través de los procesos de reclutamiento y selección, siempre buscan identificar esos sellos de personalidad de los candidatos que, en concepto del analista, muestran que el aspirante hace *fit* con la cultura organizacional de alpina. Algo similar sucede en el banco BBVA, en donde según la gestora junior, Laura Pinzón, siempre se busca que los valores de los candidatos sean similares a los valores corporativos del banco, pues es vital que todo trabajador de la entidad financiera cumpla sus funciones bajo la filosofía de la organización.

En contraparte, podemos observar como en empresas más jóvenes, que llevan mucho menos tiempo constituidas y en donde los procesos de entrada no están estandarizados, como Rappi, aunque se habla de la importancia de que haya un *match* entre los aspirantes a un cargo y la cultura organizacional de la empresa, lo cierto es que dentro de los procesos de entrada de estas dos compañías los esfuerzos que se hacen para verificar que realmente los candidatos se acoplen a la filosofía y compartan los valores de la organización son escasos.

Aunque en un caso, el de las empresas estructuradas y ya constituidas, la relación entre trabajador y cultura es central a la hora de seleccionar un candidato, y en el otro, es reconocida la importancia de este tema pero no se le da realmente una relevancia significativa, lo cierto es que revisando los procesos de las 3 empresas mencionadas anteriormente, se puede observar que en ninguno de los casos existe una sección o un procedimiento que realmente este enfocado en identificar si existe un *match* entre la cultura organizacional y los aspirantes a trabajar dentro de estas empresas, aunque cabe resaltar que alpina y BBVA están mucho más cerca de llegar a esta reingeniería de sus procesos, y si hacen esfuerzos dentro de sus procesos para intentar identificar esta conexión.

Solo una empresa, de las 4 entrevistadas, tiene dentro de sus procesos de selección una etapa dedicada a entender la personalidad de los candidatos, y como esta se relacionaría con la cultura organizacional. El grupo KOBIA, a través de un test en el que enfrenta a los aspirantes con diferentes situaciones laborales, y le opciones de decisión a los aspirantes, intenta identificar con claridad lo que Carolina Martínez, como la adaptabilidad de los candidatos a la empresa, que no es más que el grado hasta el cual un prospecto se acopla a los valores y la filosofía de la empresa.

7.2 Habilidades duras, blandas y personalidad

Las empresas están buscando diferentes características en los candidatos en la actualidad.

Inicialmente, las empresas buscaban los conocimientos adecuados y las habilidades técnicas propias para desarrollar su trabajo lo mejor posible. Esto es lo que se denomina como habilidades duras y las empresas las identifican y evalúan en base a pruebas técnicas destinadas a saber si el

candidato es capaz de realizar el trabajo que un cargo disponible al cual se está aplicando. Las empresas evalúan los aspectos del conocimiento adquirido en la universidad útiles y efectivos en el sector o industria en la cual se quiera trabajar, también se evalúan los diferentes modelos aprendidos, las herramientas tecnológicas que saben utilizar y con qué experticia las saben usar.

Por otro lado, buscan también las habilidades blandas o *soft skills* como se denominan en inglés. Estas son habilidades que sirven para desempeñarse adecuadamente en el mundo profesional, facilitan el trabajo y la comunicación entre los miembros de un grupo. Son habilidades que ya están identificadas y se buscan al momento de analizar y evaluar a un candidato. no es conocimiento técnico o aprendido en una institución de educación durante el proceso formal de aprendizaje.

Muchas veces se identifican como rasgos de la persona misma, pero son rasgos que bien se pueden aprender o mejorar. En este caso, las empresas buscan candidatos con ambos tipos de habilidades puesto que las primeras hacen que el trabajo se haga bien y las segundas permiten que el trabajo para llegar a los resultados se comunique efectivamente, que los mismos resultados se comuniquen efectivamente a través de presentaciones o reuniones, que no sea solo obtener la información, sino saber cómo utilizarla y saber hacer que a quiénes les interesa los resultados los entiendan y sientan confianza de los mismos.

En la actualidad, hay un tercer aspecto que algunas empresas ya buscan y las otras deberían buscar en sus candidatos y es un *match* entre la personalidad de la persona y la cultura dentro de la organización. Esta característica es diferente a las habilidades duras y blandas y es que la personalidad no es una habilidad. Una habilidad es la capacidad de una persona de hacer una tarea específica, por lo tanto, las habilidades pueden ser aprendidas, independientemente del

nivel de dificultad y las capacidades intelectuales individuales de la persona, se demore menos o más que otros, puede aprender la misma habilidad.

La personalidad, en cambio, no se aprende. La personalidad es inherente a la persona misma y se va adquiriendo con el tiempo a través de la crianza en casa, de la educación y de la interacción de la persona con su entorno. La personalidad es lo que hace a cada persona única como la cultura es lo que hace que dos empresas competidoras sean diferentes. Sin embargo, características de la personalidad pueden ser compatibles con características de la cultura. Esta compatibilidad es beneficiosa para ambas partes puesto que para el trabajador el ambiente laboral es el propicio para desarrollarse de la mejor manera y estar feliz, y para la empresa significa que el trabajador va a trabajar efectivamente y dar resultados.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Tras completar esta investigación, en la cual se logró identificar aquellos factores relevantes para los *millennials* a la hora de escoger el lugar en el cual se quieren desarrollar como profesiones, y también se describieron los procesos de entrada actuales en Colombia, haciendo énfasis en aquellos aspectos cruciales para las organizaciones a la hora de seleccionar a sus candidatos en un mercado laboral repleto de talento joven, y teniendo en cuenta los resultados que se han obtenido al relacionar intereses y necesidad de las partes, se puede concluir que:

- Existe un cambio comportamental y de pensamiento en las nuevas generaciones en lo que respecta al mundo laboral y a la relación entre empleado y empresa, sin embargo, es muy poco lo que están haciendo las empresas en Colombia para que esta relación sea la adecuada desde el momento de su creación, es decir, desde que se inician los procesos de entrada a la compañía, lo cual está afectando la capacidad de las organizaciones de elegir a los candidatos de manera adecuada, y a su vez aumentando los índices de rotación de jóvenes en las empresas.
- La forma en la que se selecciona a los candidatos jóvenes es relevante para los mismos a la hora de aceptar trabajar dentro de una organización. Esto lo confirma los resultados de la encuesta realizada a estudiantes y recién egresados, en la cual el 67% de los

encuestados afirmo que ha tenido en cuenta este proceso a la hora de aceptar o rechazar un trabajo.

- Los *millennials* consideran que los procesos de selección deben ser sencillos y, en la medida de lo posible, cortos. Los procesos largos los desmotivan pues quitan mucho tiempo y quitan el foco de lo que realmente esta buscando la empresa en sus candidatos.
- Los factores del proceso de selección que más atraen a los *millennials*, y los motivan para trabajar dentro de una empresa, son la amabilidad de las personas responsables del proceso, y que estos se preocupen no solo por entenderlos como profesionales, es decir, identificar habilidades tanto duras como blandas, sino que también se preocupen por conocerlos a un nivel personal, pues esto crea un vinculo de confianza entre ellos y la organización, y los convence de que van a ser importantes dentro de la compañía y van a poder hacerla la diferencia dentro de la misma.

8.2 Recomendaciones

Con base en la investigación previa, y las conclusiones ya identificadas en la sección anterior, la recomendación principal para las empresas es instaurar las siguientes practicas dentro de sus procesos, con el fin de poder mejorar los procesos de entrada de las compañías, y asegurar que las personas seleccionadas sean productivas al interior de la compañía y puedan desarrollar habilidades dentro de la misma que ayuden a la empresa a conseguir los objetivos que se trace periódicamente.

1. Especificar dentro de los procesos de reclutamiento las oportunidades de crecimiento que podría tener la persona que aspire al cargo dentro de la compañía, pues este factor es considerado uno, sino el mas importante para un *millennial* a la hora de aplicar a una vacante dentro de una compañía o de aceptar una oferta de trabajo.
2. Presentar las vacantes como un reto. Los *millennials* se caracterizan por estar en una búsqueda constante de soluciones nuevas a los problemas que se les presentan en el día a día, y presentar un trabajo como un reto en el cual los candidatos van a tener que usar sus habilidades innovadoras y creativas para resolver problemas aumentaría el interés de los jóvenes por dicha vacante y atraería a mejores candidatos.
3. Ser claros a la hora de hacer una oferta de trabajo. Para las nuevas generaciones es muy importante saber que rol van a desempeñar dentro de las compañías, esto incluye no solo la descripción de funciones, sino también los derechos y beneficios que se van a tener dentro de la compañía, la relevancia del cargo, las posibilidades de crecimiento, los proyectos asignados, entre otros, pues si en el proceso de contratación se le ofrecen al candidato escogido ciertas condiciones y estas no se cumplen, el candidato se va a decepcionar no solo por que esperaba otras condiciones sino por que la empresa no fue honesta a la hora de hacer la oferta laboral y lo más probable es que se desmotive y se retire de la misma.

4. Incluir dentro de los procesos de selección ya existentes dentro de las compañías una sección dedicada a conocer a los candidatos como personas, no solo por que esto es algo que los motiva a aceptar un trabajo, sino que conocer la personalidad de los candidatos es vital a la hora de establecer si una persona se puede acoplar de manera adecuada a la cultura de una compañía, lo cual es vital para elevar los niveles de productividad de la misma.

5. En estos momentos una nueva generación de trabajadores, la generación *centennial*, esta entrando al mundo laboral. Es importante que las empresas se preocupen por entender a esta nueva generación, que entiendan sus comportamientos, sus necesidades, sus gustos e intereses, y que logran adaptar de forma efectiva, los procesos tanto de selección y reclutamiento, como de retención al interior de las compañías, para así poder aumentar la productividad de sus empleados, y mejorar las los índices de rotación de talento humano.

9. Bibliografía

- Behrens, W. (2009). Managing Millennials. *Marketing Health Services*, 29(1), 19 -21.
- Bezos, C. (2017). 'Millennials' Las reglas del juego para atraer y gestionar el talento de los nuevos líderes. *Harvard Deusto Business Review*, [online] 270. Recuperado 16 de Octubre de: <https://www.harvard-deusto.com/millennials-las-reglas-del-juego-para-atraer-y-gestionar-el-talento-de-los-nuevos-lideres>.
- Casado González, J. (2016). La gestión de los nuevos profesionales el "siete mágico" de los "millennials." *Harvard Deusto Business Review*, [online] 258, pp.50-59. Recuperado el 16 de octubre de 2017 de: <https://www.harvard-deusto.com/la-gestion-de-los-nuevos-profesionales-el-siete-magico-de-los-millennials>.
- Comstock, N. W. (2015). Soft skills. *Salem Press Encyclopedia*.
- Dimock, M. (1 de marzo de 2018). Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin. *Pew Research Center*. Recuperado el 7 de Mayo de 2018 de: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>
- Frankel, L. P. (2016). Employee Retention: Seven Common-Sense Ways to Keep Your Star Millennials. *Employment Relations Today (Wiley)*, 42(4), 49-56.
- Gestionhumana (6 de diciembre de 2017). Estrategias de selección y atracción de talentos para el 2018. *Gestionhumana.com*. Recuperado el 16 de marzo de 2017 de: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/strategy_day_seleccion_2018/strategy_day_seleccion_2018.asp?VistaPrevia=1
- Gestionhumana (24 de mayo de 2017). Millennials: Top 10 de las empresas en Colombia en las que desean trabajar. *Gestionhumana.com*. Recuperado el 16 de marzo de 2018 de:

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/empresas_de_millennial/empresas_de_millennial.asp?VistaPrevia=1

Golik, M. (2013). Las Expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos De Administración (01203592)*, 26(46), 107-133.

Gusdorf, M. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. *Society for Human Resources Management*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: [https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment and Selection IM.pdf](https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf)

Hays (24 de febrero de 2016). Tendencias de selección y atracción de talento para el 2016. *Gestionhumana.com*. Recuperado el 16 de marzo de 2018 de: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/seleccion_2016/seleccion_2016.asp?VistaPrevia=1

Huertas, M. (2017). ¿Cómo cautivar a los millennials? *Gestionhumana.com*. Recuperado el 17 de marzo de 2018 de: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/cautivando_millennials/cautivando_millennials.asp?VistaPrevia=1

Hulett, K. (2 de noviembre de 2006). They Are Here to Replace Us: Recruiting and Retaining Millennials. *Journal of Financial Planning*, p. 17.

Joyce, C., & Barry, D. (28 de septiembre de 2016). 6 Recommendations for Successfully Hiring (and Retaining) Millennial. *Journal of Financial Planning*. Recuperado el 05 de abril de 2018 de: [https://www.onefpa.org/journal/Pages/SEP16-6-Recommendations-for-Successfully-Hiring-\(and-Retaining\)-Millennials.aspx](https://www.onefpa.org/journal/Pages/SEP16-6-Recommendations-for-Successfully-Hiring-(and-Retaining)-Millennials.aspx)

Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management.

Lippincott Williams & Wilkins.

Landa, H. (2016). Use technology to recruit & retain millennials. *HR Specialist*, 14(11), 7.

Lee, C. C., Mullins, K., & Young Sik, C. (2016). Factors Affecting Job Satisfaction and

Retention of Millennials. *Allied Academies International Conference: Proceedings of*

The Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC), 21(2),

6-9.

Lindquist, T. (2008). Recruiting the Millenium Generation: The new CPA. Management, future

of the profession. *The CPA Journal*.

Martínez, C. (18 de mayo de 2018). *Entrevista sobre procesos de reclutamiento y selección*

de personal en Koba. [J. Méndez, Entrevistador].

Navós, O. (2015). NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS: ALGUNAS CLAVES

PARA SU GESTIÓN. Universidad del Bío – Bío.

Neira, A. (2017). Colombia se acerca a los 50 millones de habitantes. ELTIEMPO.COM

OECD (s.f.). Employment by job tenure intervals – average tenure. OECD.stat.

https://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TENURE_AVE

Pinzón, L. (9 de mayo de 2018). *Entrevista sobre procesos de reclutamiento y selección de*

personal en BBVA. [M.P. Pinzón, Entrevistadora]

Pew Research Center. (16 de marzo de 2018). Comparing Millennials To Other Generations.

Recuperado el 20 de Abril de 2018 de: [http://www.pewresearch.org/interactives/how-](http://www.pewresearch.org/interactives/how-generations-compare/)

[generations-compare/](http://www.pewresearch.org/interactives/how-generations-compare/)

Quintero, N. (19 de mayo de 2018). *Entrevista sobre como están reclutando y seleccionando personal las consultoras de recursos humanos*. [J. Méndez, Entrevistador].

Rivera, K. (15 de mayo de 2018). *Entrevista sobre procesos de reclutamiento y selección de personal en Alpina*. [J. Méndez, Entrevistador].

Salamanca, D. (7 de mayo de 2018). *Entrevista sobre procesos de reclutamiento y selección de personal en Rappi*. [M.P. Pinzón, Entrevistador].

Torrado, S. (2015). Empresas para los jóvenes. *Latin Trade (Spanish)*. Recuperado el 15 de marzo de 2018 de: <http://latintrade.com/es/the-young-and-the-workplace/>

10. Anexos

Anexo 1: Resultados de la encuesta a estudiantes

1. Correo electrónico

Date	ID	E-mail
6/04/2018	18350592	Yamo_ga@hotmail.com
6/04/2018	18336538	Andrearangelrodriguez9@gmail.com
5/04/2018	18311863	felipearanzazugomez@hotmail.com
5/04/2018	18301389	pablo_solmesa@hotmail.com
5/04/2018	18301012	sararey7@hotmail.com
4/04/2018	18274370	mariapaulinacarrillo@gmail.com
3/04/2018	18245523	tomasnoriega@hotmail.com
2/04/2018	18239798	hernandoospinajaramillo@gmail.com
2/04/2018	18238371	maria.pinzon.p@gmail.com
2/04/2018	18236811	sm.munoz10@uniandes.edu.co
2/04/2018	18235440	sofiagarciam1@gmail.com
2/04/2018	18235401	df.eslava10@unidades.edu.co
2/04/2018	18233909	kj.coy10@uniandes.edu.co
2/04/2018	18233693	Paulis.b@live.com
2/04/2018	18233386	mariacsantanas@gmail.com
2/04/2018	18232883	Catemartin.15@hotmail.com
2/04/2018	18232271	paulagaonac@gmail.com
2/04/2018	18231119	natispalacio@hotmail.com
2/04/2018	18230657	Alejatojaller@hotmail.com
2/04/2018	18230397	Seby_cely@hotmail.com
2/04/2018	18230248	maria.reyes@cesa.edu.co
2/04/2018	18230176	Lboterof@gmail.com
2/04/2018	18229811	agsarquis@hotmail.com
2/04/2018	18229759	mariajaramillotovar@gmail.com
2/04/2018	18229254	Lauramora_68@hotmail.com
2/04/2018	18229166	mcarrizosab@gmail.com
2/04/2018	18229115	mcarrizosab@gmail.com
2/04/2018	18229052	valeria@degambo.com
2/04/2018	18228864	Jorge.vargas1@hotmail.com
2/04/2018	18228844	Lucianos_ap@hotmail.com
2/04/2018	18228490	Juan.camilo.ruiz94@gmail.com
2/04/2018	18227904	gabriela_mejia@outlook.com
2/04/2018	18227794	mjm6297@gmail.com
2/04/2018	18227084	elisagoetz96@gmail.com
2/04/2018	18226734	pablodachiardi@gmail.com
2/04/2018	18226729	lauravaronp@hotmail.com

2/04/2018	18226684	male_lora94@hotmail.com
2/04/2018	18226657	catalinavalenciagomez@hotmail.com
2/04/2018	18226274	melaniekempeq@gmail.com
2/04/2018	18226163	Emilio.m16@hotmail.com
2/04/2018	18226117	Giraldolondono@hotmail.com
2/04/2018	18226119	nvezezo95@gmail.com
2/04/2018	18226012	silviromero26@hotmail.com
2/04/2018	18224869	julianacalderona@gmail.com
1/04/2018	18223780	Dego_dr@hotmail.com
1/04/2018	18221810	Je.segurap@uniandes.edu.co
1/04/2018	18221802	angelicagonzalezdussan@gmail.com
1/04/2018	18221583	Juanis.mm@hotmail.com
1/04/2018	18219350	Gsilva@cesa.edu.co
1/04/2018	18217486	sabrimit@hotmail.com
1/04/2018	18217373	Valejimenezga@hotmail.com
1/04/2018	18217014	Sofia.ortiz97@gmail.com
1/04/2018	18216909	maydonoso12@gmail.com
31/03/2018	18210899	Juan.lopez@cesa.edu.co
31/03/2018	18209802	nataliatrillos94@gmail.com
31/03/2018	18209736	Jose.ramirez@cesa.edu.co
31/03/2018	18209600	Juan.matiz@cesa.edu.co
31/03/2018	18209578	Nata_aguirre@hotmail.com
31/03/2018	18208321	valevel87@hotmail.com
31/03/2018	18207135	Betancur-melena@hotmail.com
31/03/2018	18207068	Anasalas27@hotmail.com
31/03/2018	18207058	Anasalas27@hotmail.com
31/03/2018	18206881	js.calderon451@gmail.com
31/03/2018	18206871	soficalleg@hotmail.com
31/03/2018	18206833	Andres.hoyos@cesa.edu.co
31/03/2018	18206801	reyesofi@hotmail.com
31/03/2018	18206730	maria.baron@cesa.edu.co
31/03/2018	18206729	Laura.camilaor@hotmail.com
31/03/2018	18206604	Juliana.trujillo95@gmail.com
31/03/2018	18206589	Tejeda.lira@gmail.com
31/03/2018	18206574	laura.aldu@hotmail.com
31/03/2018	18206554	carlosfernando9407@gmail.com
31/03/2018	18206525	maria.cancelado@cesa.edu.co
31/03/2018	18206473	Mariserrano15@hotmail.com
31/03/2018	18206448	valentina.agudelo96@gmail.com
31/03/2018	18206432	juanpablogarciav@hotmail.com
30/03/2018	18203335	sarcantiago@gmail.com
30/03/2018	18203334	mauriciomartis@hotmail.com
30/03/2018	18202930	macapineros@hotmail.com

30/03/2018	18202253	sarcantiago@gmail.com
30/03/2018	18199840	andreshortua96@gmail.com
30/03/2018	18198432	estefaniamacias1@gmail.com
30/03/2018	18194407	ana.huertas@cesa.edu.co
30/03/2018	18193958	simoncavinato@hotmail.com
30/03/2018	18193894	Daniela_aya@hotmail.com
30/03/2018	18191592	isabradford@hotmail.com
29/03/2018	18190611	Penalozapablo96@gmail.com
29/03/2018	18190589	Maria.baron@cesa.edu.co
29/03/2018	18190273	lalajimenez@hotmail.com
29/03/2018	18190064	Lauramartinez9518@gmail.com
29/03/2018	18190039	Malunan98@gmail.com
29/03/2018	18189975	maria.guzman@cesa.edu.co
29/03/2018	18189931	manuelaecheverry@hotmail.com
29/03/2018	18189872	Catalina.rozo.castro@hotmail.com
29/03/2018	18189522	bustoslorenza@gmail.com
29/03/2018	18189251	maria.cancelado@cesa.edu.co
29/03/2018	18188907	Mauricio.meza@cesa.edu.co
29/03/2018	18188799	paula.bravo@cesa.edu.co
29/03/2018	18188549	jgcardozo19@gmail.com
29/03/2018	18188411	mfelipegarciag@gmail.com
29/03/2018	18187916	maria.vargasr@cesa.edu.co
29/03/2018	18187568	sfajardo7@gmail.com
29/03/2018	18187270	majoramirezfreire@hotmail.com
29/03/2018	18187108	valeriabarrera19@gmail.com
29/03/2018	18187036	crisrina.garcia@cesa.edu.co
29/03/2018	18186988	pipemedina906@hotmail.com
29/03/2018	18186912	julirami1011@hotmail.com
29/03/2018	18186910	pineda_patricia@hotmail.com
29/03/2018	18186873	karenlilia@hotmail.com
29/03/2018	18186836	pnietop97@gmail.com
29/03/2018	18186787	Mdserrano@cesa.edu.co
29/03/2018	18186701	Juanda396@outlook.com
29/03/2018	18186693	mafeespinosaj@hotmail.com
29/03/2018	18186580	sebastian_29cp@hotmail.com
29/03/2018	18186487	maria_escobar7@hotmail.com
29/03/2018	18186262	juan.nino@cesa.edu.co
29/03/2018	18186085	josephgar94@gmail.com
29/03/2018	18185997	mariavilla98@gmail.com
29/03/2018	18185909	arizabaletacarolina@gmail.com
29/03/2018	18185736	Laura.ocampo@cesa.edu.co
29/03/2018	18185687	juancamilo.aguirredelgado@gmail.com
29/03/2018	18185639	apmumbru@gmail.com

29/03/2018	18185670	juandiegopulidop@gmail.com
29/03/2018	18185651	danielagonca@hotmail.com
29/03/2018	18185634	gutierrezvalderramaandres@hotmail.com
29/03/2018	18185604	Maca.dogo@hotmail.com
29/03/2018	18185597	camilalievano_a@hotmail.com
29/03/2018	18185516	Anasalas27@hotmail.com
29/03/2018	18185506	Simonescobar99@hotmail.com
29/03/2018	18185462	trueda@cesa.edu.co
29/03/2018	18185310	javi.mendez.96@hotmail.com

2. Sexo

Answer	Count	Percent
Femenino	88	65,2%
Masculino	47	34,8%
Total	135	100,0%

3. Edad

Answer	Count	Percent
18 - 20	46	34,1%
21 - 23	76	56,3%
24 - 26	10	7,4%
27 - 33	2	1,5%
34 en adelante	1	0,7%
Total	135	100,0%

4. Estrato socioeconómico

Answer	Count	Percent
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	15	11,1%
5	40	29,6%
6	80	59,3%
Total	135	100,0%

5. Nivel de educación

Answer	Count	Percent
Bachiller	48	35,8%
Pregrado	85	63,4%
Especialización	0	0,0%
Maestría	1	0,8%
Total	134	100,0%

6. ¿En qué universidad estudia o tomó su pregrado?

Answer	Count	Percent
CESA	119	88,8%
Universidad de los Andes	9	6,7%
Universidad del Rosario	1	0,8%
Universidad Javeriana	2	1,5%
Universidad de la Sabana	0	0,0%
Otro	3	2,2%
Total	134	100,0%

Otros:

31/03/2018	18206589	Universidad del Pacífico
29/03/2018	18186873	Politécnico GranColombiano
29/03/2018	18186693	Taller cinco

7. ¿Qué carrera estudia actualmente o estudió?

Answer	Count	Percent
Administración de empresas	123	91,8%
Ingeniería industrial	6	4,5%
Economía	3	2,2%
Negocios internacionales	0	0,0%
Otro	2	1,5%
Total	134	100,0%

Otros:

1/04/2018	18221583	Comunicación social
29/03/2018	18186693	Diseño interiores

8. ¿Qué factores tiene en cuenta para aplicar en alguna empresa? Puede marcar todas las que sean necesarias.

Answer	Count	Percent
Horario flexible	45	9,3%
Salario	91	18,8%
Beneficios en salud	11	2,3%
Transporte	13	2,7%
Distancia hogar-trabajo	61	12,6%
Alimentación gratis o subsidiada	8	1,7%
Retos profesionales	80	16,5%
Reputación de la empresa	83	17,1%
Oportunidades de crecimiento	92	19,0%

Otros	1	0,2%
Total	485	100,0%

Otros:

31/03/2018	18206604	Generación de impacto, responsabilidad social
------------	----------	---

9. ¿Ha considerado o consideró aplicar a una o más de estas empresas?

Answer	Count	Percent
Unilever	52	13,2%
Google	71	18,0%
ONU	11	2,8%
Ecopetrol	10	2,5%
Coca Cola - FEMSA	65	16,5%
P&G	59	14,9%
Avianca	49	12,4%
Dow	14	3,5%
Jerónimo Martins	28	7,1%
Quela	28	7,1%
No	8	2,0%
Total	395	100,0%

10. ¿En qué empresa quisiera trabajar como primera opción? No tienen que ser las empresas anteriormente listadas.

¿En qué empresa quisiera trabajar como primera opción?

Date	ID	Answer
6/04/2018	18350592	J.P. Morgan
5/04/2018	18311863	mckinsey
5/04/2018	18301389	Kuehne and nagel
5/04/2018	18301012	Cencosud
3/04/2018	18245523	P&G
2/04/2018	18239798	Diageo
2/04/2018	18238371	Google
2/04/2018	18236811	Google
2/04/2018	18235440	Credicoorp
2/04/2018	18235401	Quela
2/04/2018	18233909	Google
2/04/2018	18233386	Banco mundial
2/04/2018	18232883	Porsche
2/04/2018	18230397	Thomson Reuters
2/04/2018	18230248	Google
2/04/2018	18230176	Loreal
2/04/2018	18229811	Unilever
2/04/2018	18229254	Rappi

2/04/2018	18229115	Google
2/04/2018	18229052	LVMH
2/04/2018	18228864	Citibank
2/04/2018	18228844	Bcg
2/04/2018	18228490	Johnson & Johnson
2/04/2018	18227084	Bavaria
2/04/2018	18226734	Team Foods
2/04/2018	18226729	Bavaria
2/04/2018	18226684	Unilever
2/04/2018	18226657	Unilever
2/04/2018	18226274	Lóreal
2/04/2018	18226163	Bancolombia
2/04/2018	18226117	Nielsen
2/04/2018	18226119	Abbott
2/04/2018	18226012	Disney
2/04/2018	18224869	Yunnus fundation
1/04/2018	18223780	McKinsey
1/04/2018	18221802	Google
1/04/2018	18221810	GOOGLE
1/04/2018	18221583	Sancho
1/04/2018	18219350	L'Oreal
1/04/2018	18217486	JP Morgan
1/04/2018	18217373	Kimberly Clark
1/04/2018	18217014	Google
1/04/2018	18216909	Google
31/03/2018	18210899	Citybank
31/03/2018	18209802	google
31/03/2018	18209578	J.P. Morgan
31/03/2018	18208321	Citibank
31/03/2018	18207135	Google
31/03/2018	18206881	General Electric
31/03/2018	18206871	Nestle - purina
31/03/2018	18206833	Bávaria
31/03/2018	18206801	BCG
31/03/2018	18206729	Inditex
31/03/2018	18206730	Google
31/03/2018	18206604	Compartamos
31/03/2018	18206554	Allianz
31/03/2018	18206448	Familiar
31/03/2018	18206432	Colmotores
30/03/2018	18203334	Red bull
30/03/2018	18203335	Inverlink
30/03/2018	18199840	The Boston Consulting Group

30/03/2018	18193958	Bavaria
30/03/2018	18193894	P&g
29/03/2018	18190611	Bavaria
29/03/2018	18190589	Google
29/03/2018	18190273	Unilever
29/03/2018	18190064	P&G
29/03/2018	18189975	Google
29/03/2018	18189931	Hays
29/03/2018	18189872	P&G
29/03/2018	18189522	Unilever
29/03/2018	18189251	Unilever
29/03/2018	18188907	Unilever
29/03/2018	18188799	Google
29/03/2018	18188549	YouTube
29/03/2018	18187916	Cocacola
29/03/2018	18187568	ESPN
29/03/2018	18187270	Citybank
29/03/2018	18187108	Bavaria
29/03/2018	18187036	Avianca
29/03/2018	18186988	J&J
29/03/2018	18186912	Alpina
29/03/2018	18186910	Avianca
29/03/2018	18186836	paladín
29/03/2018	18186787	Prizer
29/03/2018	18186701	3M
29/03/2018	18186580	Coca cola
29/03/2018	18186487	Bavaria
29/03/2018	18186262	Coca cola
29/03/2018	18186085	Wok
29/03/2018	18185909	Compartamos con Colombia
29/03/2018	18185736	Diago
29/03/2018	18185687	Nike
29/03/2018	18185639	disney
29/03/2018	18185634	Mi propia empresa
29/03/2018	18185604	Bvc
29/03/2018	18185516	Novartis
29/03/2018	18185462	Avianca
29/03/2018	18185506	Avianca
29/03/2018	18185310	McKinsey
22/03/2018	18073348	Coca Cola
21/03/2018	18064636	Google
19/03/2018	18025765	Google
19/03/2018	18025010	Google

19/03/2018	18024818	McKinsey
------------	----------	----------

Segunda opción		
Date	ID	Answer
6/04/2018	18350592	Google
5/04/2018	18311863	bcg
5/04/2018	18301389	Dhl
5/04/2018	18301012	Alpina
3/04/2018	18245523	Jeronimo Martins
2/04/2018	18239798	Bavaria
2/04/2018	18238371	Amazon
2/04/2018	18236811	
2/04/2018	18235440	Colpatria
2/04/2018	18235401	Coca_cola
2/04/2018	18233909	Diageo
2/04/2018	18233386	Google
2/04/2018	18232883	Coca Cola
2/04/2018	18230397	
2/04/2018	18230248	Unilever
2/04/2018	18230176	Johonson
2/04/2018	18229811	Coca cola
2/04/2018	18229254	Pyg
2/04/2018	18229115	Unilever
2/04/2018	18229052	Karla Otto
2/04/2018	18228864	Jp morgan
2/04/2018	18228844	Mckensey
2/04/2018	18228490	P&G
2/04/2018	18227084	
2/04/2018	18226734	P&G
2/04/2018	18226729	Alpina
2/04/2018	18226684	P&G
2/04/2018	18226657	Coca Cola
2/04/2018	18226274	Lufthansa
2/04/2018	18226163	Credicorp
2/04/2018	18226117	Meiko
2/04/2018	18226119	We work
2/04/2018	18226012	Alpina
2/04/2018	18224869	Google
1/04/2018	18223780	Bain
1/04/2018	18221802	Brandhouse
1/04/2018	18221810	ORACLE
1/04/2018	18221583	Google
1/04/2018	18219350	J.P. Morgan

1/04/2018	18217486	Bancolombia
1/04/2018	18217373	Alpina
1/04/2018	18217014	Femsa
1/04/2018	18216909	
31/03/2018	18210899	Inverlink
31/03/2018	18209802	cocacola
31/03/2018	18209578	Bcg
31/03/2018	18208321	
31/03/2018	18207135	P&G
31/03/2018	18206881	SAP
31/03/2018	18206871	Mars
31/03/2018	18206833	Avianca
31/03/2018	18206801	McKinsey
31/03/2018	18206729	P&G
31/03/2018	18206730	Quela
31/03/2018	18206604	
31/03/2018	18206554	Nike
31/03/2018	18206448	Pfiser
31/03/2018	18206432	GSK
30/03/2018	18203334	P&G
30/03/2018	18203335	J. P. Morgan
30/03/2018	18199840	PepsiCo
30/03/2018	18193958	
30/03/2018	18193894	Quela
29/03/2018	18190611	Quela
29/03/2018	18190589	Unilever
29/03/2018	18190273	Coca cola
29/03/2018	18190064	Novartis
29/03/2018	18189975	Four seasons hotels
29/03/2018	18189931	Mærsk
29/03/2018	18189872	Hasbro
29/03/2018	18189522	P&g
29/03/2018	18189251	Coca Cola
29/03/2018	18188907	Alpina
29/03/2018	18188799	Coca Cola
29/03/2018	18188549	Facebook
29/03/2018	18187916	Avianca
29/03/2018	18187568	RedBull
29/03/2018	18187270	BBVA
29/03/2018	18187108	Nestle
29/03/2018	18187036	Terpel
29/03/2018	18186988	Novartis
29/03/2018	18186912	Quela

29/03/2018	18186910	ONU
29/03/2018	18186836	Bancolombia
29/03/2018	18186787	Pfizer
29/03/2018	18186701	Grupo bancolombia
29/03/2018	18186580	Quela
29/03/2018	18186487	Alpina
29/03/2018	18186262	
29/03/2018	18186085	Pepsico
29/03/2018	18185909	Pfizer
29/03/2018	18185736	Jhonson
29/03/2018	18185687	Federacion Colombiana de Futbol
29/03/2018	18185639	mattel-hasbro
29/03/2018	18185634	Bavaria
29/03/2018	18185604	J&J
29/03/2018	18185516	Coca Cola
29/03/2018	18185462	Bavaria
29/03/2018	18185506	Google
29/03/2018	18185310	Google
22/03/2018	18073348	Avianca
21/03/2018	18064636	Diageo
19/03/2018	18025765	Amazon
19/03/2018	18025010	Jerónimo martins
19/03/2018	18024818	Google

Tercera opción		
Date	ID	Answer
6/04/2018	18350592	Unilever
5/04/2018	18311863	advantis
5/04/2018	18301389	
5/04/2018	18301012	Tostao
3/04/2018	18245523	Azul y Blanco SAS
2/04/2018	18239798	PyG
2/04/2018	18238371	Mckinsey
2/04/2018	18236811	
2/04/2018	18235440	
2/04/2018	18235401	Creeps and waffles
2/04/2018	18233909	Pernod ricard
2/04/2018	18233386	ONU
2/04/2018	18232883	L'Oréal
2/04/2018	18230397	
2/04/2018	18230248	Morgan Stanley
2/04/2018	18230176	Natura
2/04/2018	18229811	Pepsico

2/04/2018	18229254	Coca cola
2/04/2018	18229115	Femsa
2/04/2018	18229052	KCD
2/04/2018	18228864	Btg pactual
2/04/2018	18228844	Bavaria
2/04/2018	18228490	Jerónimo Martins
2/04/2018	18227084	
2/04/2018	18226734	Unilever
2/04/2018	18226729	Unilever
2/04/2018	18226684	Google
2/04/2018	18226657	P&G
2/04/2018	18226274	Google
2/04/2018	18226163	Jp
2/04/2018	18226117	Casaluker
2/04/2018	18226119	Canva
2/04/2018	18226012	P&G
2/04/2018	18224869	Patria
1/04/2018	18223780	Emprendimiento internacional
1/04/2018	18221802	Critical Mass
1/04/2018	18221810	Ecopetrol
1/04/2018	18221583	Sueño estéreo
1/04/2018	18219350	Estée Lauder
1/04/2018	18217486	Itau
1/04/2018	18217373	P&G
1/04/2018	18217014	Unilever
1/04/2018	18216909	
31/03/2018	18210899	Bvc
31/03/2018	18209802	nestle
31/03/2018	18209578	At Kearney
31/03/2018	18208321	
31/03/2018	18207135	Quela
31/03/2018	18206881	Avianca
31/03/2018	18206871	Disney
31/03/2018	18206833	Ecopetrol
31/03/2018	18206801	JP Morgan
31/03/2018	18206729	Coca-cola
31/03/2018	18206730	Coca Cola
31/03/2018	18206604	
31/03/2018	18206554	
31/03/2018	18206448	Jumeirah
31/03/2018	18206432	Automercol
30/03/2018	18203334	Diageo
30/03/2018	18203335	Deloitte

30/03/2018	18199840	
30/03/2018	18193958	
30/03/2018	18193894	Unilevel
29/03/2018	18190611	Pfizer
29/03/2018	18190589	Facebook
29/03/2018	18190273	Rappi
29/03/2018	18190064	Coca Cola
29/03/2018	18189975	Ecopetrol
29/03/2018	18189931	Google
29/03/2018	18189872	Diageo
29/03/2018	18189522	Coca cola
29/03/2018	18189251	P&G
29/03/2018	18188907	Body tech
29/03/2018	18188799	Avianca
29/03/2018	18188549	Google
29/03/2018	18187916	P&g
29/03/2018	18187568	Monsanto
29/03/2018	18187270	
29/03/2018	18187108	P&g
29/03/2018	18187036	Bancolombia
29/03/2018	18186988	Pfizer
29/03/2018	18186912	Unilever
29/03/2018	18186910	Quela
29/03/2018	18186836	Cookie Jar
29/03/2018	18186787	Pfizer
29/03/2018	18186701	BVC
29/03/2018	18186580	Avianca
29/03/2018	18186487	Unilever
29/03/2018	18186262	
29/03/2018	18186085	Alpina
29/03/2018	18185909	Pwc
29/03/2018	18185736	
29/03/2018	18185687	Millonarios
29/03/2018	18185639	dafiti
29/03/2018	18185634	Empresa de comercio online
29/03/2018	18185604	Coca-Cola
29/03/2018	18185516	Pfizer
29/03/2018	18185462	Mamut
29/03/2018	18185506	Federacion colombiana de fútbol
29/03/2018	18185310	Inverlink
22/03/2018	18073348	URosario
21/03/2018	18064636	Pernod Ricard
19/03/2018	18025765	Avianca

19/03/2018	18025010	Avianca
19/03/2018	18024818	Inverlink

11. ¿Por qué estas empresas? 3 palabras o frases cortas que vengan a la mente.

Date	ID	Answer
6/04/2018	18350592	Por la experiencia que puedo obtener
5/04/2018	18311863	consultoria
5/04/2018	18301389	Logística
5/04/2018	18301012	Logística. Administración de operaciones
3/04/2018	18245523	Reputacion, global, salario
2/04/2018	18239798	Tamaño Reputación Oportunidades
2/04/2018	18238371	Innovación, oportunidad de aprendizaje, beneficios
2/04/2018	18236811	Calidad de vida al trabajar con ellos, no explotan a las personas.
2/04/2018	18235440	Fui a las visitas de esta empresa y me cautivaron. Experiencia y aprendizaje
2/04/2018	18235401	Retos Futuro Diversidad
2/04/2018	18233909	Aprendizaje Grandes retos profesionales Horarios flexibles
2/04/2018	18233386	Reconocimiento, beneficios y estabilidad
2/04/2018	18232883	Retos profesionales y oportunidades de crecimiento
2/04/2018	18230397	Reputacion , seriedad, compromiso
2/04/2018	18230248	Bienestar Buena reputacion Internacionales
2/04/2018	18230176	Posicion
2/04/2018	18229811	Consumo masivo
2/04/2018	18229254	Crecimiento
2/04/2018	18229115	Multinacionales Actualidad Vanguardia
2/04/2018	18229052	Relaciones públicas, luxury industry
2/04/2018	18228864	Reputacion y globalización
2/04/2018	18228844	Curva de aprendizaje
2/04/2018	18228490	Oportunidad Crecimiento
2/04/2018	18227084	Cercanía de mi casa. Reputación de la compañía
2/04/2018	18226734	He escuchado buenos comentarios de todas las empresas mencionadas anteriormente
2/04/2018	18226729	Porque son multinacionales que ofrecen oportunidades de crecimiento y estabilidad
2/04/2018	18226684	Reputación Marcas de las empresas Calidad de vida
2/04/2018	18226657	Multinacionales, oportunidad de crecimiento, sector alimenticio
2/04/2018	18226274	reconocimiento, innovación, posibilidad de crecer
2/04/2018	18226163	Empresas con gran reputacion en el sector
2/04/2018	18226117	investigacion de mercados , consumidor
2/04/2018	18226119	Innovacion, empresas chiquitas
2/04/2018	18226012	Felicidad, Multinacionales, Viajes Profesionales

2/04/2018	18224869	siguen mis lineamientos o morales o inspiracionales. Y tiene oportunidad de crecimiento personal.
1/04/2018	18223780	Empleo de primer nivel Ambiente internacional Crecimiento
1/04/2018	18221802	Emprendimiento Creatividad e innovación Crecer profesionalmente
1/04/2018	18221810	Efectividad, dinero, emprendimiento
1/04/2018	18221583	Retos profesionales Oportunidad de crecimiento
1/04/2018	18219350	Campo Experiencia Reputación
1/04/2018	18217486	Finanzas, reputacion de la empresa, oportunidades de crecimiento
1/04/2018	18217373	Son de consumo masivo
1/04/2018	18217014	Oportunidades, aprendizaje, calidad de vida
1/04/2018	18216909	Global Buen ambiente laboral (se dice) Joven
31/03/2018	18210899	Quiero ser financiero
31/03/2018	18209802	reconocimiento ambiente cultural crecimiento
31/03/2018	18209578	Cambio constante de actividades a realizar. Conocer distintas industrias No hay monotonía
31/03/2018	18208321	Progreso, salario, crecimiento
31/03/2018	18207135	Best place to work
31/03/2018	18206881	Reconocimiento, retos profesionales, beneficios
31/03/2018	18206871	Sector animal, expertos en marketing y reto profesional
31/03/2018	18206833	Reputación crecimiento
31/03/2018	18206801	Dinamismo Crecimiento constante Industrias y funciones diferentes
31/03/2018	18206729	Reputación de la empresa Interés en lo que hacen y cómo lo hacen Reto profesional
31/03/2018	18206730	Desarrollo, crecimiento, innovación
31/03/2018	18206604	Responsabilidad aocial corporativa
31/03/2018	18206554	Flexibilidad en el trabajo Autonomía en retos
31/03/2018	18206448	Oportunidad de crecimiento
31/03/2018	18206432	Diferenciacion en los sectores donde se unican
30/03/2018	18203334	1) enfoque empresarial, producto, mercadeo, nicho de mercado 2) nombre de la empresa, alcance profesional, beneficios, equilibrio vida - trabajo, productos, variedad 3) productos, eventos, market share
30/03/2018	18203335	Plantean retos importantes
30/03/2018	18199840	Retos profesionales, alto impacto y crecimiento
30/03/2018	18193958	Multinacional, crecimiento, experiencia
30/03/2018	18193894	Consumo masivo
29/03/2018	18190611	Reputación empresa , desarrollo personal , salarios, multiproductos
29/03/2018	18190589	Crecimiento, innovación, desarrollo
29/03/2018	18190273	Chevres, multinacionales, oportunidades
29/03/2018	18190064	Buenos ambientes de trabajo

29/03/2018	18189975	Viajar, salario, beneficios, estabilidad
29/03/2018	18189931	Reputación - multinacionales - crecimiento
29/03/2018	18189872	Tienen un muy buen capital humano
29/03/2018	18189522	Reconocimiento Tamaño Conocidas
29/03/2018	18189251	Tengo buenas referencias de estas.
29/03/2018	18188907	Oportunidades de desarrollo
29/03/2018	18188799	Beneficios o salario
29/03/2018	18188549	Es el futuro Marketing digital
29/03/2018	18187916	Reputación, creatividad, salarios
29/03/2018	18187568	Espn porque amo los deportes. Redbull por el ambiente de trabajo. Monsanto porque es algo en lo que yo creo.
29/03/2018	18187270	Bancos multinacionales reconocidos
29/03/2018	18187108	Multinacionales, buen trato a los empleados y buenos beneficios
29/03/2018	18187036	Experiencia del trabajador (buen manejo de los recursos humanos) y oportunidades de viajar (en avianca)
29/03/2018	18186988	Farmaceuticas
29/03/2018	18186912	Por las oportunidades y la magnitud de su área comercial
29/03/2018	18186910	Grandes, importantes, beneficios
29/03/2018	18186836	Beneficios
29/03/2018	18186787	Es la mejor
29/03/2018	18186701	Siento que son empresas que abarcan diferentes retos que me pueden llegar a mejorar como profesional competitivo
29/03/2018	18186580	Reputación y oportunidad de esca
29/03/2018	18186487	Reto, reputación, beneficios
29/03/2018	18186262	Reputación Desarrollo profesional Oportunidades
29/03/2018	18186085	Sostenibilidad y responsabilidad social
29/03/2018	18185909	Crecimiento, conciencia social y ambiental, cultura organizacional.
29/03/2018	18185736	Me parece un campo interesante por expolorar y crecer profesionalmente
29/03/2018	18185687	Industria
29/03/2018	18185639	posicionamiento, desarrollo y estrategia
29/03/2018	18185634	Desarrollo, aprendizaje, felicidad
29/03/2018	18185604	Números Mundo Viaje
29/03/2018	18185516	Multinacional - buena cultura de empresa- cordialidad- oferta de crecimiento
29/03/2018	18185462	Desafíos logísticos, experiencia, crecimiento
29/03/2018	18185506	Grandes empresas con oportunidades de crecimiento
29/03/2018	18185310	Retos Reputación Éxito
22/03/2018	18073348	Disfrutar Viajar Principios
21/03/2018	18064636	Retos profesionales Buen ambiente laboral Aprendizaje
19/03/2018	18025765	innovadores, crecimiento, beneficios
19/03/2018	18025010	Innovación, diferentes, internacional
19/03/2018	18024818	Reputación, crecimiento, salario

12. ¿En qué empresa nunca trabajaría?

Date	ID	Answer
6/04/2018	18350592	L'Oréal
5/04/2018	18311863	avianca
5/04/2018	18301389	Banca de inversion
5/04/2018	18301012	Algún banco
3/04/2018	18245523	POSTOBON
2/04/2018	18239798	Rappi
2/04/2018	18238371	Citybank
2/04/2018	18236811	No lo sé
2/04/2018	18235440	Alguna de publicidad
2/04/2018	18235401	En ecopetrol
2/04/2018	18233909	Rappi
2/04/2018	18233386	L'oreal
2/04/2018	18232883	Empresa pública
2/04/2018	18230397	Ninguna
2/04/2018	18230248	ONU
2/04/2018	18230176	Bancos
2/04/2018	18229811	Alpina
2/04/2018	18229254	Banco
2/04/2018	18229115	Empresas publicas
2/04/2018	18229052	Alguna de investigación de mercado
2/04/2018	18228864	Alpina
2/04/2018	18228844	Coca cola
2/04/2018	18228490	No estoy cerrado
2/04/2018	18227084	Rappi
2/04/2018	18226734	Rappi
2/04/2018	18226729	Inverlink
2/04/2018	18226684	Davivienda
2/04/2018	18226657	Quela
2/04/2018	18226274	Quela
2/04/2018	18226163	Publicas
2/04/2018	18226117	Hays
2/04/2018	18226119	Bancos
2/04/2018	18226012	Philip Morris
2/04/2018	18224869	Petroleras o tabacaleras
1/04/2018	18223780	Típica empresa corporativa
1/04/2018	18221802	Sector público o bancos
1/04/2018	18221810	Una de salud
1/04/2018	18221583	Jumbo
1/04/2018	18219350	Davivienda
1/04/2018	18217486	No se

1/04/2018	18217373	Citibank
1/04/2018	18217014	Banco
1/04/2018	18216909	En alguna banca de inversión
31/03/2018	18210899	Bancolombia
31/03/2018	18209802	davivienda
31/03/2018	18209578	Aseguradora
31/03/2018	18208321	La verdad no sé
31/03/2018	18207135	Ecoetrol
31/03/2018	18206881	Samsung
31/03/2018	18206871	Quela
31/03/2018	18206833	Nutresa
31/03/2018	18206801	Alguna de mercadeo
31/03/2018	18206729	Banco
31/03/2018	18206730	Banco o firma de abogados
31/03/2018	18206604	PMI o similares
31/03/2018	18206554	Ecopetrol / Alguna petrolera
31/03/2018	18206448	No se
31/03/2018	18206432	Mcdonalds y franquicias
30/03/2018	18203334	Ecopetrol
30/03/2018	18203335	Hays
30/03/2018	18199840	Tabacaleras o farmas
30/03/2018	18193958	Bancos
30/03/2018	18193894	City
29/03/2018	18190611	Eco petrol
29/03/2018	18190589	Bancos
29/03/2018	18190273	Ecopetrol
29/03/2018	18190064	Credicorp Capital
29/03/2018	18189975	Avianca
29/03/2018	18189931	Plastitec
29/03/2018	18189872	Farmacéutica
29/03/2018	18189522	Ecopetrol
29/03/2018	18189251	Arturo Calle
29/03/2018	18188907	No se
29/03/2018	18188799	Ecopetrol
29/03/2018	18188549	Banca
29/03/2018	18187916	Ni idea
29/03/2018	18187568	Philip Morris
29/03/2018	18187270	alguna muy pequeña que solo tenga operación acá
29/03/2018	18187108	Inverlink
29/03/2018	18187036	Servientrega
29/03/2018	18186988	Empresas publicas
29/03/2018	18186912	Samsung

29/03/2018	18186910	Rappi
29/03/2018	18186836	Coltabaco
29/03/2018	18186787	Hays
29/03/2018	18186701	No tengo en mente alguna
29/03/2018	18186580	Ninguna
29/03/2018	18186487	Rappi
29/03/2018	18186262	Citi bank
29/03/2018	18186085	Ecopetrol
29/03/2018	18185909	Hays
29/03/2018	18185736	Ecopetrol
29/03/2018	18185687	BVC
29/03/2018	18185639	quala
29/03/2018	18185634	Nose
29/03/2018	18185604	Ecopetrol
29/03/2018	18185516	Inverlink
29/03/2018	18185462	Quela
29/03/2018	18185506	Que estén relacionadas con el médico ambient
29/03/2018	18185310	Rappi
22/03/2018	18073348	Estado
21/03/2018	18064636	Rappi
19/03/2018	18025765	En un banco

13. ¿Por qué?

Date	ID	Answer
6/04/2018	18350592	Comentarios negativos de las practicantes
5/04/2018	18311863	por negreros
5/04/2018	18301389	Demasiado demandante
5/04/2018	18301012	No me interesan las finanzas
3/04/2018	18245523	No me gusta la cultura organizacional
2/04/2018	18239798	Nose
2/04/2018	18238371	No me gusta la cultura
2/04/2018	18236811	No se
2/04/2018	18235440	No me gustan
2/04/2018	18235401	Porque me parece que es una industria que va en decadencia.
2/04/2018	18233909	Horarios muy esclavizantes.
2/04/2018	18233386	Tiene muy mala fama
2/04/2018	18232883	No me gusta el manejo del sector público
2/04/2018	18230397	-
2/04/2018	18230248	No es de mi interes el tema
2/04/2018	18230176	Me parece que el ambiente laboral es pesado
2/04/2018	18229811	Distancia

2/04/2018	18229254	Monotonía
2/04/2018	18229115	Todas las connotaciones negativas asociadas al sector público
2/04/2018	18229052	No me interesa
2/04/2018	18228864	Distancia
2/04/2018	18228844	Los horarios son abusivos para los precticantes
2/04/2018	18228490	Hasta ahora estoy empezando y no he pensado en cuál nunca trabajaría
2/04/2018	18227084	Malas condiciones de trabajo y nada de beneficios
2/04/2018	18226734	Porque he escuchado malos comentarios de esta empresa
2/04/2018	18226729	Porque no permiten la libertad de las personas y la mayoría o las que conozco no son muy felices y no se quedan
2/04/2018	18226684	Odio los bancos
2/04/2018	18226657	Comentarios negativos sobre explotación a sus trabajadores
2/04/2018	18226274	No es muy ético en su contratación con los vendedores de vive 100
2/04/2018	18226163	Historias que he escuchado sobre dificultad para nuevos cargoa
2/04/2018	18226117	No me gustan las empresas de reclutamiento
2/04/2018	18226119	No me gusta el ambiente
2/04/2018	18226012	Porque no consumo el producto que promocionan ya que es dañino para el cuerpo y el medio ambiente.
2/04/2018	18224869	No estoy de acuerdo con la actividad de la empresa y son muy mecanicos los trabajos
1/04/2018	18223780	Por qué no me gusta el ambiente enchapado a la antigua donde no tienen ni un propósito por lo que hacen si no solo económico. Debe tener un propósito superior.
1/04/2018	18221802	.
1/04/2018	18221810	Siento que no es mi campo
1/04/2018	18221583	Monótono y poco interesante
1/04/2018	18219350	Sector Trato a la mujer
1/04/2018	18217486	No se
1/04/2018	18217373	La cultura organizacional
1/04/2018	18217014	No me gusta
1/04/2018	18216909	Muchas horas de trabajo, para mi, interfiere con la calidad de vida.
31/03/2018	18210899	No me voy a quedar estancado en una empresa nacional
31/03/2018	18209802	no me gustan los bancos
31/03/2018	18209578	No me llama la atención la industria
31/03/2018	18208321	No tengo como el suficiente conocimiento y experiencia para saber en qué empresa no trabajaría
31/03/2018	18207135	Ideologías personales
31/03/2018	18206881	Ambiente de trabajo, cultura organizacional y proyección laboral
31/03/2018	18206871	Por su reputación en términos de ambiente laboral
31/03/2018	18206833	No me gusta

31/03/2018	18206801	No es mi fuerte
31/03/2018	18206729	Las finanzas no son el área en el que me gustaría especializarme.
31/03/2018	18206730	No es mi tipo de ambiente laboral
31/03/2018	18206604	No quiero promover productos malos para la salud
31/03/2018	18206554	No apoyo aquellas empresas que explotan el ambiente y en muchos casos no tienen una excelente responsabilidad social
31/03/2018	18206448	No se
31/03/2018	18206432	Muy exigentes
30/03/2018	18203334	Perjuicios a la comunidad, daño al medio ambiente
30/03/2018	18203335	Otros practicantes han dicho que la cultura es muy negativa
30/03/2018	18199840	No estoy de acuerdo con su proposito
30/03/2018	18193958	No me gusta
30/03/2018	18193894	Negreros
29/03/2018	18190611	Tena petrolero
29/03/2018	18190589	Muy monótono el trabajo
29/03/2018	18190273	Esta en un ambiente y condiciones complicadas
29/03/2018	18190064	No tienen sentido humano, salarios muy bajos, pocas oportunidades de crecimiento
29/03/2018	18189975	Porque he escuchado muchos comentarios negativos sobre la calidad en el sector de recursos humanos.
29/03/2018	18189931	Porque no tienen ningún beneficio para los empleados, son demasiado inflexibles con todo, no tienen un buen bienestar corporativo
29/03/2018	18189872	No me gusta beneficiarme del mal de otros
29/03/2018	18189522	Odio al sector petrolero
29/03/2018	18189251	Es una empresa familiar.
29/03/2018	18188907	-
29/03/2018	18188799	No estoy de acuerdo con su funcionamiento
29/03/2018	18188549	No va con mi personalidad
29/03/2018	18187916	Ni idea
29/03/2018	18187568	Va en contra de mis principios
29/03/2018	18187270	Porque no me da oportunidades de crecimiento
29/03/2018	18187108	No me interesa las empresas enfocadas en finanzas
29/03/2018	18187036	No va con mis valores
29/03/2018	18186988	Las empresas del gobierno suelen ser de mala reputacion, alta rotacion y malos salarios
29/03/2018	18186912	Por qué tiene un mal concepto en sus trabajadores, trabajan demasiado y la calidad de vida y pago son muy bajos
29/03/2018	18186910	Porque dicen que el ambiente de trabajo es muy pesado y no es nada agradable
29/03/2018	18186836	Porque es malo para las personas
29/03/2018	18186787	Los tratab muy mal
29/03/2018	18186701	.

29/03/2018	18186580	No aplica
29/03/2018	18186487	No es organizada
29/03/2018	18186262	Falta de desarrollo humano
29/03/2018	18186085	No me gusta el modelo de negocio
29/03/2018	18185909	Experiencias de amigos
29/03/2018	18185736	Porque no me interesa esa empresa
29/03/2018	18185687	Ambiente laboral
29/03/2018	18185639	distancia
29/03/2018	18185634	Nose
29/03/2018	18185604	No me gusta
29/03/2018	18185516	No se preocupan por e bienestar de los empleados ni del balance vida- trabajo
29/03/2018	18185462	Trato a los empleados, cultura empresarial
29/03/2018	18185506	No me llama la atención
29/03/2018	18185310	Mala reputación
22/03/2018	18073348	Corrupción
21/03/2018	18064636	Horarios de trabajo muy extensos.
19/03/2018	18025765	No me gusta el estilo de vida

14. ¿En qué empresa trabaja actualmente?

Answer	Count	Percent
No trabajo	64	62,1%
¿Cuál?	39	37,9%
Total	103	100,0%

Date	ID	Answer
2/04/2018	18238371	Rappi
2/04/2018	18233909	Koba Colombia
2/04/2018	18233386	Nestlé
2/04/2018	18232883	Whirlpool
2/04/2018	18228490	Johnson & Johnson
2/04/2018	18226734	Team foods
2/04/2018	18226684	Johnson & johnson
2/04/2018	18226657	Juan Valdez
2/04/2018	18226274	porsche
2/04/2018	18226163	Bancolombia
2/04/2018	18226117	abbott
2/04/2018	18226119	Abbott
2/04/2018	18226012	Alpina
1/04/2018	18223780	.
1/04/2018	18217373	Alpina
1/04/2018	18216909	Rappi
31/03/2018	18209802	Sistole Btl

31/03/2018	18209578	Alpina
31/03/2018	18206881	Koba
31/03/2018	18206871	Alpina
31/03/2018	18206554	Koba
30/03/2018	18203334	Hays Colombia
30/03/2018	18203335	Bancolombia
30/03/2018	18199840	PepsiCo
29/03/2018	18190064	Credicorp Capital
29/03/2018	18188549	Pernod Ricard Colombia
29/03/2018	18187108	Casa editorial el tiempo
29/03/2018	18186912	Citibank
29/03/2018	18186787	Pfizer
29/03/2018	18186085	Coca cola -FEMSA
29/03/2018	18185909	Credicorp Capital
29/03/2018	18185687	Rentek
29/03/2018	18185639	Michael Page
29/03/2018	18185634	Bioempak
29/03/2018	18185516	Novartis
29/03/2018	18185310	KOBA
22/03/2018	18073348	Cesa
21/03/2018	18064636	Koba Colombia
19/03/2018	18025765	Rappi

15. ¿Le gustaría seguir trabajando allí?

Answer	Count	Percent
Si	34	87,2%
No	5	12,8%
Total	39	100,0%

16. ¿Por qué?

Date	ID	Answer
2/04/2018	18238371	Puedo manejar mi tiempo, puedo tomar mis propias decisiones, mis opiniones importan
2/04/2018	18233909	Considero que he tenido una buena curva de aprendizaje hasta el momento.
2/04/2018	18233386	Tiene muy bueno beneficios, el ambiente laboral es increíble y me proyecta una buena carrera profesional
2/04/2018	18232883	Es una empresa que ofrece flexibilidad, oportunidades de crecimiento y todos los días se aprende algo nuevo
2/04/2018	18228490	Buen ambiente laboral Oportunidades de crecimiento Buena escuela Líderes
2/04/2018	18226734	Porque me ha gustado
2/04/2018	18226684	Ambiente laboral Oportunidades Retos

2/04/2018	18226657	Ambiente laboral, oportunidad de crecimiento, beneficios a los trabajadores
2/04/2018	18226274	No veo oportunidades de crecimiento
2/04/2018	18226163	Excelente ambiente laboral y oportunidades
2/04/2018	18226117	Si es en mi area o en comercial de una de resto no me gustaria seguir en el mundo farmaceutico
2/04/2018	18226119	Me gusta el ambiente
2/04/2018	18226012	Porque tengo libertad de tomar decisiones y estoy aprendiendo de muchos temas.
1/04/2018	18223780	Quiero encontrar otros retos.
1/04/2018	18217373	Esta alineada con mis valores, me gusta lo que hago
1/04/2018	18216909	Sigo aprendiendo cosas nuevas
31/03/2018	18209802	me encanta el ambiente, como tratan a las personas!
31/03/2018	18209578	El ambiente. Oportunidad de desarrollo Calidad de vida
31/03/2018	18206881	Crecimiento profesional
31/03/2018	18206871	Tiene excelente reputación y he aprendido demasiado, factores que suman a mi hoja de vida y son de los mejores en marketing de consumo masivo
31/03/2018	18206554	Retos profesionales
30/03/2018	18203334	No me gusta el sector de HeadHunters
30/03/2018	18203335	Por el ambiente laboral
30/03/2018	18199840	Mis acciones son consideradas y valoradas por las personas, grandes retos y exposición
29/03/2018	18190064	No piensan en las personas como humanos, sino como máquinas
29/03/2018	18188549	Es una empresa que va con mi personalidad, el ambiente laboral es increíble, hasta el día de hoy considero que tengo la mejor práctica que pude haber conseguido.
29/03/2018	18187108	Me gusta lo que hago
29/03/2018	18186912	El ambiente laboral es muy bueno
29/03/2018	18186787	Es de las mejores; buena escuela y muy buen trato
29/03/2018	18186085	Tiene muy buen nombre y uno crece mucho profesionalmente
29/03/2018	18185909	No me veo en un futuro en ninguna línea de negocio de la empresa
29/03/2018	18185687	Retos
29/03/2018	18185639	Tiene un buen ambiente laboral
29/03/2018	18185634	Es una empresa de familia, con valores muy marcados y con muchas oportunidades de crecimiento.
29/03/2018	18185516	Es una empresa que ofrece plan de carrera, con una cultura muy bonita de solidaridad y familia, ofrece buenos beneficios salariales y no salariales y lo más importante es una empresa que se preocupa por el bienestar del personal y su balance vida y trabajo.
29/03/2018	18185310	Jefe modelo, retos nuevos, crecimiento posible, buen ambiente laboral
22/03/2018	18073348	EFR

21/03/2018	18064636	Porque siento que he tenido una buena curva de aprendizaje.
19/03/2018	18025765	Por qué empoderan a los empleados

17. ¿Cree que la forma en la que la empresa maneja su proceso de selección fue importante a la hora de decidir trabajar en ella?

Answer	Count	Percent
Sí	26	66,7%
No	13	33,3%
Total	39	100,0%

18. ¿Cómo lo contactó la empresa?

Answer	Count	Percent
Llamada	25	69,4%
Mensaje de texto	0	0,0%
E-mail	4	11,1%
Empresa reclutadora	0	0,0%
Otro	7	19,4%
Total	36	100,0%

Otros:

2/04/2018	18238371	What's app
1/04/2018	18223780	Universidad
1/04/2018	18216909	A través de una amiga.
31/03/2018	18209802	personalmente
30/03/2018	18203334	Yo los contacte a ellos
29/03/2018	18186085	Vinieron a la universidad
29/03/2018	18185639	Persona interna

19. ¿Le preguntaron acerca de o evaluaron algunos de los siguientes factores? Puede escoger las que sean necesarias.

Answer	Count	Percent
Vida personal	31	21,5%
Soft skills	18	12,5%
Prueba de personalidad	17	11,8%
Prueba de lógica	11	7,6%
Conocimiento del área de aplicación	11	7,6%
Trabajos previos	12	8,3%
Reconocimientos y logros	19	13,2%
Teoría general	9	6,3%
Desempeño en grupos	16	11,1%
Otro	0	0,0%
Total	144	100,0%

20. ¿Qué fue lo que más le gustó del proceso?

Date	ID	Answer
2/04/2018	18238371	Fue muy sencillo
2/04/2018	18233909	La rapidez del proceso y selección.
2/04/2018	18233386	Que fue muy rápido
2/04/2018	18232883	Agilidad y sinceridad
2/04/2018	18228490	Efectivo
2/04/2018	18226734	La amabilidad de los reclutadores y del equipo
2/04/2018	18226684	Cercanía
2/04/2018	18226657	Las pruebas a realizar para desempeñar nuestros skills
2/04/2018	18226274	Me querían conocer y saber de mi personalidad
2/04/2018	18226163	La cercanía con los que lo llevaban
2/04/2018	18226117	El caso que nos plantearon
2/04/2018	18226119	Fue corto
2/04/2018	18226012	La importancia que le dan al aplicante
1/04/2018	18223780	Casos empresariales de la vida real y ver a varias áreas involucradas en el proceso
1/04/2018	18217373	Fue rápido
1/04/2018	18216909	Conocer la empresa en físico, me di cuenta de su ambiente día a día, la gente y realmente cómo era el trabajo allá.
31/03/2018	18209802	sencillez
31/03/2018	18209578	Ek trató con los que aplicaron
31/03/2018	18206881	Prueba técnica excel
31/03/2018	18206871	La transparencia, siempre fueron muy sinceros y no se fijaron tanto en la experiencia o conocimiento sino en mis aptitudes personales porque tienen la política de que todo conocimiento se aprende pero lo más importantes es que tu personalidad se acomode a los valores
31/03/2018	18206554	Rapidez
30/03/2018	18203334	Muy personalizado
30/03/2018	18203335	Me hicieron preguntas enfocadas a mis áreas de interés para ver si realmente me iba a gustar el puesto
30/03/2018	18199840	Tuvimos un cooking session
29/03/2018	18190064	No fue muy especial, era muy básico
29/03/2018	18188549	Las entrevistas con mis jefes
29/03/2018	18187108	Pude comunicarme con ellos via Skype
29/03/2018	18186912	La entrevista personal
29/03/2018	18186787	El manejo
29/03/2018	18186085	El assesment en grupo
29/03/2018	18185909	Fue diferente. CEOPPORTUNITY
29/03/2018	18185687	...

29/03/2018	18185639	Fue muy corto
29/03/2018	18185634	Fue un proceso didáctico
29/03/2018	18185516	La rapidez y el assessment
29/03/2018	18185310	Entrevista con jefe directo

21. ¿Qué fue lo que menos le gustó del proceso?

Date	ID	Answer
2/04/2018	18238371	No estaba bien estructurado, parecía improvisado
2/04/2018	18233909	El Test de personalidad fue un poco largo.
2/04/2018	18233386	Todo me gusto
2/04/2018	18232883	No tengo ninguna queja
2/04/2018	18228490	Muchas entrevistas
2/04/2018	18226734	Nada
2/04/2018	18226684	Demorado
2/04/2018	18226657	El tiempo de espera para la toma de decisión
2/04/2018	18226274	Llamaron muy encima del tiempo
2/04/2018	18226163	No hubo retroalimentacion
2/04/2018	18226117	Que todo fuera en grupo y no una parte individual sin los demas
2/04/2018	18226119	Nada
2/04/2018	18226012	Los horarios de los assesment
1/04/2018	18223780	Que me dieran un día para escoger
1/04/2018	18217373	Nada
1/04/2018	18216909	Queme pusieran a decidir en muy pocos días, generaron mucha presión y no tuve la oportunidad de explorar otras opciones.
31/03/2018	18209802	no tengo ninguna queja
31/03/2018	18209578	Nada
31/03/2018	18206881	Prueba psicológica
31/03/2018	18206871	Que no dan retroalimentación
31/03/2018	18206554	Preguntas complejas
30/03/2018	18203334	Falsedad en la hora de descripción del cargo
30/03/2018	18203335	La demora
30/03/2018	18199840	Espera
29/03/2018	18190064	Assessment pobre
29/03/2018	18188549	Nada
29/03/2018	18187108	Poca claridad con salario y beneficios
29/03/2018	18186912	La evaluación en grupo
29/03/2018	18186787	La demora
29/03/2018	18186085	Las pruebas de personalidad
29/03/2018	18185909	No explicaron bien las tareas del trabajo
29/03/2018	18185687	...
29/03/2018	18185639	N/A

29/03/2018	18185634	Como descartaron a los demás participantes
29/03/2018	18185516	Nada
29/03/2018	18185310	Larga espera

Anexo 2: Entrevistas

1: Daniela Salamanca

Analista de recursos humanos, encargada de reclutamiento y selección interna de Rappi S.A.S

Para empezar, ¿Cuál es el proceso que siguen dentro de la empresa para definir los perfiles de cargo y que factores tienen en cuenta a la hora de realizar esta tarea?

Rappi es una empresa muy nueva, tiene tan solo 3 años, por lo que los procesos dentro de la compañía no están estandarizados, y por ahora los procesos se hacen de forma muy intuitiva. Generalmente la persona que pasa una solicitud para un nuevo cargo adjunta las funciones del cargo y si necesitan alguna que los candidatos tengan alguna cualificación específica, también, en ciertos, casos nos dice si prefiere que la persona requerida se busque internamente o si quieren a alguien externo para la posición. Luego el equipo de recursos humanos se reúne para definir los requisitos y las “soft skills” que los candidatos deben tener para la posición y teniendo en cuenta todo este se crea el perfil y se empieza el proceso de reclutamiento.

Luego de definir el perfil, ¿Cómo escogen que vacantes se van a cubrir con talento interno?

Siempre que llega una nueva solicitud para un cargo revisamos si el jefe tiene una preferencia respecto a si quiere que la persona a seleccionar trabaje en la compañía o no, en caso de que esto no este especificado en la solicitud, el equipo decide si hace reclutamiento interno o externo. Generalmente los vacantes que se cubren con talento interno son junior, o de mando media, las vacantes para puestos senior se cubren en su mayoría con talento externo.

¿Qué medios utilizan para comunicarle a los empleados las vacantes abiertas en la compañía?

La forma de comunicar las vacantes disponibles es a través de un correo que se manda a todos los empleados cada cierto tiempo, este tiempo varía dependiendo de la cantidad de vacantes que tenemos por semana. Sin embargo, como la mayoría de los candidatos para vacantes internas salen de equipos grandes de operación como lo son los agilizadores o los agentes de servicio al cliente, lo que yo hago cuando tengo una vacante nueva es hablar con los líderes de estos grupos, los cuales saben quiénes pueden estar interesados en la vacante y pueden cumplir con los requisitos que la posición demanda, luego de esto hablo con las personas referidas y cito a los interesados a una entrevista para comenzar el proceso de selección.

¿Qué pasa con las vacantes que no se cubren con talento interno? ¿Cómo se hace el reclutamiento externo en Rappi?

Cuando se va a hacer reclutamiento Johana, la líder de selección de Rappi, publica las vacantes en *hiring rooms* y en LinkedIn. También, es muy común que los líderes de la empresa recluten a través de sus redes sociales.

Cuando ya tienen el pool de candidatos ¿Cuál es el paso siguiente? ¿Cómo comienza el proceso de selección?

El proceso de selección es igual tanto para las personas reclutadas interna como externamente. Después de que ya tenemos las hojas de vida para empezar el proceso revisamos si los candidatos deben tener algún conocimiento específico y les hacemos una prueba para medir este conocimiento, para así empezar a descartar personas. Ejemplo, si necesitamos un analista de *business intelligence* lo primero que hacemos es una prueba de SQL, ya que todos los analistas tienen que tener ese conocimiento. Luego de la prueba, las personas que continúan en el proceso tienen una entrevista conmigo. En estas entrevistas se identifican las fortalezas de los candidatos, y como estas se pueden integrar con el puesto para el que se están postulando, se intenta identificar también las debilidades del postulante y como estas podrían afectar su desempeño, y de este proceso salen los candidatos finales que se le pasan al jefe directo para que este revise sus perfiles y tome la decisión de que candidato quiere contratar.

¿El jefe directo se involucra de alguna manera en el proceso de selección o solo se encarga de escoger?

En algunos casos el jefe y yo nos encargamos de hacer la entrevista y entre los dos evaluamos al candidato, pero esto no se da en todos los casos.

¿El proceso es igual tanto para jóvenes como para personas mayores?

La verdad no se hace distinción entre candidatos, el proceso es igual para todos sin importar la edad, pero al momento de entrevistar a los candidatos, si se notan muchas diferencias entre la forma en la que unos y otros actúan. Generalmente las personas mayores son más serias, no son tan abiertos a la hora de responder preguntas, son más prudentes y se preocupan más por

entenderé como funciona técnicamente el trabajo en el que se van a desempeñar, mientras que los jóvenes se preocupan más por entender como funciona la empresa, y como es el ambiente laboral.

Cuando ya se seleccionó un candidato ¿Que metodo utilizan para convencerlo de aceptar el trabajo?

La verdad por la situación económica del país en este momento es muy raro encontrar una persona que muestre dudas o no este convencido de aceptar un trabajo una vez se le ofrece, sin embargo, cuando hay candidatos muy senior que no están convencidos de entrar a la organización generalmente los lideres tienen charlas con ellos, los muestran todas las oportunidades de crecimiento de la empresa y presentan todos los retos que conlleva trabajar en una empresa como Rappi, esto generalmente funciona para motivar a las personas a trabajar dentro de la organización, además, en casos puntuales, también se aprueban aumentos en la propuesta de salario para intentar persuadirlos.

2: Carolina Hernández

Carolina Hernández, Analista de recursos humanos, Rappi S.A.S

¿Actualmente la empresa terceriza algún proceso de entrada? ¿Cuál?

Si, se terceriza el proceso de selección, reclutamiento, contratación y nómina para cargos operativos, debido a que son procesos masivos y el número de vacantes a cubrir es más de 25 personas.

¿Qué criterios tienen en cuenta a la hora de escoger la empresa que va a tercerizar este proceso?

En el momento manejamos 4 temporales (Listos, Manpower, Contento y Osys). A la hora de seleccionar a Contento, se tuvo en cuenta el renombre sobre la calidad de personas en el área de call center y por esto ellos solo manejan el cargo de Asesor Call Center. En cuanto a renombre y que su sede principal es en Bucaramanga, se encargan de todas las vacantes administrativos de esta ciudad. Listos y Manpower se seleccionaron por el renombre y el reconocimiento que tienen en Bogotá y a nivel nacional para cubrir las vacantes operativas en Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Cali, Bucaramanga, Medellín y Barranquilla.

¿Cuales son los beneficios que la empresa percibe al tercerizar el proceso?

Los beneficios son disminuir la carga laboral para el equipo de nómina y para el equipo de recursos humanos, disminuir headcount y tiempo de procesos administrativos.

3: Carolina Martínez

Coordinadora de Recursos Humanos, KOBA Colombia SAS

¿Cuál es el proceso para definir un perfil para un cargo nuevo dentro de la empresa?

El proceso inicia con la necesidad de un cargo, la definición de sus funciones es una tarea conjunta que realiza un grupo interdisciplinario, teniendo en cuenta las variables anteriores el área de gestión humana inicia la definición del perfil que cumplirá con las expectativas del cargo.

¿Qué factores se tienen en cuenta para la definición del perfil?

Salario económico, salario emocional, estudios, experiencia, habilidades, competencias, manejo de herramientas office, idiomas, lugar de vivienda, años de experiencia en el cargo, etc...

¿Quiénes participan en la definición del perfil?

Gestión Humana

¿Actualmente la empresa terceriza algún proceso de entrada (reclutamiento, selección o contratación)? ¿Cuál?

Si reclutamiento por medio de headhunter HAYS

¿Qué criterios tienen en cuenta a la hora de escoger la empresa que va a tercerizar este proceso?

Experiencia en el sector

¿Cuáles son los beneficios que la empresa percibe al tercerizar el proceso?

Agilidad en la consecución de personal idóneo.

¿Existen procesos de reclutamiento interno en la compañía?

Sí, cada líder se encarga de la consecución de personal, esto aplica solo para staff. El reclutamiento de personal táctico y estratégico se centraliza en Gestión Humana Nacional o Gerentes Administrativos regionales.

¿Cómo se comunican las vacantes internamente?

Por medio de convocatorias internas, utilizando comunicados escritos que son entregados a cada líder de proceso y este se encarga de entregar o comunicar al resto del personal.

Si el proceso no es tercerizado, ¿qué medios utilizan para buscar candidatos externamente?

Usamos fuentes de reclutamiento como el empleo.com, LinkedIn, convenios con universidades y voz a voz.

¿Qué información especial utiliza para persuadir y atraer a los candidatos a la hora de publicar una vacante?

En la actualidad nuestra compañía goza de un alto reconocimiento por ende no hemos tenido necesidad de persuadir candidatos para laborar con nosotros.

¿Para qué áreas de la empresa se reciben más candidatos jóvenes o millennial (21 a 35 años)?

Ventas

¿Para qué niveles de cargo de la empresa se reciben más candidatos jóvenes o millennial (21 a 35 años)?

Staff y tácticos

¿Cuáles son las etapas regularmente en un proceso de selección para estos cargos?

Somos simples en nuestro proceso de selección, en términos generales nos basamos en entrevistas, algunas pruebas de conocimiento (dependiendo el cargo), una prueba de valores

prueba de competencias organizacionales, sarlaft, referencias laborales y exámenes médicos de ingreso. En pocos casos hacemos visitas domiciliarias y estudios de seguridad.

¿Qué métodos utilizan para asegurarse que los candidatos cumplen con los requisitos estipulados en el perfil del cargo? e.g. si se busca a alguien que tenga habilidades para trabajar en equipo, como miden qué el candidato tenga esa capacidad.

Se realizan entrevistas por competencias (solo para ciertos cargos).

¿Existe alguna diferencia entre los procesos de selección para nuevas generaciones y para personas mayores, para un mismo cargo?

No el proceso es igual para todos.

¿Qué factores tienen en cuenta, además de los estipulados en el perfil del cargo, a la hora de escoger a un candidato?

No, básicamente validamos competencias como: compromiso laboral, adaptabilidad, disciplina, trabajo en equipo etc.

¿Es habitual que el jefe directo participe en el proceso de selección?

Si, siempre debe participar

¿Cuáles son los factores diferenciadores de la empresa que dan a conocer, que hacen que un candidato la escoja sobre otra del mismo sector?

Nuestro reconocimiento en el mercado.

Cuando ya se seleccionó un candidato ¿Que método o métodos utilizan para convencerlo de aceptar el trabajo?

Ninguno

¿Cree que es importante que los candidatos entiendan cómo es la cultura dentro de la empresa? por qué?

Si, para nosotros el proceso de adaptabilidad a la compañía es importante pues de ello depende en gran parte nuestro clima laboral y la productividad de nuestros colaboradores.

¿En qué momento del proceso les muestra a los candidatos como es la cultura organizacional de la empresa?

Desde el ofrecimiento de la vacante

¿Cuáles son los retos más grandes dentro de un proceso de selección para millennials?

Garantizar la estabilidad laboral de los mismos en la compañía.

¿Quién o quiénes toman la decisión final de contratar a un candidato?

Jefe inmediato y Gestión Humana.

¿Esta(s) persona(s) está(n) involucrada(s) en el proceso de selección previo a la decisión final?

Si

¿Está el jefe directo involucrado en la decisión de contratación?

Si

¿Cómo influye la opinión del jefe directo en la decisión?

En todo

4: Laura Pinzón

Gestora Junior de Recursos Humanos, Banco BBVA

¿Cual es el proceso para definir un perfil para un cargo nuevo dentro de la empresa?

El perfil de un cargo nuevo se define con el responsable de la vacante (Generalmente Gerentes y Directores) y lo que normalmente se hace es una reunión entre el área de Recursos Humanos y área encargada. Recursos Humanos da un lineamiento de lo que el mercado podría ofrecer. Por ejemplo si se está buscando un perfil súper especializado, la retribución tendrá que ser más alta, de forma que la oferta sea atractiva. Cuando es un perfil un poco más estándar se habla de la formación que la persona tiene, experiencia previa, sectores en los que la persona debió desempeñarse para poder estar en el cargo. Para la retribución de los nuevos cargos se hace una comparación con el mercado externo y con los que podrían ser los pares internos de la posición.

¿Quienes participan en la definición del perfil?

El responsable de la vacante y Recursos Humanos.

¿Actualmente la empresa terceriza algún proceso de entrada?

El banco actualmente tiene dos tipos de empleados, el personal temporal y el personal banco, o sea los empleados directos. Para el personal banco no hay ningún proceso que la compañía tercerice, en el caso de los temporales la empresa temporal terceriza el reclutamiento y la

contratación pero la parte de selección de este personal si está hecha por el equipo de selección del banco.

¿Cuáles son los beneficios que la empresa percibe al tercerizar el proceso?

Los beneficios que la empresa percibe al tercerizar el proceso son eficiencias en tiempo y reducción de costos, debido a que los temporales principalmente se encargan de cubrir ausencias en la red comercial y temas operativos circunstanciales en la parte administrativa de modo que no es necesario estar contratando por un tiempo fijo. Adicionalmente en cuanto el reclutamiento el grupo de selección se puede enfocar en reclutar las personas que van a ser contratadas directamente con el banco.

¿Existen procesos de reclutamiento interno en la compañía?

Si, es politica de la empresa buscar primero talento interno para cubrir las nuevas vacantes. Para poder aplicar a un proceso de selección interno, el empleado debe estar contratado directamente por el banco y tener un contrato a termino fijo.

¿Cómo se comunican las vacantes internamente?

Existen actualmente tres formas de comunicar las vacantes internamente. La primer es a través del apuntate a la vacante. Este programa es el programa donde los empleados nuevas vacantes que el banco tiene disponibles. El programa cuenta con un sitio web dentro de la intranet del

Banco donde las personas pueden entrar mirar las vacantes que se están ofreciendo y aplicar. Todas las aplicaciones deben hacerse por este medio.

Adicionalmente a la página el programa cuenta con una publicación que se envía a todos los funcionarios contratados directamente con el banco todos los martes y viernes donde se publican las vacantes que salieron desde la última publicación. Las vacantes que se muestran en la última publicación de correo electrónico también son publicados en todas las pantallas internas de las instalaciones administrativas del banco.

¿Qué medios utilizan para buscar candidatos externamente?

Para el proceso externo dependiendo de los cargos se puede buscar por medio de temporales que anteriormente hayan tenido alguna experiencia laboral con el banco, páginas de búsqueda de empleo como LinkedIn, por el portal propio del banco, Elempleo.com, ticjob.com y redes sociales.

¿Qué información utiliza para atraer a los candidatos a la hora de publicar una vacante?

Si es atracción interna se nombra el perfil del empleado, aunque por política en el banco todos los funcionarios pueden aplicar a la vacante que quieran aunque no cuenten con el perfil, y el cargo es adjuntado con el manual de funciones del cargo. En publicaciones externas se hace una pequeña introducción del cargo, se dan responsabilidades y habilidades y experiencia que debe tener el funcionario.

Cuando se tiene el pool de candidatos, ¿Cómo se inicia el proceso de selección?

Luego de tener a los preseleccionados, se aplican unas pruebas psicotecnicas a los aspirantes y con estas pruebas se crea un ranking de los candidatos y se envian las pruebas y la hoja de vida de los 3 candidatos con mejor ranking al jefe directo, el cual hace una entrevista a cada persona de la terna, y una prueba especifica de ser necesario. En algunos casos se hace un assesment grupal antes de presentar la terna al jefe directo, pero esto no es común, solo se hace para cargos que tienen muchos aspirantes, como por ejemplo, para escoger a los practicantes que entran a las diferentes áreas de la empresa.

¿En algún momento el área de recursos humanos se involucra en el proceso?

En caso de que el jefe directo lo considere necesario, los candidatos son entrevistados por un gestor o gestora de recursos humanos, sin embargo, esto no es común.

¿Quién toma la decisión final en los procesos?

La decisión siempre es tomada por el jefe directo, el cual, tras haber elegido al candidato de su preferencia pasa la información a recursos humanos para que esta contacte al elegido y le haga una propuesta formal de trabajo, la cual tambien es enviada por correo electronico.

¿En que momento la persona elegida puede negociar las condiciones de entrada a la compañía?

En el momento de la oferta formal, la persona escogida puede negociar las condiciones salariales del cargo. Luego la contrapropuesta se le presenta al business partner de recursos que tiene el area que esta contratando, y es esta persona generalmente la que aprueba o rechaza la contrapropuesta.

¿También se pueden negociar otros beneficios aparte de los economicos?

No, el paquete de beneficios que acompaña a la propuesta salarial ya esta predefinida y no se puede modificar.

5: Katerin Rivera

Analista de Selección y Desarrollo, Área de Talento Humano, Alpina SA

¿Hay algún proceso definido o estandarizado para definir un perfil o un cargo que se necesita una vacante?

Digamos que para el proceso y el perfil como tal lo que nosotros primero miramos y nos dejamos guiar es, uno, pues claramente que el perfil que nosotros ya tenemos estipulado gracias a nuestros principios guía, a la misión y al rol y a las actividades esenciales que tiene cada persona en su cargo, estos descriptivos de cargo nos ayudan a nosotros a tener pues mayor facilidad al momento de buscar una hoja de vida. Lo que hacemos es que si nos interesa una hoja de vida, llamamos a la persona y después miramos si tiene correlación con el perfil que nosotros ya teníamos de descripción de cargo activo.

Y en este perfil están definidos ya pues digamos un rango salarial, lo que se espera, *soft skills*...

Pues digamos en rango salarial, sí lo podemos llamar así, o sea, nunca se da un total siempre se da como un aproximado para evitar como ilusiones al candidato, entonces sí o sí se da una misión como tal, las habilidades que nosotros estamos buscando en la persona, las personas que están trabajando las primeras que preguntan por monto aproximado en temas de salario, pero yo creo que sólo el nombre Alpina llama mucho la atención.

¿Quiénes participan la definición del perfil?

Yo te hago como un énfasis en esto y es como para que se entienda que nosotros a veces entendemos a talento como Gestión humana y que se encarga de todo este tipo de cosas. Talento en alpina se está dividido en diferentes áreas. Entonces tenemos compensación tenemos talento y cultura tenemos relaciones laborales y tenemos todo un equipo de selección y desarrollo. Yo creo que dentro de talento es el equipo más grande porque sí o sí nosotros nos encargamos de las áreas de toda la compañía. ¿Quién se encarga? Están los auxiliares, estamos los analistas de selección y desarrollo y está la gerente y directora. Digamos que aquí nos empoderamos mucho de ese rol y nos encargamos de que cada uno tenga el empoderamiento y la directriz y en la determinación, gracias a estos perfiles que nosotros ya tenemos descripción al cargo para tomar una decisión. ¿Cuál es el siguiente filtro? Que nosotros ya descartando gracias a la descripción al cargo, nosotros vamos al jefe inmediato que es la persona que realmente conoce el día a día de las funciones del cargo que se necesita y ese sería el último filtro. Entonces sí o sí yo creo que sí es un tema riguroso es un tema que nosotros vemos acá a una persona no como número sino como un ser humano. Entonces desde talento se ve eso pero ya claramente el jefe ya es un tema como de habilidades internas para el rol.

¿Alpina terceriza algún proceso para algún determinado cargo?

Digamos que se intenta que no se haga eso porque un *headhunter* no tiene las especificaciones de lo que nosotros pedimos acá en temas de la persona, de la esencia de la persona. Digamos se necesitaría cargos muy altos pero realmente se trata de no hacer.

¿Existen procesos de reclutamiento interno dentro de la compañía?

Pues ese es nuestro día a día, nuestro pan caliente todo el tiempo digamos selección y desarrollo se encarga de cubrir las vacantes porque es la necesidad del negocio.

¿Cómo se comunican estos vacantes internamente?

Nuestros jefes que vendrían siendo nuestros clientes son los que se comunican con nosotros ya sea porque la persona renunció o por cualquier otro motivo y se abre la vacante y se comunica con nosotros

¿Cuándo buscan candidatos externamente cómo lo hacen?

Tenemos pues las plataformas normales, las típicas plataformas en búsqueda de hojas de vida. Yo creo que le apuntamos más a nuestro talento interno. Entonces sí o sí yo creo que en buen porcentaje le apuntamos primero a nuestro talento interno y si ya lo amerita pues buscamos afuera.

¿Qué entra en juego cómo empresa para convencer a una persona que quieren a que entre a Alpina?

Yo creo que en Alpina nos regimos por un tema que por la misma transparencia que es parte de nuestra cultura, no hemos llegado al punto de tener que ir a convencer a la persona. No hemos llegado la verdad. Alpina es una compañía que llama mucho la atención, entonces el solo hecho

de decirles te llamamos Alpina estás interesado porque tenemos una vacante, la persona sí o sí le interesa mucho, entonces no recuerdo no tengo presente en este momento que hayamos tenido que rogarle a alguien.

A lo que me refiero es al momento de ofrecer la vacante muestran algún tipo de beneficio que tenga Alpina o nada, absolutamente nada.

No, nada. Esto ya es un tema confidencial de la compañía en el sentido de que estos auxilios y estos beneficios pues uno les dice que son muy buenos claramente son buenos, pero pues nosotros no queremos que la persona se mueva por el dinero o por los beneficios que ofrece la empresa, queremos que se mueva porque en verdad le interesa Alpina.

¿Para qué áreas y para qué cargos se necesitan más personas jóvenes, de 21 a 35 incluso 18 años?

No es un secreto que en Alpina sus alpinistas sean tan jóvenes. Tenemos auxiliares jóvenes de 30 a 35 años, analistas muy jóvenes, tenemos gerentes muy jóvenes. Entonces yo creo que el tema de *millennial* acá pesa mucho. Casualmente estamos trabajando en un proyecto sobre los *millennials* porque sí o sí necesitamos entender ellos cómo van a apoyar o afectar nuestro mercado. Entonces sí le atacamos mucho al tema de personas jóvenes porque sentimos el tema de que trabajan más, del apoyo, de la pasión, de la fuerza que estamos buscando diariamente. En cambio ya una persona mayor pues digamos no lo tenemos estipulado pero pues es lo que se ve aquí en el día a día. Es el resultado de que el mayor porcentaje de nuestros practicantes se quede en la compañía, de que se le apueste más a la pasión que tienen los alpinistas que su misma

habilidad. Entonces yo creo que acá el tema de la edad es muy fundamental, creemos y apostamos en estos nuevos talentos y personas jóvenes porque creemos que el potencial que tienen desde la universidad pues está fresquito para utilizarse acá y si le preguntas a cualquier practicante, acá ellos no vienen a hacer un proyecto de ellos sino a trabajar y lo que ellos tengan por parte de la universidad les toca por aparte. Entonces nos interesa utilizar todas las herramientas que tienen las personas jóvenes para portarlo acá entonces yo te puedes ir que alpina es una empresa joven. Entonces, ¿quiénes tienen muchos años aquí en la compañía? Conductores, operarios, personas que ya están en las plantas. Las personas que se encargan de la sección de que esos son los que llevan 10 a 15 años en la compañía. Pero la parte administrativa si se encarga mucho del tema las personas jóvenes, si le estamos apostando a ese mercado, *millennials* que empiezan a aportar, a empoderarse de los proyectos porque el día a día de Alpina lo amerita y lo necesita.

En cuanto a su proceso de selección, ¿qué etapas tienen, es un proceso muy estandarizado o depende del cargo? Y si es estandarizado, ¿tienen etapas muy marcadas?

Pues un paso a paso no puedo dártelo, pero sí es un reclutamiento normal. Entonces ya te conté cómo se abre la vacante, cómo se comunica. Sí tratamos de ser muy acertados con lo que quiere nuestro cliente que vendría siendo uno de los jefes de área. Nos sentamos, tenemos mucha cercanía con ellos y hacemos el debido reclutamiento. Entonces la llamada, la entrevista... sí, que pasen como por los filtros necesarios. El tema es que necesitamos ver que la persona no se mueva tanto por los beneficios y el dinero. No quiere decir que el dinero nos importante pero no es nuestro indicador más importante. Hay cargos que sí lo ameritan claramente porque pues sí tú

eres gerente en otra empresa y te llamamos para gerente acá, tú necesitas esa información para saber si soltar el otro trabajo en dónde estás y, aún así, te puedo decir que a muchos candidatos no les interesa o no preguntan por esa información porque saben que si lo estamos buscando ya tenemos en cuenta su rango salarial. Entonces, sí o sí, el proceso en Alpina es, uno, completamente transparente y, dos, es un tema que también va ligado a nuestros principios guía porque está toda la estrategia, toda la misión y los valores en uno. Entonces somos un equipo con pasión, tenemos simplicidad y acción al momento de hacer las cosas y eso es lo que a nosotros nos impacta al momento de hacer la entrevista con el candidato

¿Cómo hacen ustedes para comprobar que un determinado candidato tiene unas habilidades como trabajo en equipo o tienen esas habilidades blandas que se buscan tanto en la actualidad en las empresas?

De X cantidad de hojas de vida y candidatos que pasaron por ese filtro, las personas que quedan preseleccionadas en ese momento pasan aún *assessment* que es la prueba real mediante la cual, con diferentes actividades que hacemos, comprobamos sí o no las personas tienen ciertas habilidades. Igual tratamos de que nuestros ejercicios sean puntuales. Tratar de que la persona se muestre como es en 4 horas es difícil, no sabemos si la persona trabaja en equipo pero la presión del tiempo hace que la persona en algún momento saqué a relucir ese tipo de habilidades.

¿El jefe directo está involucrado en el proceso de selección además de en la definición del perfil?

Completamente, yo creo que es uno de los actores principales para que se decida y para que la persona que se escoja realmente haya pasado por el filtro riguroso que se necesita y por eso es que al final, no sé si tú lo sabías, Alpina tiene un premio de hace 1 o 2 años por tener el mejor talento, la mejor selección de talento en todas las compañías. Es muy importante porque nosotros como talento podemos evidenciar en alguna medida si la persona tiene determinadas habilidades, pero es el jefe directo quien determina si tiene las habilidades necesarias para el día a día del trabajo o el cargo al cual está aplicando.

¿Cuáles crees que son los factores que hace que una persona decida a Alpina sobre otra siendo esta otra empresa del mismo sector?

Alpina es una compañía familiar. Entonces es con lo que tú naciste y creciste en el día a día. Entonces creciste con el BonYurt o con el Alpinito, y si o si durante el desarrollo de la persona entre una de las empresas top en su cabeza está alpina. Entonces yo creo que ese factor es muy importante para nosotros y a la hora de hacer una entrevista por ejemplo te suelto una pregunta y es, durante tu infancia dime una experiencia que tuviste con alpina. Entonces ese tipo de cosas nos permite a nosotros de cierta manera fidelizar a las personas. Es una cosa que ya viene interna, que cuando ya empiezas a trabajar acá te sientes familiarizado con el BonYurt, con el Alpinito... No es un tema ajeno.

¿Es importante para Alpina a que sus futuros trabajadores o candidatos actuales conozcan su cultura y cómo lo hacen antes de que estos entren?

Totalmente y para nosotros el tema de la cultura ligado a nuestros principios guías es lo más importante. Yo creería que es de los factores de un 50% al momento de escoger e ingresar a cierto candidato a la compañía. ¿Cómo lo hacemos? La experiencia de cómo tú tengas tu proceso es importantísimo para nosotros. ¿Sí? Entonces el momento de la llamada, qué tan cordial eres, qué tan abierto eres, qué tan amable eres, qué tan sincero eres, te habla de la compañía. Sí o sí, nosotros analistas de selección y desarrollo nos encargamos o somos los embajadores de mostrar cómo es nuestra cultura en nuestra compañía. Entonces yo creo que la experiencia es muy importante y al momento de ingresar tienen una inducción donde ven todo lo que es la compañía, pero sí lo fundamental es el día a día y si lo hablamos de nuestros principios guías de nuestra cultura. Entonces es algo cero imposibles de no detectarlo. Entonces lo detectas en cómo habla, en cómo se desarrolla, cómo habla con su equipo, a quién más le ponen cuidado. Todo ese tipo de detalles que digamos la persona no se da cuenta, pero es su estatus quo normal que es lo que nosotros estamos analizando. Entonces tú entras al lugar donde te sientes en familia y actúas como realmente tú eres Hay personas para bancos como hay personas para mil cosas.

¿Cuáles son los retos más importantes o los más desafiantes que tienen a la hora de trabajar con millennials y atraer millennials?

Yo creo que ese famoso ruido que generaron con esta generación millennial de que no quieren tener jefes, de que quieren tener su propia empresa, que son emprendedores... Nosotros le hemos dado la vuelta a esta situación y utilizado a favor nuestro porque el día a día de nosotros en alpina es de mucho trabajo y necesitamos personas jóvenes que lleguen, que se empoderen y sean comprometidas porque nosotros aquí no tenemos el tiempo de que el gerente nos apruebe, de que el gerente nos dé el visto bueno, eso no pasa. Hay momentos en los que tú tienes tu

acompañamiento, pero tú como persona joven millennial tienes que empoderarte y tener la determinación de decir, okay este proyecto va a seguir, este proyecto no va a seguir. Entonces yo creo que es darle la vuelta algo bueno porque muchos de nuestros millennial son analistas en estos momentos y el analista muchas veces es el que tiene la determinación de decir sí o no a este producto o a ese proyecto. Muchos de nuestros proyectos, para temas de desarrollo de nuestros alpinistas se generaron a través de un analista, y es un analista joven que acaba de salir, que está empoderado, que se pone la 10, que participa, que no tiene miedo de presentarse ante el presidente, ante el vicepresidente. Entonces es una generación perfecta para este momento. Yo creo que al final Alpina se va a ir como adaptando y tiene la facilidad de esa gestión del cambio, de adaptarse a este tipo de situaciones, en nuestro caso por la nueva generación que sigue.

¿Has vivido o tienes conocimiento de algún cambio de los procesos de entrada debido a cambios generacionales?

Yo creo que acá el momento el ingreso se va a ir puliendo cada vez el proceso de reclutamiento. Yo creo que las plataformas hoy en día han ayudado a que uno tenga más acceso y simplicidad y acción al momento de hacer las cosas. Antes no me imagino si no una plataforma para ver una hoja de vida cómo hacían y cómo buscaban una persona, pero se habrá logrado su momento. En este momento gracias a nuestras herramientas yo creo que nos han ayudado un montón a perfilar y a ser un poco más rápidos al momento de tomar las decisiones. Entonces sí se necesita en este momento gente joven, empoderada, herramientas nuevas, tecnología nueva, que de antes a hoy se vea el cambio. Que yo te diga que yo haya percibido un cambio últimamente, digamos en el paso a paso de los procesos nosotros procuramos ser muy rigurosos, tener evidencia de todo para

el mismo tema de la transparencia. Entonces cada día vamos perfilando a que cada cosa sea rigurosa, pero que al momento de que el candidato se presente no se sienta tan grave.

¿Hay alguna diferencia entre los procesos para millennials los procesos para personas para altos cargos?

Digamos que nosotros no nos arriesgamos a que los jóvenes tengan un cargo anticipadamente, yo creo que deberían pasar por un proceso. Entonces yo creo que nuestros millennials van más enfocados a nuestros practicantes, que es dónde tenemos el porcentaje mayor y ellos van como evolucionando a la medida que mejoren las habilidades de cada uno. Pero entonces por perfil digamos que en muchas ocasiones hemos revisado que nuestros gerentes sean personas todavía jóvenes, que le pegan a nuestro perfil alpinista. Obviamente no todos son millennials, hay mayores. Pero tenemos gerentes de 32 años, tenemos un gerente de 26 años. Entonces apuntamos y le apostamos a nuestro talento joven dentro de la compañía. Pero la mayor cantidad, la gran parte, el mayor porcentaje está en nuestros practicantes que es donde empiezan a desarrollarse para el día de mañana ser los gerentes.

¿Quién o quiénes deciden que se contrata o ingresa una persona?

Todo lo que es selección y desarrollo, en donde están auxiliares, analistas, aprendices SENA, gerentes, directores, o sea, todo el conjunto más contratación que está también dentro de proceso, selección y desarrollo, y los jefes claramente. Entonces los jefes pueden ser el gerente del área que lo necesita, el director del área que lo necesita. Nosotros pasamos como un primer filtro gracias al perfil que se busca y también están en los *assessment* en donde ellos participan

directamente. Entonces es un tema totalmente transparente, no es que nosotros digamos, este es amigo mío, ya está dentro. Cero y nada de eso. Se busca que las personas tengan la oportunidad y las personas que realmente lo ameritan. Llévate el tema de que, paso a paso de lo que se haga en el reclutamiento en Alpina, es, uno, transparente, dos, riguroso, y tres, alineado a nuestros principios guía.

6: Natalia Quintero

Analista de Recursos Humanos, Reclutadora para áreas de mercadeo y comercial, Hays

¿Cuál es el proceso para definir un perfil para un cargo nuevo dentro una empresa?

Normalmente no lo hacen los headhunter, las empresas internamente definen el perfil. A cada persona que tenga gente a cargo le dan el *job description* de ese cargo y cada año deben actualizar la información del *job description*, entonces en el momento en el que necesiten personas para ese cargo o perfil, los gerentes ya tienen la información actualizada del perfil y habilidades que se necesitan. Si van a trabajar con un *headhunter*, envían este *job description*.

¿Qué factores se tienen en cuenta para la definición del perfil?

Siempre lo más importante es la experiencia laboral de la persona, que esté enfocada a lo que ellos (las empresas) están buscando, la formación académica, el salario que se va a pagar en esa posición. El salario emocional también, los beneficios que ofrece la compañía. De vez en cuando ponen *soft skills*, pero sigue siendo menos importante porque son habilidades que las personas pueden desarrollar. Se tiene en cuenta, pero se le presta menos atención.

¿Quiénes participan en la definición del perfil?

Como te conté en el primer punto, lo hace el gerente de la posición que vayan a buscar; siempre está involucrado. También está involucrado el área de Recursos Humanos. Y algunas

veces, cuando hay empresas un poco más pequeñas, el *headhunter* viene a hacer parte de la definición de un perfil.

¿Hay diferentes tipos de *headhunters*?

Sí. Todos al final hacen lo mismo, es decir, reclutar gente para alguna posición que le haya pedido alguna compañía, casi todos las hacen con gerencias altas y medias porque de lo contrario no sería un *headhunter* sino una bolsa de empleo, pero la diferencia, con Hays por ejemplo, es que el resto pide un *reference*, esto es un porcentaje de pago del proceso como pago anticipado independientemente que el proceso haya encontrado a la persona adecuada o no. Hays trabaja a éxito, es decir, si la empresa escoge al candidato, pagan por el proceso, pero si no gusta, no tienen que pagar nada.

¿Cuáles son los beneficios que las empresas perciben al tercerizar el proceso?

El mayor beneficio es el tiempo. Casi siempre cuando las empresas están en búsqueda de un perfil, es urgente. Para las compañías es muy difícil que una persona abandone su posición, las personas normalmente dan un gap de 2 a 3 semanas para entregar su puesto (...), entonces este intervalo de tiempo es en el cual las empresas necesitan encontrar a alguien nuevo para suplir la falta y que el puesto no quede vacío puesto que es un puesto en el cual se necesita a alguien para que los procesos sigan normales internamente. Las empresas lo que buscan es que debido a la especialización que tienen los *headhunters* y sus bases de datos, que consigan a esa

persona en el menor tiempo posible para que el *core* del negocio no se vea afectado en ningún momento. Las empresas no quieren hacer perder el tiempo a Recursos Humanos ni desgastarlos con más trabajo del que ya tienen y más cuando es un proceso de emergencia en el cual les tocaría casi que dejar sus funciones por conseguir a alguien nuevo.

¿Existen procesos de reclutamiento interno en la compañía?

Si y acá hay un punto muy importante. Este es el primer recurso de las compañías, antes de buscar candidatos por fuera miran dentro de su organización a alguien con las capacidades, habilidades, experiencia y conocimiento del sector de la compañía misma.

¿Cómo se comunican las vacantes internamente?

En Philip Morris, por ejemplo, tienen una plataforma donde Recursos Humanos publica las vacantes que tienen en el momento y los empleados lo que hacen es acceder a la plataforma y aplicar a los diferentes puestos que creen tienen las capacidades o sienten influencia y gustos por el área, etc. También, por correo interno de la compañía se informan este tipo de vacantes.

¿Qué información especial utiliza para persuadir y atraer a los candidatos a la hora de publicar una vacante?

Lo que más le importa a la gente es saber sobre crecimiento salarial, profesional y tener un reto dentro de la empresa. Esto es lo que siempre buscan las personas.

¿Para qué áreas de las empresas se buscan más candidatos jóvenes o millennial (21 a 35 años)?

Bueno, así sea una generación, es un *gap* de edad muy grande. Lo que más piden las compañías son personas de 28 a 35 años casi que para cualquier cargo. En el área comercial y de mercadeo, que es donde yo trabajo, piden mucho a personas de esa edad, y no solo para cargos pequeños, muchas personas de esa edad ya tienen posiciones gerenciales. Hay gerentes comerciales de 33 años, con todas las capacidades y experiencias, que buscan las empresas para una subgerencia general. En resumen, las empresas buscan personas jóvenes y que sean muy buenas.

¿Para qué niveles de cargo de la empresa se buscan más candidatos jóvenes o millennial (21 a 35 años)?

Como te dije antes, lo más normal es que para un cargo en ventas de KAM estén dentro de ese rango de edad; y para mercadeo, para *category manager*, también buscan personas dentro de ese rango.

¿Cuáles son las etapas regularmente en un proceso de selección para estos cargos?

Pues eso depende si se hace el proceso internamente o si se hace a través de una *headhunter*. Si se hace a través de una *headhunter*, lo que nosotros hacemos es que buscamos las personas que nos parece que se ajustan al perfil, los llamamos, hacemos una entrevista interna de ellos con Hays y después se pasan directamente con el cliente. Lo normal con el cliente son 3 entrevistas que una se puede cambiar por un *assessment*. Entonces siempre está la entrevista con Recursos Humanos, siempre está la entrevista con un *hiring manager* (el encargado de la posición), y la tercera puede ser con el gerente general o puede ser un *assessment*, pero casi siempre son tres.

¿Qué métodos utilizan para asegurarse que los candidatos cumplen con los requisitos estipulados en el perfil del cargo?

La *headhunter* se encarga de que requisitos evidenciables como la experiencia profesional, la carrera académica, las carreras profesionales y afines que buscan. A todo eso la empresa se compromete a hacer la mejor búsqueda y hacer que los candidatos cumplan con estos requisitos. Si se buscan habilidades como los *soft skills*, lo que se hace es una prueba psico-técnica que se llama Kompe DISC. Es una prueba muy larga, en la que los candidatos se demoran aproximadamente 2 horas haciéndola y al final la prueba muestra esas habilidades blandas que tienen los candidatos. Esa es la forma en la que actualmente se están mirando esa parte del perfil de la persona cuando, para las empresas, es muy importante y lo requieren explícitamente.

¿Existe alguna diferencia entre los procesos de selección para nuevas generaciones y para personas mayores, para un mismo cargo?

No, con las empresas con las que he trabajado el proceso de selección ha sido el mismo para personas de diferentes edades.

¿Es habitual que el jefe directo participe en el proceso de selección?

Sí, siempre. Como te dije, es una de las entrevistas y una de las más importantes ya que es la persona que va a tener a cargo al nuevo candidato y, por lo tanto, tiene mucho poder de decisión. Ha habido situaciones en las que a los candidatos les ha ido muy bien con Recursos Humanos, en el *assessment*, y llegan a la entrevista con el *hiring manager* y no les gusta por x o y motivo, y al final no las contratan, sea la razón que sea, pero es una razón del que fuera el jefe directo.

¿Cuáles son los retos más grandes dentro de un proceso de selección para millennials?

Primero que todo, y generalizando, los *millennials* son muy poco comprometidos, es decir, no muestran interés de amarrarse a un trabajo o a una empresa. Entonces es muy difícil que sean comprometidos con un proceso de selección. Hay ocasiones en que las empresas nos dan una fecha y hora clara para hacer las entrevistas, llamamos a las personas potenciales para el cargo y nos responden que no pueden ese día y puede que sea cierto, pero nos lo dicen casi dándonos a entender que no les importa o como queriendo decir que si los quieren a ellos se tienen que acomodar a su horario y lo que necesitan. Este punto es muy difícil para las empresas.

¿Quién o quiénes toman la decisión final de contratar a un candidato?

Depende mucho de la compañía, pero, si es multinacional, hay veces que la casa matriz interviene o hay veces que dentro de Latinoamérica hay un país que maneja la empresa en el resto del continente entonces ese país tiene que ver en el proceso, pero normalmente los que toman la decisión son los *hiring managers*, o sea, el jefe, y Recursos Humanos, entre esos dos. El resto, pueden ser entrevistas de conocimiento y pueden dar su opinión, pero finalmente un gerente general no toma la decisión sobre un cargo mucho más pequeño, a menos de que sea un cargo alto, como un Director Comercial. Si ya está muy lejos del Gerente General la posición que van a suplir, este no tiene mucho que ver en el proceso, tiene voz si la quiere dar y voto si lo requiere, pero el que da la última palabra son el jefe directo y RRHH.

¿Estas personas están involucradas en el proceso de selección previo a la decisión final?

Sí, claro, los que toman la decisión final son quienes hacen las entrevistas y están pendientes del proceso.

¿Está el jefe directo involucrado en la decisión de contratación?

Claro que sí.

¿Cómo influye la opinión del jefe directo en la decisión?

Es el que más tiene poder de decisión sobre quien se contrata, puesto que es a quién le van a reportar. Entonces es importante que el candidato haga *match* con su jefe directo. Yo diría que la decisión está repartida en un 80/20, 80% influencia del jefe directo y 20% RRHH.

Anexo 3: Ficha técnica encuestas

Universo	Estudiantes en practica o graduados, en su mayoría recién egresados de universidades reconocidas del país
Tamaño de la muestra	163 estudiantes
Alcance de tamaño de la muestra	Con la limitante de tiempo y recursos, se logró encuestar a 163 estudiantes de diferentes universidades.
Método de muestreo	Se tomaron como criterios para hacer parte de la muestra la edad del estudiante, y que la persona fuese estudiante en práctica o una persona graduada menor a 36 años.
Recolección de información	Encuesta electrónica enviada a través de redes sociales como Facebook y WhatsApp.
Fechas de realización	Fecha de apertura: 29 de marzo Fecha de cierre: 15 de abril
Responsables del trabajo	Javier Méndez y María Paula Pinzón