

**MIGRACIÓN VENEZOLANA: RESPUESTA PARA LOGRAR UNA CONTRATACIÓN
INCLUSIVA Y ÉXITOSA EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS**

Nataly Patricia Ditta Mejia

Universidad de La Sabana

Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas

Sandra Idrovo Carlier, Ph.D.

2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	12
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	13
1.3.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	13
2. MARCO DE REFERENCIA	14
2.1. IMPORTANCIA E IMPACTO DE LA INCLUSIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES	14
2.2. BARRERAS QUE ENFRENTAN LOS MIGRANTES VENEZOLANOS QUE BUSCAN INTEGRARSE AL MERCADO LABORAL EN COLOMBIA.....	17
2.3. MANEJO DE FLUJOS MIGRATORIOS E INCLUSIÓN LABORAL EN OTROS PAÍSES	20
3. METODOLOGIA	27
3.1. MUESTRA	28
3.2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	32
3.3. ANALISIS DE DATOS	33
4. RESULTADOS	35
5. CONCLUSIONES	69
6. RECOMENDACIONES	75
7. REFERENCIAS	77

RESUMEN

La presente investigación, de enfoque cualitativo tiene como propósito identificar los elementos necesarios para lograr una contratación inclusiva y exitosa en las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta los talentos de la población migrante venezolana con un estatus regular. Para la recolección de la información se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas a una muestra compuesta por 16 personas, dividida en 10 migrantes venezolanos que ya estuvieran laborando y 6 personas que hacían parte del área de Recursos Humanos encargados de las contrataciones, jefes de áreas o compañeros directos de trabajo en organizaciones donde se ha contratado migrantes venezolanos. El tamaño de la muestra se determinó por conveniencia y la técnica de muestreo que se utilizó fue de bola de nieve, accediendo a ella por medio de contactos y referidos. La información recopilada se procesó y analizó a través de la técnica de codificación abierta. Los objetivos eran conocer las percepciones sobre los migrantes venezolanos con el fin de identificar las competencias que esta población ofrece a las organizaciones en las que trabajan. Además, identificar los elementos que facilitan u obstaculizan el aprovechamiento del talento que los migrantes venezolanos aportan en su proceso de integración al mercado laboral colombiano. El desarrollo de este trabajo permitió concluir que las competencias que poseen los migrantes venezolanos, si se gestionan adecuadamente traen consigo aportes para la productividad, creatividad y crecimiento de las organizaciones, beneficios para la economía del país y a su vez ayuda a mejorar la calidad de vida de esta población. Asimismo, existen elementos tanto en las organizaciones como en el entorno que facilitan esta integración y otros que la obstaculizan, pero que se pueden mitigar con la ayuda de aliados que persigan la misma idea de trabajo inclusivo, a través de herramientas innovadoras.

Palabras Clave: Migrantes venezolanos, inclusión laboral, competencias, talento, mercado laboral, organizaciones.

ABSTRACT

The present work aims to identify the necessary elements to achieve inclusive and successful recruitment in Colombian organizations, considering the talents of the Venezuelan migrant population with a regular status, by using a qualitative approach. To collect the required information, in-depth semi-structured interviews were conducted with a sample of 16 people in two categories, 10 Venezuelan migrants who were already working and 6 Human Resources staff members in charge of hiring, area managers and coworkers in organizations where Venezuelan migrants have been hired. The size of the sample was determined for convenience as the sampling technique used was “snowball” through contacts and referrals. The information collected was processed and analyzed using the open coding technique. On one hand, an objective was to know the perceptions of Venezuelan migrants to identify the skills that this population offers to the organizations in which they work. On the other hand, this research identifies the elements that facilitate or hinder the talents that Venezuelan migrants contribute to their process of integration into the Colombian labor market. The development of this work allowed to conclude that the competences that Venezuelan migrants possess, if they are managed properly, can bring contributions for the productivity, creativity, and growth of organizations; as well as benefits to the country's economy and—in turn—help improve the quality of life of the population. Likewise, there are elements both in organizations and the environment that facilitate this integration and others that hinder it, which can be mitigated with the support of allies who pursue the idea of inclusive work through innovative tools.

Key Words: Venezuelan migrants, labor inclusion, skills, talent, labor market, organizations.

INTRODUCCIÓN

El deterioro progresivo de las condiciones políticas, económicas y sociales de Venezuela ha generado en el país una severa escasez de alimentos, medicinas, agua potable, energía eléctrica y otras necesidades básicas que ha afectado intensamente la calidad de vida de su población. De igual forma, han tenido que hacer frente a los problemas de inseguridad, violencia e hiperinflación. La grave situación y la crisis resultante ha obligado a los ciudadanos venezolanos a migrar masivamente a diferentes partes del mundo especialmente a los países vecinos.

Utilizando como base las cifras de los gobiernos de los países de América Latina y el Caribe, se estima que el número de personas venezolanas en estos países aumentó de 700.000 en el 2015 a más de 4 millones a mediados de 2019 (ACNUR, 2019) y 5.6 millones a mayo de 2021 (R4V - Coordination platform for Refugees and Migrants from Venezuela, 2021). Sin embargo, es probable que el número total de personas venezolanas en la región sea mayor, dado que la metodología de procesamiento de datos estadísticos utilizada por cada gobierno no haya tomado en cuenta a las personas venezolanas en situación irregular.

Colombia actualmente es el principal país de destino de la población migrante venezolana, superando el millón y medio de personas en el territorio nacional. Desde el año 2014 se presentó un crecimiento significativo de migrantes venezolanos en Colombia, los cuales llegan en busca de oportunidades laborales que les permita generar ingresos para cubrir sus necesidades y las de sus familias. (Observatorio de Venezuela de la Universidad del Rosario, 2018). Debido al impacto e importancia que tiene el tema de inclusión laboral, la presente investigación busca analizar las situaciones que enfrentan la población migrante venezolana al momento de insertarse laboralmente para mejorar su calidad de vida y la de sus familias, y de qué forma podrían aprovecharse sus

talento para con el fin de obtener beneficio para las organizaciones y el país. Para el desarrollo de esta investigación, el documento se subdivide en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema que evidencia el por qué se debe investigar el fenómeno o la situación que dio origen a la pregunta de investigación, seguido por la justificación que argumenta la relevancia social y académica, las razones y motivaciones que conllevaron a escoger el tema de investigación estudiado y los objetivos generales y específicos que encaminaron el propósito del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla un marco de referencia donde se relacionan los temas que permiten comprender y contextualizar la inclusión laboral de poblaciones en situaciones de exclusión, cómo esto impacta a las organizaciones y cómo se podría gestionar. Dando paso a explicar la importancia e impacto de la inclusión laboral en las organizaciones, luego nombrando cuales son las barreras que enfrentan los migrantes venezolanos que buscan integrarse al mercado laboral en Colombia, seguido de un enfoque teórico en cuanto al manejo de los flujos migratorios en otros países y finalmente, estudios previos sobre los procesos de contratación exitosos en algunas organizaciones en otros países.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología implementada, donde se explicó cómo se desarrolló la investigación, que tipo de investigación, los métodos y técnicas empleadas para la recolección y análisis de la información, finalmente el análisis de los resultados. Esta investigación es de enfoque cualitativo, en la que se realizaron entrevistas en profundidad semiestructuradas como una modalidad mixta de recolección de información, lo cual permitió la recopilación las historias de los migrantes y personal vinculados a las organizaciones que fueron objeto de estudio.

En el cuarto capítulo, se analizan e interpretan los resultados de la información procesada en el Software Atlas.ti. Y finalmente, se plantean las conclusiones y algunas recomendaciones para dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El siguiente capítulo corresponde al planteamiento del problema de investigación, donde se presentará algunas de las problemáticas que se han generado a partir de nuevas dinámicas sociales, económicas y culturales a raíz de la migración venezolana hacia Colombia.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia por compartir frontera y fuertes vínculos históricos, económicos y socioculturales con Venezuela, está ubicado como el principal país de destino y tránsito de esta migración (Observatorio de Venezuela de la Universidad del Rosario, 2018). La cual, al corte de enero de 2021 sumaba más de un millón setecientos mil venezolanos en Colombia (Migración Colombia, 2021), clasificados entre Migrantes Regulares (44%), quienes ingresan al territorio colombiano sellando su pasaporte por un Puesto de Control Migratorio habilitado, que se encuentran dentro del tiempo establecido y con los requisitos determinados por la autoridad migratoria; y Migrantes Irregulares (56%), quienes no portan un pasaporte vigente, ya se les venció su Permiso Especial de Permanencia (PEP) o quienes ingresaron sin autorización al país (Migración Colombia, 2020). Las anteriores cifras evidencian que el ingreso de migrantes venezolanos a Colombia con intención de permanencia continua se encuentra en ascenso y que el número de migrantes venezolanos con estatus migratorio irregular supera al porcentaje de migrantes que se encuentran en condiciones regulares (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021). Esta situación agrega complejidad para Colombia ya que, no solo debe hacer frente a sus propias necesidades, además tiene el reto de ser el destino principal para los migrantes venezolanos que buscan mejorar su calidad de vida y bienestar por medio de su inclusión social y laboral.

A pesar de que esta circunstancia puede ser un factor crítico para el desarrollo normal de la sociedad colombiana, si se gestiona adecuadamente, esta migración puede tener un impacto positivo tanto para la población migrante mediante su inclusión laboral y social, generando para sí mismos y sus familias condiciones de vida digna, como para Colombia como país de acogida, aportando de manera importante al crecimiento y desarrollo del país (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021). Uno de los aspectos de la migración venezolana que puede verse como una oportunidad para Colombia es la población joven de migrantes venezolanos. La población que ha migrado a Colombia tiene en promedio 26 años, 5 años más joven con respecto a los colombianos, 52% son hombres y 48% son mujeres (R4V - Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela, 2019) (Mazuera et al., 2019), lo que trae consigo un aumento en el tamaño de la población en edad productiva que resulta siendo positivo para la demografía del país y por lo tanto una mejora en el crecimiento potencial de la economía colombiana. Al mismo tiempo, si se logra una inserción de los migrantes al mercado laboral colombiano se generaría un impacto positivo sobre las contribuciones a los sistemas de seguridad social, disminuyendo así, la presión en la financiación del sistema público de pensiones (FEDESARROLLO y ACRIP, 2018).

Para que un migrante venezolano logre integrarse legalmente al mercado laboral en Colombia debe: a) Haber tramitado una visa de Residente Tipo R, para extranjeros que deseen establecerse permanentemente en Colombia y que cumplan con los requisitos establecidos por la ley; b) Solicitar su nacionalidad por medio de un familiar de primer grado de consanguinidad (padre o madre de nacionalidad colombiana); c) Solicitar una visa que permita desarrollar actividades laborales en Colombia (visa de Migrante Tipo M de trabajo), la cual puede tramitarla el cónyuge o compañero permanente de un colombiano, padre o madre de colombiano por adopción, refugiado, empleado, empresario, independiente (ACNUR et al., 2020); o, d) Tramitar

el Permiso Especial de Permanencia (PEP) que fue implementado por la Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (ACNUR Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, 2021), con el fin de regularizar la situación migratoria de los ciudadanos venezolanos, para uso como permiso laboral temporal para laborar en Colombia, tener acceso a la salud y la educación (Migración Colombia, 2017). Sin embargo, este documento carece de los elementos de seguridad mínimos para un documento de identificación, trayendo como resultado casos de falsedad de este documento. Debido a esto se han tomado medidas. A marzo de 2021 los PEP que se encuentren vigentes se prorrogarán por un término de dos (2) años en cualquiera sea su fase de expedición. Como documento transitorio se implementará el Permiso por Protección Temporal (PPT), siendo este un nuevo mecanismo de regularización migratoria y documento de identificación con una vigencia de diez (10) años, que autoriza a los migrantes venezolanos que se encuentren con un estatus regular y principalmente irregular, que deseen permanecer de manera temporal en Colombia, que cumpla con todos los requisitos establecidos para lograr su regularidad y poder ejercer cualquier actividad u ocupación legal en el país, incluidas un contrato laboral. De igual forma, este documento permitirá al migrante venezolano acreditar su permanencia en Colombia para efectos de la acumulación del tiempo requerido para aplicar a la Visa de Residente Tipo R (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021). Aun cuando la propuesta del PPT es una iniciativa por parte del gobierno colombiano para facilitar la inclusión legal y mejorar la recepción de los migrantes venezolanos, aún existen barreras para la inclusión laboral de esta población.

El módulo de migración de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de julio de 2014 hasta junio de 2019, mostró una serie de indicadores del mercado laboral de los migrantes venezolanos. Con relación al nivel educativo, las personas con niveles educativos más altos que llegaron a Colombia

durante el periodo 2014-2015, el 28,4% de los migrantes encuestados tenían educación superior, mientras que los migrantes que migraron en los siguientes años, 18.1% posee un diploma de técnico, tecnólogo o universitario y casi un 40% apenas tiene un diploma de bachiller. En cuanto a la ocupación y participación; del total de migrantes venezolanos en edad para laborar, el 63% efectivamente trabaja, si bien tienen una participación moderada en el mercado laboral, también trabajan normalmente 50 horas semanales, pero solo trabajan 10 meses al año. En el mercado laboral se desempeñan principalmente como trabajadores independientes, asalariados en empresas del sector privado y una alta participación en trabajos de servicios domésticos. La mayoría de los venezolanos se ocupan en el comercio, hotelería, restaurantes, construcción, actividades de servicio sociales y personales, en la industria manufacturera y la agricultura. Respecto a la temporalidad, un 25% de los asalariados tienen contrato de trabajo escrito temporal (Termino fijo). La tasa de informalidad ha tenido un elevado crecimiento en los últimos años debido a las dificultades para legalizar la estancia en el país y así obtener un documento válido para trabajar. A esto se añaden, los obstáculos para validar sus estudios y competencias, por lo que se han visto afectados principalmente porque son contratados sin garantías sociales (Observatorio del Mercado laboral y la seguridad social, 2020).

Con el objetivo de mitigar las barreras laborales para los migrantes venezolanos, el Ministerio de Trabajo junto con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Unidad de Servicio Público de Empleo, han conformado un sistema nacional de información y capacitación para toda la población inscrita en el PEP, con el fin de ayudarlos a encontrar un empleo según su perfil profesional recibiendo orientación para registrar su hoja de vida y análisis de sus competencias, habilidades y aptitudes. De igual forma pueden acceder a servicios de capacitación, certificación de competencias y apoyo al emprendimiento, todo esto con el propósito de facilitar

su inserción laboral (Banco Mundial, 2018) (La FM, 2019). No obstante, el nivel de cobertura e incidencia del programa es aún insuficiente (Observatorio de Venezuela de la Universidad del Rosario, 2018). Sumado a lo anterior, el proceso de convalidación de títulos otorgados en Venezuela tiene unos tiempos de respuestas lentos derivados del aumento en el incremento de las solicitudes. Adicionalmente muchos solicitantes no pueden iniciar el proceso de validación porque no pueden obtener la documentación necesaria para su análisis, por lo que no pueden acreditar sus conocimientos y estudios restringiéndolos en sus esfuerzos de formalización laboral (Departamento de Planeación Nacional, 2018).

Por su parte, para las organizaciones colombianas la inclusión laboral de la población migrante venezolana es un mecanismo que podría generar beneficios y oportunidades para incrementar su ventaja competitiva. Se ha evidenciado que varias empresas colombianas consideran que al contratar migrantes venezolanos se han visto reflejados muchos beneficios para las organizaciones como, cumplimiento de políticas y programas de Responsabilidad Social, llenar vacantes de difícil colocación, satisfacer necesidades de mano de obra temporal, bajar altas tasas de deserción y/o rotación de personal (Mintrabajo, 2019).

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, se hace necesario responder tanto a las necesidades de la población migrante venezolana en edad productiva para insertarse al mercado laboral, como a las necesidades de las organizaciones colombianas. Por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles serían los elementos necesarios para lograr una contratación inclusiva y exitosa en las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta los talentos de la población migrante venezolana con un estatus regular?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocó en identificar los elementos necesarios para lograr una contratación inclusiva y exitosa en las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta los talentos de la población migrante venezolana con un estatus regular. Con base en lo anterior se hizo pertinente conocer las percepciones sobre los migrantes venezolanos, con el fin de identificar las competencias que esta población ofrece a las organizaciones en las que trabajan. Además, identificar los elementos que facilitan u obstaculizan el aprovechamiento del talento que los migrantes venezolanos aportan en su proceso de integración al mercado laboral colombiano.

Considerando que, a causa de la situación social, política y económica, por la que atraviesa Venezuela, se ha presentado un incremento en el flujo de migrantes hacia Colombia como principal país de destino, que buscan oportunidades laborales para mejorar la calidad de vida de estas personas y sus familias, el tema se vuelve relevante para el país, en general, y para los posibles empleadores en particular, por lo que, es necesario generar conciencia sobre el tema de inclusión laboral dentro de las organizaciones, y así aportar a la transformación de la sociedad.

Esta investigación permitió analizar desde diferentes perspectivas el fenómeno migratorio en el contexto organizacional colombiano, permitiéndole al autor adquirir conocimientos relacionados con inclusión laboral y propiciando el impulso de prácticas que pueden ser implementadas en las organizaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Identificar los elementos necesarios para lograr una contratación inclusiva y exitosa de los talentos de la población migrante venezolana con un estatus regular, con el fin de lograr su contratación permanente en las organizaciones colombianas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las competencias que percibe el personal encargado de las contrataciones, jefes de área o compañeros de trabajo, que aportan los migrantes venezolanos a las organizaciones colombianas.
- Identificar los elementos que facilitan u obstaculizan el aprovechamiento del talento que aportan los migrantes venezolanos en las organizaciones colombianas.

2. MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se ofrece un Marco de Referencia donde se han seleccionado los temas principales que permiten comprender y contextualizar la inclusión laboral de poblaciones en situaciones de exclusión, cómo esto impacta a las organizaciones y cómo se podría gestionar.

2.1. Importancia e impacto de la inclusión laboral en las organizaciones

La inclusión laboral de poblaciones en situaciones de exclusión social dentro de las organizaciones puede traer beneficios a estas ya que contribuyen a que haya más compromiso, mejor clima laboral, mejor reputación de la organización, aumento en la productividad, aportes a la innovación, reducción de costos y permite cubrir vacantes de difícil colocación.

Según (OIT, 2013), al incluir personas excluidas por la sociedad o en condiciones de vulnerabilidad se genera un efecto motivador en otros trabajadores, orgullo y respeto por la organización. Por otro lado, las relaciones internas mejorarían, generando mejor disposición en los equipos de trabajo y como tal la organización para asumir los cambios que conlleva adaptarse a la diversidad, que repercute posteriormente en un mejor clima laboral. De igual forma, mejora la reputación y competitividad de la organización, aumentando el nivel de aprobación que recibe desde el interior de la organización y desde el entorno. Por su parte, la productividad aumenta significativamente ya que esto va directamente relacionado con el compromiso, sentido de pertenencia y agradecimiento de estas personas, con la organización donde son aceptados y valorados, que a su vez se ve proyectado en un mayor compromiso por parte de los demás trabajadores.

En un estudio realizado por (Fundación ANDI, 2019), se evidencia que la inclusión laboral de las víctimas del conflicto armado y los desmovilizados son un referente para promover la

diversidad dentro de las organizaciones y afirma que cada día son más las organizaciones colombianas que le están apostando a incorporar esta población en su cadena de valor ya que al generar empleo inclusivo, están obteniendo beneficios y ventajas competitivas. Asimismo, están aportando a la innovación de estas organizaciones ya que al haber un intercambio cultural entre las diferentes visiones del mundo surgen nuevas formas para interpretar y solucionar problemas. Por otro lado, se reduce la deserción y el absentismo, de esta forma se puede dar una reducción en los costos para las organizaciones (International Labour Organization, 2016).

“Las organizaciones diversas son mejores para resolver problemas complejos. El ingenio y creatividad que han tenido que utilizar las personas vulnerables para llevar su vida personal pueden ser aplicables a la hora de ofrecer soluciones ante la problemática de las organizaciones” (Fundación ANDI, 2019).

Por otra parte, la inclusión laboral de migrantes trae beneficios a la economía del país, que se derivan del aumento del tamaño de la población productiva, como los efectos positivos sobre la seguridad social, pago de impuestos, el consumo agregado ya que estos demandan bienes y servicios en el lugar de destino. Adicionalmente, tiene efectos positivos en el crecimiento económico del país de acogida. El caso de Estados Unidos, con la migración mexicana evidencia que más que ser una carga para la económica del país, los migrantes contribuyen a dinamizarla, ya que expanden la capacidad productiva. Entre 1994 y 2008 el PIB (Producto Interno Bruto) de los Estados Unidos creció en 4.4 billones de dólares, de los cuales los mexicanos contribuyeron en 307 mil millones de dólares, es decir el 7% de ese periodo. En términos de aportes anuales al crecimiento, este ha ido en aumento, para el 2008 fue del 3.8% del PIB (Albo & Ordaz Díaz, 2011).

Otro ejemplo, es el caso de algunos países europeos. Debido a que han experimentado un envejecimiento de la población y como consecuencia experimentan presión sobre las pensiones públicas han decidido dar la bienvenida a los migrantes con el fin de aliviar los problemas demográficos y fiscales. Como resultado se ha evidenciado que la entrada de mano de obra extranjera disuade la reducción de las prestaciones de pensiones, trae un recorte del gasto público en pensiones y ayuda a la expansión de las pensiones privadas, lo que indica que la migración trae efectos positivos al proporcionar más recursos financieros. Estos países europeos han visto que su sistema de bienestar puede beneficiarse al tener influencia de la migración (Han, 2013).

Según (Borjas, 2015), en su revisión teórica sobre el impacto de los migrantes en la economía de los países de acogida, hay evidencia que el comportamiento migratorio está guiado por la búsqueda de mejores oportunidades económicas y que los intercambios entre los diversos actores conduce a un equilibrio en el mercado. Adicionalmente, afirma que los migrantes siempre van a tener características que se adaptan bien a la economía del mercado del país de acogida.

Por su parte (ANDI, 2020), en su investigación sobre la inclusión laboral de migrantes, identificó adicionalmente algunos beneficios que las organizaciones puede obtener al implementar estrategias de empleo inclusivo para la población migrante. Algunos de los beneficios es el fortalecimiento de la cadena productiva y socios estratégicos, ya que, al implementar estrategias de inclusión en su proceso de selección de talento humano en la misma vía, también aplica estas buenas prácticas con sus socios y aliados estratégicos permitiendo que haya mejores prácticas en la cadena de proveedores, clientes y socios estratégicos. De igual forma, se cubrirían vacantes de difícil colocación al ser poco atractivos para la población colombiana, pero que para los migrante

venezolanos ante la situación de necesidad y frecuentes barreras en los procesos de contratación lo ven como una oportunidad.

2.2. Barreras que enfrentan los migrantes venezolanos que buscan integrarse al mercado laboral en Colombia

La igualdad de oportunidades y de trato es un principio fundamental de justicia social que ha estado en el centro de la labor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde su fundación en 1919 (International Labour Organization, 2016).

Según (Secilmis, 2016), la inequidad no solo afecta a las poblaciones en situación de exclusión social, sino que conlleva a un desperdicio de recursos y costo de oportunidad de las empresas. Este desperdicio de recursos se da ya que las organizaciones no están aprovechando las habilidades, talentos y capacidades de trabajo de las personas excluidas. Desde este enfoque la equidad e inclusión no solo hace referencia a la responsabilidad social empresarial, sino que es una forma de innovar dentro de las organizaciones.

Si bien todos los trabajadores (personas) deberían gozar de igualdad de acceso al empleo, algunos trabajadores encuentran barreras que pueden ponerlos en desventaja. Tales barreras pueden impedirles acceder o permanecer en el empleo y, si no se abordan, también pueden privar a las empresas de un grupo más amplio y diverso de trabajadores para contratar (International Labour Organization, 2016).

En el estudio realizado por (ANDI, 2020), las barreras a las que se enfrentan la población migrante venezolana principalmente son en formación ya sea porque están sobrecalificados, en muchos casos se presentan personas con estudios superiores para cargos que no requieren altos niveles educativos, o en contraste algunas personas requieren fortalecimiento de competencias

básicas y específicas. Por otro lado, existen dificultades para obtener certificados de formación, documentación y bancarización, acceso a servicios de salud y diferencias culturales.

De acuerdo con el “Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas” diseñado por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (Servicio Público de Empleo, 2021), las barreras a las que se enfrentan los migrantes venezolanos para acceder al mercado laboral formal se clasifican en barreras individuales, barreras organizacionales y barreras del entorno.

Barreras Individuales, las cuales son generadas en relación con el cumplimiento de los requisitos en los procesos de selección (ACNUR et al., 2020).

- Dificultades del migrante venezolano para acceder a los documentos habilitados para trabajar como: Una Visa de trabajo, Cédula de extranjería o el PEP.
- La carencia de una tarjeta, licencia o matrícula profesional para profesiones que la exigen.
- Dificultades para homologar estudios de educación básica, secundaria y/o media
- En el caso de estudios de educación superior obtenidos en Venezuela, dificultad para convalidar el título por ausencia de documentos o procesos costosos para la obtención de la apostilla en Venezuela y pago de derechos en Colombia.
- Dificultades para obtener certificaciones laborales obtenidas en Venezuela.
- Dificultades para contar con certificaciones laborales en Colombia, cuando se ha hecho parte del mercado laboral informal.
- Dificultades para abrir una cuenta bancaria y afiliarse al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSS).

- Dificultades para acceder a la oferta de formación y/o certificación de competencias del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Barreras organizacionales, son las que corresponden a los sesgos, prejuicios o estereotipos asociados a los requisitos exigidos por las organizaciones en la elaboración de los perfiles laborales y en búsqueda o contratación de un candidato (ACNUR et al., 2020).

- Desconocimiento por parte de las empresas de los documentos que habilitan a los migrantes para trabajar.
- Desconocimiento para la contratación de extranjeros y particularmente migrantes venezolanos.
- Desconfianza y bajo interés de las organizaciones en contratar migrantes venezolanos, por lo que crean políticas de no contratación de migrantes venezolanos.
- Entornos laborales hostiles para los migrantes, xenofobia y discriminación.
- Dificultades para contactar a los migrantes venezolanos, debido al constante movimiento territorial.

Barreras del entorno, son los obstáculos relacionados con el conjunto de factores sociales, culturales, económicos y políticos que afectan la inclusión laboral (ACNUR et al., 2020).

- Los prejuicios sociales por provenir de Venezuela asociados a criminalidad.
- Preferencia por mano de obra local.
- Acoso sexual hacia mujeres migrantes venezolanas.
- las mujeres con hijos se les dificulta buscar trabajo, debido a que no existe una red de apoyo para el cuidado de sus hijos.

- Condiciones laboral que transgreden los derechos humanos (Explotación laboral).

2.3. Manejo de flujos migratorios e inclusión laboral en otros países

El manejo de crisis migratorias es uno de los temas de política más complejos de tratar en los últimos años, como ejemplo se presenta el caso de la guerra civil en Siria, donde hasta el 2019 había expulsado a más de seis millones seiscientas mil personas de su territorio, lo cual ha traído como consecuencia el desafío de tomar acciones rápidas y eficaces para los gobiernos de países como Turquía que a 2019 había acogido al mayor número de migrantes sirios (3.6 millones), seguido de Líbano (910.600), Jordania (654.700), Iraq (245.800) y Egipto (129.200) y fuera de la región está Alemania (572.800) y Suecia (113.400), quienes han sido los principales receptores debido a la rapidez con la que han llegado los migrantes entre los años 2011 y 2017 (ACNUR, 2020). Al comparar estos datos con el informe más reciente de Migración Colombia sobre el fenómeno proveniente de Venezuela, Colombia se está posicionando como el primer país con mayor recepción de migrantes provenientes de Venezuela. Es importante subrayar la rapidez con que ingresó esta migración masiva a Colombia: dos años; mientras que el fenómeno migratorio para Siria fue en un lapso de seis años (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021).

Es difícil hacer comparaciones de los fenómenos migratorios consecuencia de la salida masiva de los venezolanos y los ocasionados por la guerra civil en Siria, debido a que, el desplazamiento desde Venezuela ha sido de tipo mixto, compuesto principalmente por personas que tienen motivaciones económicas y buscan mejorar las condiciones de subsistencia, mientras que los flujos migratorios desde Siria hacia Turquía, Líbano, Jordania y otros países son inducidos por la violencia política, por lo que han huido debido al riesgo de vida inminente (Departamento de Planeación Nacional, 2018).

A continuación, se presentarán ejemplos de cómo algunos países están enfocándose en la generación de incentivos como la inclusión laboral para mitigar barreras de desigualdad en la población migrante y al mismo tiempo contribuyan al desarrollo social y económico del país de acogida.

En el caso de Turquía, el país con mayor número de migrantes sirios, los esfuerzos se han enfocado en facilitar a los migrantes regularizarse en el país y luego en cubrir sus necesidades básicas como la salud, vivienda, educación y empleo. Para Turquía ha sido primordial tratar el tema de migración desde el enfoque de inclusión, de esta forma evitar temas que puedan provocar xenofobia, por ejemplo, los temas relacionados con la seguridad (Anadolu Agency, 2018).

España, país que ha experimentado un alto flujo migratorio en las últimas décadas y ocupa la décima posición de los países de destino de las migraciones internacionales, ha desarrollado tres ejes para lograr la integración de los migrantes. El primero, la igualdad de trato con el acceso al empleo como principal determinante de las condiciones de vida de las personas y sus familias, segundo, el acceso a los principales dispositivos del estado de bienestar entendido como (prestaciones económicas, por un lado, y grandes servicios públicos como educación, sanidad, vivienda y servicios sociales) y tercero, la participación de las personas de origen extranjero en otras esferas de la vida social, así como la evolución de los distintos indicadores de actitudes hacia la inmigración, convivencia entre comunidades, diálogo intercultural y gestión de la diversidad (Consejo económico y social de España, 2019).

Por su parte, Canadá ha implementado diversos programas sociales, económicos y culturales para los migrantes y ha logrado clasificar a las personas que llegan al país según su potencial. Algunos programas son: Visa de inicio, programa “Canadian Experience Class” y

Programa del trabajador calificado. Sumado a estos programas, algunas organizaciones contratan equipos diversos con diferentes experiencias con el fin de generar intercambio de conocimiento que puedan dar resultados en la perspectiva y la productividad empresarial (ANDI, 2020).

Estados Unidos como el país líder en promover la inclusión laboral de migrantes en todas las esferas económicas del país, evidenciándose el número de migrantes contratados en cada uno de los sectores económicos y donde aproximadamente uno de cada seis trabajadores en Estados Unidos es migrante. Para el 2015 los porcentajes de migrantes en cada sector económico era: 27% Agricultura, pesca y casa, 22% Construcción, 22% Áreas administrativas, servicios de detección, contención y reparación, 21% Servicios de hotelería y gastronomía y 21% Otros servicios (ANDI, 2020).

2.4. Factores para lograr un proceso de contratación exitoso en las organizaciones

Los procesos de contratación exitosos de migrantes surgen a partir de las estrategias que implementen las organizaciones para lograr que tanto los migrantes, como los anfitriones logren adaptarse a un entorno diverso y se implementen las mejores prácticas en la gestión del talento.

Según (Valenzuela et al., 2020), la aculturación o el proceso de adaptación en una cultura de acogida, es un factor determinante para el éxito en la inclusión laboral y el bienestar de los migrantes. Afirma que, se ha estudiado muy poco sobre el papel que pueden desempeñar las organizaciones para influir en la aculturación de los migrantes y cómo este proceso, a su vez, puede traer beneficios para las organizaciones. Por lo tanto, en su investigación examinó a una muestra de 244 migrantes mexicanos que trabajan en EE.UU., como el clima organizacional en forma de clima de diversidad (las percepciones de una persona sobre las políticas, procedimientos y practicas relacionadas con la diversidad de una organización) y clima de grupo intercultural (el

grado en que una persona percibe que el grupo valora las diferencias culturales y los antecedentes), pueden influir en las estrategias de aculturación de los migrantes, que son adoptar la cultura de acogida y conservar su cultura original. Además, exploró cómo estas estrategias de aculturación adoptadas por los migrantes pueden, a su vez, influir en sus actitudes hacia las organizaciones en forma de adaptación persona-organización y adaptación persona-grupo de trabajo. Encontrando como resultado que el clima de grupo intercultural, pero no el clima de diversidad tiene más probabilidades de aumentar cuando el migrante adopta las estrategias de aculturación, donde la cultura de acogida es altamente adoptada por el migrante. También encontraron que, cuando los migrantes adoptan las estrategias de aculturación, aumenta la percepción de adaptación y se destaca que aun cuando los migrantes pueden tener orientaciones culturales contratadas, se pueden percibir altos niveles de ajuste dentro de su lugar de trabajo.

(López et al., 2018) en su estudio realizado a ocho organizaciones que luchan contra la exclusión de personas con dificultades de integración sociolaboral y fomentan la empleabilidad y su calidad de vida en España, analizan cómo los procesos de formación, acompañamiento, cualificación y desarrollo personal que implementan estas organizaciones fomenta la innovación en la inclusión social desde el empleo. Concluyendo que los profesionales de apoyo y la forma como estos promueven la empleabilidad dentro de las organizaciones son claves para lograr una inserción laboral exitosa.

Si bien, existen barreras para lograr la inclusión laboral, algunos autores proponen estrategias que dan solución a estas brechas para lograr la integración social y laboral de personas en situación de vulnerabilidad. (Knappert et al., 2019), afirman que la inclusión de los refugiados en el trabajo es fundamental para la persona, los empleadores y las sociedades receptoras. Sin

embargo, los refugiados generalmente se encuentran en desventaja en la vida laboral o excluidos completamente del mercado laboral, por lo tanto, en su estudio cualitativo realizado en los Países Bajos, mediante 18 entrevistas realizadas a refugiados empleados, empleadores y expertos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, quisieron realizar un análisis cualitativo entre niveles sobre las barreras y los facilitadores para la inclusión de los refugiados en el trabajo a nivel individual, organizacional y nacional, y prestar especial atención a cómo los tres niveles se relacionan entre sí. En sus hallazgos, surgieron 13 temas positivos y negativos: 5 temas a nivel individual (-Capital humano, +Dominio del idioma del país anfitrión, +Capital social, +Voluntariado, +Motivación), 4 temas a nivel organizacional (-Requisitos de idioma estrictos, -Estereotipos y procedimientos sesgados, +Responsabilidad social corporativa, +Uso estratégico de la etiqueta “refugiado”) y 4 temas a nivel país (-Crisis económica, -Obstáculos legislativos, +Memoria de la historia migratoria del país de acogida, +cobertura de medios corporativos), encontrando indicadores de una interacción de barreras y facilitadores en todos los niveles.

Así mismo, (Oguzertem, 2019) en su investigación de integración laboral de la población refugiada Siria en Turquía. Basado en estadísticas gubernamentales, informes publicados e investigaciones identificó cómo una barrera para la integración de esta población al mercado laboral, es la inexistencia de una política gubernamental dirigida a los refugiados que se enfoque en sus derechos generales, incluyendo la participación de todos los actores. Por lo que, propone que se aproveche las oportunidades de sinergias entre las comunidades de refugiados y de acogida donde haya participación de todos los actores, especialmente de las organizaciones, mediante un marco político para la integración laboral de los refugiados, que ofrezca: Certeza de estatus, formación lingüística, oportunidades educativas, ayudas como inversión y derecho al trabajo.

Por su parte, (Özdora Akşak & Dimitrova, 2021) en su estudio cualitativo realizado a 22 organizaciones nacionales e internacionales que trabajan con refugiados sirios en Turquía, se centró en las estructuras de trabajo, la composición y las fortalezas y debilidades de las organizaciones. El estudio reveló que las anteriores, utilizan como estrategia comunicarse y defender a los refugiados como un acto de equilibrio, en el que las organizaciones deben establecer y fomentar relaciones gubernamentales positivas, al tiempo que se comprometen con sus comunidades beneficiarias, así cada uno cumple e implementa sus acuerdos financieros mutuamente dependientes y trabajan en estrecha colaboración.

(Savanevičienė & Vilčiauskaitė, 2017) tratan en su investigación sobre la aplicación de estrategias de gestión del talento exclusivas e inclusivas para formar y mantener un potencial competitivo de recursos humanos dentro de las organizaciones de diferentes industrias. Como objeto de investigación, escogieron las organizaciones más grandes de Lituania, Europa, debido a que la mayoría de ellas ya han implementado exitosos sistemas de gestión del talento. De acuerdo con los aportes de los profesionales de gestión de Recursos Humanos, los cuales fueron encuestados, sugieren que las principales organizaciones prefieren la estrategia de gestión del talento inclusiva, en lugar de la exclusiva, esto se debe a que la estrategia inclusiva responde a los principios de orientación al desarrollo del potencial humano y es un mensaje importante para la formulación de una mayor comprensión de la gestión del talento, basada en el uso del potencial interno.

(Elrick, 2016) realizó una investigación sobre la utilización de las habilidades de los migrantes desde una perspectiva organizacional en Canadá. El autor argumenta que incorporar los conocimientos de la sociología organizacional, es más importante que centrarse en los

rendimientos del capital migrante (Humano, social, cultural) o en la discriminación del empleador. Lo cual, proporcionaría una mejor comprensión de cómo, cuándo y en qué medida cada uno de los factores es importante para la contratación de migrantes. Usando como fuente de información veinte entrevistas a Gerentes de Contratación en empresas de tecnología de la información y la comunicación (TIC) en el área metropolitana de Toronto, demostró que existe una variación a nivel organizacional entre las empresas en tres aspectos claves de contratación que son relevantes para la discusión sobre la utilización de habilidades de los migrantes: definiciones de habilidades, nociones de educación cultural y procesos de selección.

En estas circunstancias, parece conveniente identificar las buenas prácticas que están implementando algunas organizaciones y elementos del entorno que promueven la contratación inclusiva y permanente en Colombia, teniendo en cuenta los talentos de los migrantes venezolanos en edad laboralmente activa y con un estatus regular que les permita trabajar en Colombia. Lo cual, trae beneficios no solo para las organizaciones, sino que aportan al crecimiento económico del país y ayudan a mejorar la calidad de vida de la población migrante venezolana y sus familias.

3. METODOLOGIA

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que, como plantea (Bernal, 2016) se buscó una interacción directa con la población escogida. En este caso, por un lado, con la población migrante venezolana, con el fin de comprender e interpretar un fenómeno dentro su propia realidad. Por otro lado, se quiso conocer cuál era la percepción que tenían las personas que estaban laborando en las organizaciones donde habían contratado migrantes venezolanos y que hacían parte del área de Recursos Humanos encargados de las contrataciones, fueran jefes de áreas a las que pertenecen los migrantes venezolanos o compañeros directos de trabajo, sobre esta población. De esta forma, se puede identificar cuáles son las competencias de las personas pertenecientes a esta población y que ofrecen a las organizaciones en las que trabajan y, por otro lado, se estudió los complejos procesos de integración por los que atraviesan los migrantes venezolanos desde su llegada a Colombia, hasta la fase de integración en el mercado laboral. A partir de esta información, se puede identificar cuáles son los elementos que facilitan u obstaculizan el aprovechamiento del talento que los migrantes venezolanos aportan en su proceso de integración al mercado laboral colombiano.

Este estudio se llevó a cabo, implementando entrevistas en profundidad semiestructuradas como una modalidad mixta de recolección de información (Blasco et al., 2008). Se definió la entrevista en profundidad como técnica, ya que estas son adecuadas para recopilar datos detallados sin limitar las respuestas del entrevistado, así reducir el formalismo y convertirla en un espacio de diálogo (Vargas-Silva, 2012). De igual forma fue necesario utilizar el método semiestructurado para establecer una dirección de la conversación y tratar temas específicos haciendo uso de un guión de entrevista (Blasco et al., 2008). Sin embargo, tanto la secuencia, como la formulación de

preguntas podía variar en función de cada persona entrevistada, teniendo la libertad de profundizar en alguna idea que pudiera ser relevante, realizando nuevas preguntas.

Para el procesamiento de la información se hizo uso de los software SPSS, para realizar conteos y agrupación de la información recolectada a través de las entrevistas y se procesó haciendo uso de la técnica de codificación abierta en el software ATLAS.ti, dando paso para analizar la información recopilada, de esta forma dar respuesta a los objetivos específicos planteados en esta investigación.

3.1. MUESTRA

Esta investigación tiene como fuente de información una población total de dieciséis (16) personas. Compuesta por, diez (10) migrantes venezolanos que, en el momento de las entrevistas ya habían accedido al mercado laboral colombiano en organizaciones de diferentes sectores económicos, ubicadas en el área metropolitana de Bogotá y que tuvieran un estatus migratorio regular en Colombia. Por otro lado, se entrevistó a seis (6) personas que están laborando en organizaciones donde han contratado migrantes venezolanos y que hicieran parte del área de Recursos Humanos encargados de las contrataciones, fueran jefes de áreas a las que pertenecen los migrantes venezolanos o compañeros directos de trabajo (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Descripción de los participantes en representación de las organizaciones (n = 6)

<i>Participante</i>	<i>Cargo</i>	<i>Sector Económico</i>
1	Jefe de Urgencias y Admisiones	Salud
2	Jefe de Procesos en Proyectos	Financiero
3	Director de Recursos Humanos	Tecnológico
4	Director de Universidad Medios	Educación
5	Jefe de Tienda	Salud
6	Gerente General	Comercio

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó anteriormente, la técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad semiestructurada. Según (Taylor & Bogdan, 2000), las entrevistas en profundidad semiestructuradas como técnica cualitativa de recolección de información no requiere un número determinado de participantes (tamaño de la muestra), a medida que avanza la investigación se van añadiendo nuevos casos. Sin embargo, es necesario implementar un muestreo teórico (Glaser & Strauss, 2017), como guía para seleccionar las personas a entrevistar. Con esta estrategia lo importante no es el número de participantes, si no, el potencial de la información que suministra cada persona. De esta forma, la selección de los participantes finaliza cuando se considera que no hay nada nuevo en la información que suministran las personas, esto es, cuando se ha alcanzado la saturación. Para poder realizar un análisis en profundidad y obtener la mejor información, se seleccionó una muestra por conveniencia, que no solo dependiera de la disposición de los participantes para ser entrevistados (Quintana, 2006), si no, se seleccionó una muestra que pudiera brindar información detallada sobre las etapas del proceso de inserción laboral de los migrantes venezolanos, por lo que, se buscó obtener información de la población migrante venezolana mediante la búsqueda de una amplia variedad de características en diferentes variables, por ejemplo, edad, género, estado civil, origen, nivel académico, sector económico, tipo de contrato; tiempo residiendo y estatus migratorio en Colombia. También se tuvo en cuenta los diferentes tipos de experiencia laboral y nivel ocupacional para dar variedad al momento de realizar el análisis.

Mediante la técnica de “bola de nieve” la cual se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente el número de participante, partiendo de los contactos facilitados por los entrevistados (Taylor & Bogdan, 2000). Los entrevistados fueron contactados utilizando tanto capital social, como conocidos dentro de las empresas. Las entrevistas variaron de veinte minutos

a dos horas, las cuales fueron realizadas por medio de llamadas telefónicas o utilizando la herramienta Microsoft Teams; estas fueron grabadas y luego transcritas. Al comienzo de cada entrevista, se aseguró a los participantes la confidencialidad y anonimato de sus datos y el de las organizaciones.

A continuación, se presenta una descripción de las variables demográficas de la población migrante venezolana encuestada (ver Tabla 2). De los cuales, cinco son hombres (50%) y cinco son mujeres (50%). La edad de los entrevistados osciló entre 26 y 41 años ($M = 33$ años), y más de la mitad ($n = 6$, 60%) eran solteros, una persona (10%) vive en unión libre y tres personas (20%) divorciadas. En el momento de la entrevista, cinco de los migrantes (50%) habían estado viviendo en Colombia durante dos a cinco años y cinco migrantes (50%) habían llegado hacía más de cinco años, ninguno llevaba menos de dos años viviendo en Colombia. El nivel académico de los migrantes era diverso, variaba desde ninguna o formación básica ($n = 1$, 10%), hasta estudios de posgrado, una persona (10%) había realizado un MBA en Venezuela. Adicionalmente, cuatro personas (40%) con estudios técnicos o tecnólogos en Venezuela, una persona (10%) con estudios universitarios en Venezuela, pero ninguno de los dos grupos anteriores había podido validar sus estudios en Colombia, una persona (10%) sin finalizar sus estudios universitarios en Venezuela y dos personas (20%) con estudios universitarios finalizados en Colombia. En cuanto al nivel ocupacional, se encontró que la mayoría de los migrantes venezolanos tenían cargos en nivel auxiliar ($n=7$, 70%), dos tenían cargos nivel de coordinador ($n=2$, 20%) y solo uno informó estar en un puesto directivo (10%). El término de los contratos que tenían al momento de la entrevista era, cuatro migrantes (40%) con contrato a término indefinido, tres (30%) con un contrato a término fijo anual y tres (30%) con contrato por prestación de servicios. Los entrevistados están empleados en diversas industrias, por ejemplo, en los sectores de salud, tecnología,

entretenimiento, comunicaciones, financiero, educación y servicios. El tipo de documentación legal que tienen para laborar en Colombia es el siguiente: Solo un migrante cumplió el tiempo de permanencia en Colombia y pudo solicitar una visa de residencia (10%), tres personas tienen visa de trabajo gestionada con ayuda de sus actuales empleadores (30%), dos personas (20%) tienen PEP y están gestionando el PPT y cuatro migrantes son nacionalizados por medio de sus padres (40%).

Tabla 2.

Descripción de los migrantes venezolanos participantes (n = 11)

<i>Variables Demográficas</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Género</i>		
Mujer	5	50
Hombre	5	50
<i>Edad</i>		
25 a 30	2	20
31 a 35	5	50
36 a 40	2	20
40 o más	1	10
<i>Estado Civil</i>		
Soltero	6	60
Unión Libre	1	10
Divorciado	3	30
<i>Origen en Venezuela</i>		
Caracas - Distrito Capital	4	30
Maracaibo - Estado Zulia	3	30
Puerto Ordaz - Estado Bolívar	3	30
<i>Nivel Académico</i>		
Ninguno/Básica	1	10
Técnico/Tecnólogo (Venezuela)	4	40
Universitario Finalizado (Venezuela)	1	10
Universitario Sin Finalizar (Venezuela)	1	10
Universitario (Colombia)	2	20
Posgrado	1	10
<i>Nivel Ocupacional</i>		
Gerente	1	10
Coordinador	2	20
Auxiliar	7	70

<i>Tipo de Contrato</i>		
Termino Indefinido	4	40
Termino Fijo	3	30
Prestación de Servicios	3	30
<i>Sector Económico</i>		
Salud	3	30
Tecnológico/Entretenimiento/Comunicaciones	3	30
Financiero	2	20
Educación	1	10
Servicios	1	10
<i>Tiempo de estar en Colombia</i>		
Menos de 2 años	0	0
Entre 2 a 5 años	5	50
Mas de 5 años	5	50
<i>Tipo de documentación en Colombia</i>		
Residencia	1	10
Visa Trabajo	3	30
PEP	2	20
Nacionalizado	4	40

Fuente: Elaboración propia en SPSS

3.2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como se mencionó anteriormente los datos de esta investigación fueron recogidos por medio de entrevistas en profundidad semiestructuradas. Esta técnica de recolección de datos cuenta con particularidades como la flexibilidad de adaptar preguntas al entrevistado, da apertura al diálogo intenso y profundo, permitiendo obtener información significativa para el estudio, siempre siendo direccionadas por el investigador (Trujillo et al., 2019). Para obtener historias ricas sobre la búsqueda de empleo, el comportamiento de integración laboral de los migrantes venezolanos y las percepciones de las personas dentro de las organizaciones donde están vinculadas las personas pertenecientes a esta población sobre ellos. A todos los participantes se les pidió dar ejemplos de situaciones específicas al momento de responder las preguntas de la entrevista y de brindar información sobre su comportamiento en cada situación, el comportamiento de las otras partes involucradas y los resultados. Esto permitió a los migrantes venezolanos identificar y explicar las

sucesos que les resultaban más relevantes con su proceso de integración laboral, y por su parte, a las personas de su entorno identificar las competencias que identifican en de esta población.

Teniendo en cuenta los planteamientos del marco de referencia, se diseñaron dos guías. La primera guía, estuvo dirigida a los migrante venezolanos (ver Apéndice 1), la cual cubrió aspectos de las experiencias laborales de los migrantes, las experiencias de búsqueda de empleo, el papel de las organizaciones en el proceso de integración al mercado laboral y sus experiencias generales en Colombia. La segunda guía, fue dirigida a las personas que estuvieran laborando en las organizaciones donde se encuentran los migrantes venezolanos y que hicieran parte del área de Recursos Humanos, fueran jefes de áreas a las que pertenecen los migrantes venezolanos o compañeros directos de trabajo (ver apéndice 2), cubriendo aspectos generales de la empresa (Ficha técnica, ver Apéndice 3), temas de reclutamiento, selección, evaluaciones de desempeño y programas de planes de carrera, aspectos de la cultura organizacional y todos los temas relacionados con la contratación específicamente de los migrantes venezolanos, las percepciones sobre ellos y las competencias identificadas.

3.3. ANALISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de la información recolectada a través de las entrevistas en profundidad semiestructuradas se hizo uso de la codificación abierta, la cual consiste en descomponer los datos en partes discretas, se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias (Strauss & Corbin, 2002). Para lograr esto, inicialmente se transcribieron todas las entrevistas que previamente fueron grabadas en audio, posterior a esto, con ayuda del software ATLAS.ti se hizo un análisis de contenido cualitativo desarrollando los pasos a continuación:

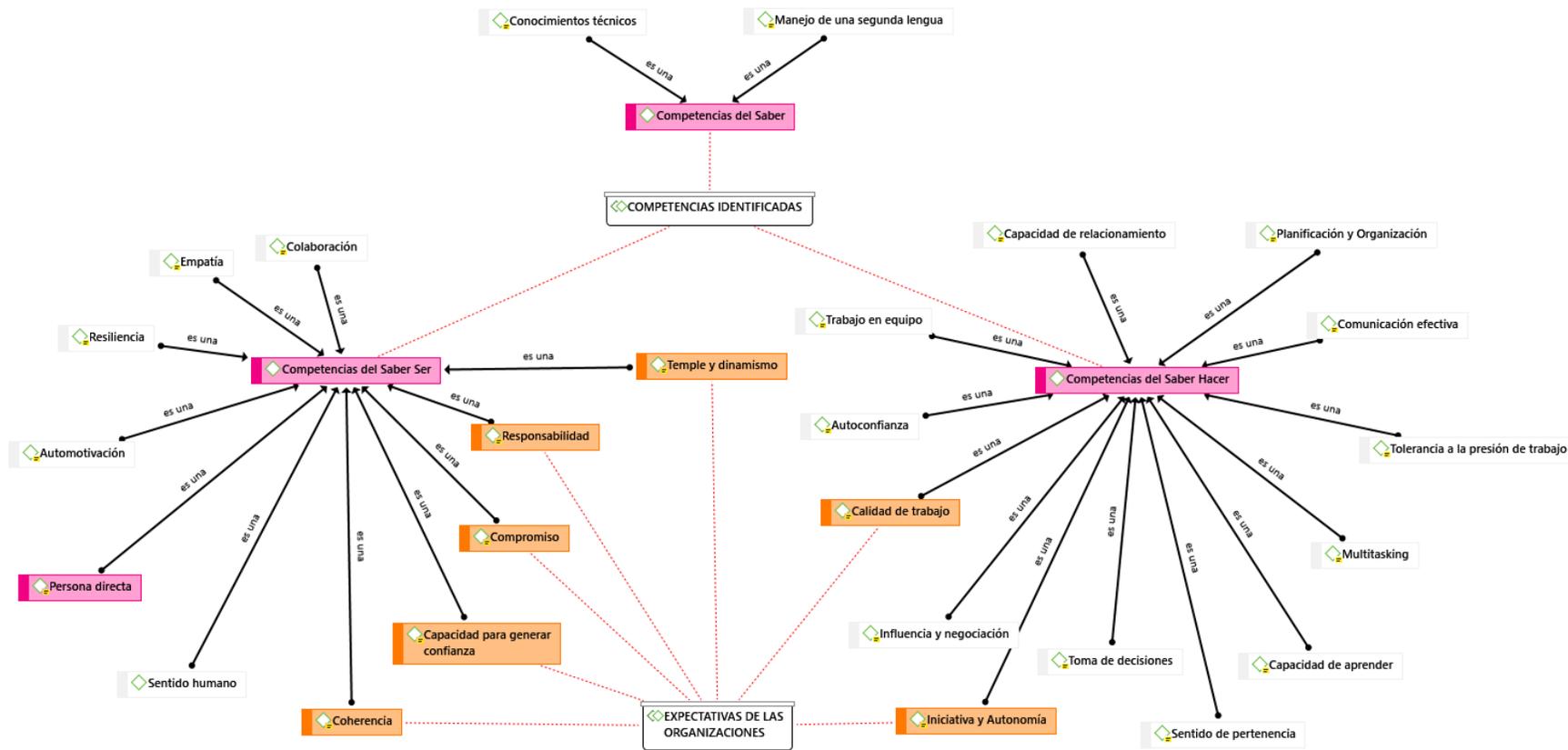
1. Se cargaron al software Atlas.ti los documentos primarios (Transcripciones de entrevistas) y se realizó una exploración preliminar, para identificar las palabras con mayor frecuencia y proceder a la selección de incidentes representativos.
2. Luego se procedió a la creación de códigos representativos derivados de las citas que fueron seleccionadas al realizar un análisis de línea por la línea de cada documento.
3. Simultáneamente con la codificación se fueron formulando memos descriptivos del proceso, los cuales inicialmente fueron anotaciones genéricas o comentarios relacionados con las posibles relaciones entre entidades.
4. Una vez creados los códigos dentro del Software Atlas.ti se procedió a la agrupación de estos, de esta forma se crearon las categorías, se desagregaron las categorías obtenidas en subcategorías con los códigos de propiedades y dimensiones más afines.
5. Finalmente se procedió a la construcción de redes. Este es uno de los procesos más importantes, ya que son la representación gráfica de todo el proyecto de investigación. Estas redes ayudaron a visualizar las categorías más importantes y centrales del proyecto.

4. RESULTADOS

La sección de resultados está estructurada de acuerdo con los dos objetivos específicos de esta investigación, que se desarrollan a continuación.

En primer lugar, definiendo el concepto de competencias basado en los principios del Proyecto Tuning de la Unión Europea, se refiere a una combinación dinámica en relación a conocimientos (Saber), habilidades y destrezas (Saber Hacer) y actitudes (Saber Ser) que desarrolla una persona para responder a situaciones, resolver problemas y disposiciones con las que actúa para desenvolverse en el mundo (Salinas, 2007) (Claudia Russo et al., 2015). Por lo que, las competencias identificadas por parte del personal que laboran en las organizaciones donde han sido contratados migrantes venezolanos, específicamente, personal del área de recursos humanos encargados de contratación, jefes de áreas o compañeros de trabajo directos, fueron clasificadas en competencias del saber, competencias saber ser y competencias del saber hacer. Teniendo en cuenta lo anterior, se identificaron algunas competencias principales como respecto a las expectativas que tienen las organizaciones frente a la población migrante venezolana (ver Figura 1).

Figura 1.
Competencias identificadas de la población migrante venezolana



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti

En segundo lugar, con respecto a los elementos que facilitan y obstaculizan el aprovechamiento de los talentos que aportan los migrantes venezolanos en las organizaciones, se encontraron veintiuna (26) subcategorías que se agruparon en cuatro (4) categorías (ver Figura 2):

- (1) Elementos que facilitan la integración y aprovechamiento de talentos en el entorno, conformados por el capital social como herramienta para buscar empleo, la formación profesional realizada en Colombia y las relaciones sociales positivas y significativas con los colombianos;
- (2) Elementos que facilitan la integración y aprovechamiento de los talentos en las organizaciones, conformado por los portales de empleo como herramienta para integrarse al mercado laboral, el estatus migratorio permanente, la experiencia laboral adquirida en Venezuela, la adaptación a la cultura organizacional y relaciones laborales positivas, el trabajo decente asociado con las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ofrecen las organizaciones, el fomento del aprendizaje continuo y la ocupabilidad no relacionada con la formación;
- (3) Elementos que obstaculizan la integración y aprovechamiento de talentos en las organizaciones, conformado por el estatus legal temporal, las irregularidades dentro de las organizaciones, la falta de estabilidad laboral, la necesidad de empezar estudios desde cero, la sobre calificación y la percepción de amenaza que tienen los colombianos sobre los venezolanos; y
- (4) Elementos que obstaculizan la integración y aprovechamiento de talentos en el entorno, conformado por las dificultades para homologar sus estudios realizados en Venezuela, la informalidad y el choque cultural relacionado con el lenguaje, las percepciones negativas tanto de los colombianos hacia los venezolanos, como las percepciones de los venezolanos hacia los colombianos.

4.1. Competencias identificadas de la población migrante venezolana

De acuerdo con el análisis de resultados obtenido, teniendo en cuenta las competencias con mayor frecuencia y los requerimientos de competencias que las organizaciones principalmente tienen cuenta se puede afirmar que las competencias que aportan los migrantes venezolanos a las organizaciones son:

4.1.1. Compromiso

Se define el Compromiso como la capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad (Alles, 2009).

“Ya lleva 5 años trabajando conmigo, puedo decir que es una persona comprometida y con una tenacidad que la mantiene al día de hoy, es un muchacho responsable” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones, jefe directa de Irving – Auxiliar de admisiones).

“(…) Creo interpreta correctamente la misión y la visión de la universidad y yo lo asocio también a eso, creo que es una persona muy comprometida con el proyecto institucional y como le digo ese proyecto institucional va a pedir un trabajo excelente, dando incluso más de lo que se pide, esa milla extra, entonces lo interpreta correctamente”

(Comentario de William – Director de Universidad Medios, jefe directo de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

4.1.2. Iniciativa y autonomía

Es la capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos (Alles, 2009).

“(…) Con él es el tema de disposición para hacer las labores como tal, más que obedecer como una línea de mando es que lo veo como un socio mío. Tiene toda la libertad para proponer nuevos negocios, nuevas iniciativas que es algo que tiene Jesús, no solo se queda en lo que necesito que haga, él va más allá y hace nuevas propuestas” (Comentario de Miguel - Gerente general).

“(…) Él también es una persona autónoma. En la noche se deja al grupo de las personas más autónomas, con un mayor grado compromiso y responsabilidad que otros, porque están solos. En el día hay más apoyo. Irving pertenece al grupo de la noche” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones, jefe directa de Irving – Auxiliar de admisiones).

4.1.3. Responsabilidad

Es la capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la

consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella (Alles, 2009).

“(…) Los trabajadores venezolanos con lo que he tenido la oportunidad de compartir en el banco, son los que más cuidan el trabajo, son responsables, hacen las cosas con calidad, de verdad no se si vienen con una mejor disposición por el hecho de ser migrantes, pero valoran más el trabajo que los mismos colombianos y tiendes a destacarse mucho por la calidad de su trabajo, son muy buenos. Yo no he visto venezolano flojo, todos son muy buenos y competitivos” (Comentario de Andrea – Jefe de Procesos en proyectos, Subordinada de Lucia – Gerente de Procesos).

“Es una trabajadora muy buena, muy responsable, super cumplida, ella valora mucho su trabajo y tiene un sentido de pertenencia muy importante” (Comentario de Angelica – Jefe de tienda, jefe directa de Sabrina Asesora).

4.1.4. Temple y Dinamismo

Es la capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones que requieran compromiso y dedicación (Alles, 2009).

“Lo empecé a entrevistar y se le veía las ganas enormes de trabajar y salir adelante, de dar un giro a su vida, ya que no fue fácil para él salir de su país. Dejó a su papá, su mamá y sus hermanas, pero tenía una determinación de seguir adelante y estudiar. En Venezuela alcanzó a hacer estudios casi profesionales, pero en Colombia no se los valieron. El terminó haciéndome preguntas a mí... Dije vamos a darle la oportunidad, pero más que todo por su

motivación y las ganas de trabajar” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones, jefe directa de Irving – Auxiliar de admisiones).

“Una competencia que resaltan mucho es el tema de la resiliencia por todas las cosas que han pasado. Tengo un caso de un señor que me dice, yo fui gerente en PDVSA y es auxiliar de bodega y pasar de este tipo de situaciones a empezar nuevamente desde cero, con personas que te juzgan, porque el pensamiento es que los venezolanos nos van a quitar el trabajo, entonces las exigencias que ellos mismos se ponen son mucho más altas que las que nosotros les pedimos. Valoran mucho más el trabajo porque les ha tocado mucho más duro llegar a otro país y empezar desde cero” (Comentario de Cindy – Directora de Recursos Humanos).

4.1.5. Calidad de trabajo

Se puede definir como la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo (Alles, 2009).

“La ventaja que hay al contratarlos es que la organización se hace de un muy buen recurso, saben que le están invirtiendo muy bien su dinero, le están pagando a un muy buen

recurso que sabe va a responder con un trabajo de calidad” (Comentario de Andrea – Jefe de Procesos en proyectos, Subordinada de Lucia – Gerente de Procesos).

“(…) Siempre tengo las más altas expectativas por eso, porque conozco de sus capacidades, conozco como es su trabajo y conozco su estándar de calidad, entonces sé que, si le encomiendo un trabajo sé que eso va a tener muy buen nivel de resultados, sé que va a estar a tiempo, sé que va a estar de manera adecuada, va incluso a encontrar propuestas de ella en el sentido de mejorar algunas cosas, entonces siempre tengo esas expectativas y hasta ahora pues no me he equivocado en eso” (Comentario de William – Director de Universidad Medios, jefe directo de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

4.1.6. Coherencia

Es la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz (Alles, 2009).

“A mí lo que me aterra es la seguridad que ella tiene, es super segura de sí misma y eso lo transmite, ella sienta su posición, al transmitir eso digamos que le permite posicionarse muy bien en cualquier escenario. El hecho de que sea muy transparente la verdad facilita el manejo de las relaciones” (Comentario de Andrea – Jefe de Procesos en proyectos, Subordinada de Lucia – Gerente de Procesos).

“(…) Él es muy autónomo, toma decisiones, se equivoca como cualquier otra persona, pero levanta la mano y dice me equivoqué, la embarré, pero lo dice.

Afortunadamente han sido cosas que son de manejo” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones, jefe directa de Irving – Auxiliar de admisiones).

4.1.7. Capacidad para generar confianza

Se define como la capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos (Alles, 2009).

“Es una persona muy confiable, es decir, es una persona que su responsabilidad, su manera de abordar su responsabilidad en el trabajo hace que sea confiable, es decir, un jefe se puede sentir tranquilo que, si le asigno una tarea, esa tarea va a estar cumplida cuando se haga revisión de lo que se pidió, entonces digamos que la característica fundamental que le veo yo a ella es que en ese sentido es una persona muy confiable y tiene un estándar de la calidad del trabajo muy alta. Uno no va a encontrar resultados de baja calidad o cosas incompletas, sino que incluso tiende a ir más allá de lo que se le pide, entonces si ve posibilidades de mejoras en eso que se le ha dado puedes tener la seguridad de que ella lo va a hacer (Comentario de William – Director de Universidad Medios, jefe directo de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

“Lo que he notado es que se apasiona mucho y sirve mucho porque le gusta lo que hace y se ha tenido la confianza cuando algo no le parece o no le gusta. Cuando ha tocado le ha metido el hombro, si es de trasnochar lo hace sin problema. He sentido un apoyo y

proactividad, lo que se le ocurre me lo comenta. El tema de confianza con él es primordial y la motivación” (Comentario de Miguel - Gerente general).

4.2. Elementos que facilitan y obstaculizan el aprovechamiento de los talentos que aportan los migrantes venezolanos en las organizaciones

De acuerdo con el análisis de resultados obtenido, se identificaron una serie de elementos que facilitan y obstaculizan el aprovechamiento de talentos que aportan los migrantes venezolanos en las organizaciones, lo cuales se describen a continuación:

4.2.1. Elementos que facilitan la integración y aprovechamiento de talentos en el entorno.

Dentro de esta categoría se identificaron tres elementos (Subcategorías) desde el entorno o fuera de las organizaciones que pueden contribuir a la inclusión de los migrantes venezolanos al mercado laboral. Mediante las entrevistas realizadas a los migrantes que conforman la muestra para este estudio, se pudo evidenciar que para algunos de ellos los elementos a continuación les facilitó integrarse al mercado laboral en Colombia.

4.2.1.1. Capital social como herramienta para buscar empleo

Algunos de los migrantes venezolanos encuestados afirman que su capital social (Amigos o conocidos colombianos o de la misma nacionalidad) les fueron útiles durante el proceso de integración laboral. Ellos afirman que de no ser por la relación que existía con personas de su misma nacionalidad que ya estaban establecidos en Colombia o amigos colombianos no hubiera sido posible conseguir empleo.

“(…) Quedaron personas conocidas tanto extranjeras como del mismo país, entonces una de mis jefas ya llevaba 3 años aquí en Colombia y el director muy amigo de México me sugirió que le escribiera a ella para ver que estaba haciendo ella, entonces le escribí” “Yo entre en esa empresa por palanca, porque si yo hubiese metido los papeles normales a mí no me hubieran llamado. Si tú en este país, porque lo he visto, tanto venezolano como colombiano si tú no tienes palanca no puedes entrar a una buena empresa” (Comentario de Yesika – Asistente de legalización).

“(…) Me entero de que en Colombia estaban necesitando una persona con mi perfil, fue gracias a un amigo que ya había migrado 15 años atrás para Colombia. Digamos que este fue el gancho para yo poder migrar” “(…) Porque digamos que estando yo en Venezuela era muy difícil saber que una empresa colombiana estaba buscando una persona con mi perfil, mi primer factor fue ese contacto que me dio el aviso” (Comentario de Lucia – Gerente de procesos).

4.2.1.2. Formación profesional en Colombia

Para algunos de los migrantes venezolanos el hecho de haber hecho su formación profesional en Colombia les ha facilitado acceder al mercado laboral, sin embargo, a pesar de que han podido integrarse, para todos no ha sido tan fácil y esto es consecuencia de los requerimientos del estatus legal que exigen las organizaciones para poder contratarlos.

“Yo creo que más a haber llegado en los primeros año de la migración masiva, yo se lo atribuyo a haber estudiado en Colombia. La ventaja gracias a Dios es que mis padres tuvieron la oportunidad de darme una educación aquí en Colombia y me gradué como

profesional aquí en Colombia, de lo contrario la situación fuera distinta” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

“Yo empecé a ver que cuando yo iba a las entrevistas y veían que era venezolano, no me llamaban o decía que no tenía documentación, ni siquiera miraban que yo había estudiado acá en Colombia, entonces yo opté por quitar mi nacionalidad y mi número de documento” (Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital)

4.2.1.3. Relaciones sociales positivas y significativas con colombianos

Para la mayoría de migrantes entrevistados su círculo social está compuesto por colombianos, lo cual les ha facilitado mantener relaciones positivas y significativas para adaptarse fácilmente a la cultura colombiana, evidenciándose que la mayoría no interactúan, ni tienen lazos estrechos con personas de su propia nacionalidad.

“Yo he tenido la bendición, porque Dios me ha puesto dos angelitos colombianos en mi camino, son mi familia en Colombia, me llaman, me dan la bendición, están pendiente de mí es una relación super linda” (Comentario de Lucia – Gerente de Procesos).

“(…) He hecho muchas amistades más colombianos que venezolanos. Si he pasado las altas y las bajas y los que me han apoyado son mis amigos rolos” (Comentario de Javier – Asesor).

“Yo creo que soy más de acá que de allá. Me he adaptado mucho y tengo muchísimos amigos colombianos. Solo comparto con dos personas venezolanos con los que vivo, pero no conozco muchos aquí en Colombia” (Comentario de Jesús A – Asesor Máster Especializado).

“Solo tengo una amiga venezolana y mi círculo de amigos es muy colombiano”

(Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital).

“Es raro, pero yo no tengo casi amigos venezolanos todos mis amigos son colombianos” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

4.2.2. Elementos que facilitan la integración y aprovechamiento de talentos en las organizaciones

En esta categoría se pudieron identificar cinco elementos (Subcategorías) dentro de las organizaciones, que podrían contribuir a la integración de los migrantes venezolanos al mercado laboral colombiano. Por medio de las entrevistas realizadas a los migrantes que conforman la muestra para este estudio, se evidenció que para algunos de ellos los elementos descritos a continuación les facilitaron ser contratados en algunas organizaciones y permanecer de forma exitosa.

4.2.2.1. Estatus legal permanente

La nacionalidad es un documento que le da al migrante venezolano un estatus legal permanente para incluirse al mercado laboral reduciendo el número de barreras, a diferencia del migrante que aún tiene un estatus legal temporal en Colombia. La visa de residente, aunque es un documento que garantiza la permanencia continua de un migrante venezolano requiere de un proceso de continuidad y estabilidad laboral para acceder a ella. Las entrevistas realizadas a los migrantes de la muestra evidencian que teniendo un estatus migratorio permanente les facilitó integrarse al mercado laboral.

“Saqué mi nacionalidad colombiana por medio de mi mamá, pero la colombiana realmente es mi abuela” “Yo empecé a buscar trabajo al tercer día de haber llegado y ya a los 15 días estaba trabajando, a pesar de no haber nacido en este país las cosas no se me han hecho difíciles como para otros, pero todo también es cuestión de actitud, ser perseverante” (Comentario de Sabrina – Asesora)

“Yo tengo la nacionalidad colombiana, yo decidí sacar la nacionalidad en el 2015 porque antes no era tan complicado como ahorita” “Cuando llegué empecé a buscar trabajo, duré desde el 8 de julio hasta el 26 de julio, veintiocho días y quedé en un call center, trabajé quince días, no porque no me gustara, sino porque mi contacto me llamó y me dijo que tenía una vacante, acá iba a ganar un poquito más, pero no era en lo que yo había trabajado en Venezuela” (Comentario de Yesika – Asistente de Legalización).

“Ya yo logré tener mi residencia porque ya tengo más de 5 años en Colombia. En mi caso particular, digamos que tuve continuidad en el trabajo y no tuve largos meses entre una empresa y la otra, por esa razón ellos me la aceptaron sin problema. En el consulado me decían, que para ellos es muy importante la continuidad laboral para poder dar la residencia” (Comentario de Lucia – Gerente de procesos).

4.2.2.2. Portales de empleo como herramienta para integrarse al mercado laboral

De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas a los jefes directos de los migrantes venezolanos, estos resaltan el hecho de que entregar una hoja de vida personalmente en una empresa incluso para un colombiano, no es un método efectivo para conseguir empleo, ya que, aplicar a ofertas laborales por medio de portales de empleo es la herramienta tecnológica que se implementa alrededor del mundo y es la segunda opción efectiva después de la búsqueda de

empleo por referencia para acceder al mercado laboral. Sin embargo, algunos de los migrantes encuestados sugieren que es complicado explicar por medio de una hoja de vida digital que es un migrante venezolano y que necesita del apoyo de la organización para poder solicitar una visa que les permita trabajar en Colombia, de esta forma, mejorar su calidad de vida.

“Se publican las ofertas laborales en CompuTrabajo, digamos que en todas las plataformas de empleo para ir seleccionando las personas” (Comentario de Angelica – Jefe de tienda).

“Para reclutar personal algunas veces se publica en la agencia nacional de empleo, pero depende el perfil que uno busque, de lo contrario es por recomendación y seguimiento del trabajo que hace la persona” (Comentario de Miguel – Gerente general).

“Tenemos diferentes herramientas, tenemos CompuTrabajo, El empleo y una cuenta en LinkedIn y también un apoyo con nuestra caja de compensación que es Compensar” (Comentario de Cindy – Directora de Recursos Humanos).

“Me tocó caminar bastante, armar carpetas, llevarlas a recursos humanos muchas empresas me dijeron que el proceso era por internet y muchas empresas me cerraron las puertas en el sentido que no me podían atender, si no por internet. A uno se le hace más difícil ingresar por internet y decir por internet mira yo soy extranjero, acabo de llegar al país, estoy en búsqueda de una oportunidad” (Comentario de Irving – Auxiliar de admisiones).

4.2.2.3. Experiencia laboral en Venezuela

La experiencia laboral y el nivel de conocimiento que tienen muchos migrantes venezolanos en diferentes sectores puede cubrir algunas necesidades y aprovechar los altos estándares profesionales que poseen estas personas, generando aportes importantes para el crecimiento y desarrollo de la económica colombiana, por lo que se evidencia que tener experiencia laboral en Venezuela de altos estándares les ha permitido a los migrantes destacarse frente a sus pares colombianos y hacer un aporte significativo a las organizaciones donde se encuentran vinculados.

“El hecho de tener experiencia internacional, viene de Venezuela, pero ella en Venezuela trabajaba con muy buenas compañías y digamos que cuando el país estaba en su mejor momento, no se hoy en día, pero en términos de educación y desarrollo empresarial creo que es un entorno mucho más desarrollado que el colombiano. Entonces, el hecho de tener experiencia internacional y haber trabajado en diferentes compañías le da un seniority (antigüedad) y le da un juicio de experto del que podría tener sus pares. Tiene una visión más global de las cosas de las que uno pueda ver en su pares” (Comentario de Andrea – Jefe de Procesos en proyectos, Subordinada de Lucia – Gerente de Procesos).

“El perfil de Jesús es un perfil que en Colombia no se consigue muy fácilmente, más con el estudio, la preparación y la experiencia que tiene en esa línea de investigación entonces fue más por recomendación, por seguimiento del trabajo que él había hecho, él era profesor de la universidad del muchacho que ya había contratado inicialmente. Entonces, digamos que fue una referencia” (Comentario de Miguel - Gerente general).

4.2.2.4. Adaptación a la cultura organizacional y relaciones laborales positivas

Uno de los principales elementos que ha permitido a los migrantes venezolanos encuestados integrarse laboralmente de forma exitosa, ha sido adaptarse a las costumbres, normas y reglas de las organizaciones donde han sido contratados, de igual forma mantener relaciones positivas con sus compañeros de trabajo ha facilitado su integración al entorno laboral. Según las evidencias estos han podido identificarse con la organización y fomentar los valores compartidos como base para la convivencia.

“Esa pregunta es compleja porque yo siento que una parte de mi desde un principio estuvo identificada con lo que es la cultura institucional, tiene una cultura muy característica y yo me siento identificada desde el momento que empecé a hacer mi carrera en la universidad, pero entonces yo resulté siendo, precisamente por esa afinidad, esa sensibilidad por lo humano, esa vocación de servicio, esas ganas de hacer el trabajo bien hecho para aportar a los demás” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

“Si se han logrado adaptar a la cultura organización, sin embargo, tengo venezolanos que les duele más la empresa que es colombiana o tengo el colombiano que no le importa. Entonces tengo un venezolano preocupado por una empresa colombiana. Y es más ese apego y ese arraigo de que esta es la empresa por la que estoy trabajando, por esta empresa yo pude empezar nuevamente mi vida” (Comentario de Cindy – Directora de Recursos Humanos).

“(…) Es la empatía que él tiene con la gente, tu no lo ves hablando mal de la gente, generando mal ambiente, no él no es de eso, él va cumple con su trabajo, tiene mucho

compañerismo, sus compañeros lo aprecian, ha generado vínculos de amistad en el trabajo. Si es una persona que cumple con muchas competencias en cuanto a la humanización y la empatía” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones, jefe directa de Irving – Auxiliar de admisiones).

4.2.2.5. Trabajo decente

La (Organización Internacional del Trabajo, 2015), define el trabajo decente como las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres. De acuerdo con esta definición y partiendo del hecho que muchas organizaciones ya están incluyendo a su capital humano la población de migrantes venezolana, se definió el trabajo decente como un elemento que ha facilitado a la muestra de encuestados integrarse de manera positiva a las organizaciones donde están vinculados. Esta subcategoría a su vez se subdividió en tres elementos asociados, con el fin de evidenciar específicamente en qué aspectos están trabajando las organizaciones para aprovechar los aportes con los que estos talentos pueden contribuir al desarrollo del país.

“He trabajado con muchas marcas y te puedo decir que la calidad humana que maneja esta empresa no tiene comparación, es una compañía que te paga super cumplido, es una compañía que si te quedas una hora más te paga el tiempo, hay departamentos y áreas para absolutamente todo, desde el gerente hasta tu jefe de tienda se nota esa parte

humana que realmente para mi es muy importante” (Comentario de Angelica - Jefe de tienda)

“La universidad me apoya en el tema del trámite de la visa. En los primeros años la universidad me daba la documentación para hacer el trámite y yo corría con los gastos porque era contrato a término fijo, pero desde hace un par de años, desde la última renovación precisamente pasé a contrato a término indefinido y uno de los beneficios que otorga la universidad es ayudarte con el pago de la visa también” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

“La visa y la cédula se me vence cada año. Ellos me ayudan cada año con una carga. El gerente general hace una carta donde dice que yo continuo con la clínica, tengo que cancelar y todo un papeleo, porque no tengo la residencia como tal” (Comentario de Irving – Auxiliar de admisiones).

4.2.2.5.1. Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Para algunos migrantes encuestados las oportunidades de crecimiento y desarrollo que les ofrecen las organizaciones les ha permitido sentirse motivados, orgullosos y comprometidos de la empresa donde trabajan.

“En la empresa donde estoy es muy buena compañía, si hay oportunidades de crecimiento, tengo contrato a término indefinido con todas mis prestaciones y tengo la opción de estudiar más adelante. Mensualmente nos están capacitando para algo nuevo” (Comentario de Jesús A – Asesor Máster Especializado).

“Me siento muy orgullosa de la institución y me siento muy orgullosa de hacer parte de ella. De hecho, parte de esa formación en posgrado que estoy haciendo es con mira en eso. La universidad también está haciendo una apuesta por formarme porque algunos planes tendrán, de momento esos mismos planes y en coherencia con ese mismo voto de confianza que me están dando es permanecer un tiempo más viendo de qué forma puedo aportar a la comunidad en la comunicación” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

“Hasta hoy estoy encargada de la gerencia de procesos y transformación digital en el banco. Porque acabo de tener una acceso para ser la gerente de operaciones y transformación digital del banco” (Comentario de Lucia – Gerente de procesos).

4.2.2.5.2. *Fomento del aprendizaje continuo*

El aprendizaje continuo es una forma de incentivar al empleado a desarrollar competencias, conocimientos y habilidades. De los entrevistados se evidencia que algunas empresas están comprometidas en la formación de sus empleados lo cual promueve el desarrollo de talentos en la población migrante.

“Esta empresa ofrece estudios y hacen un super descuento en las universidades. Estoy en una muy buena empresa. Hacen hasta un 70% de descuento en las carreras. Me gustaría volver a estudiar algo para ascender dentro de la empresa” (Comentario de Javier – Asesor)

“Tenemos un tema entrenamiento, dentro de ese tema nosotros hacemos un feedback que se hace precisamente para desarrollar las competencias de las personas que están a nuestro cargo” “más que todo es querer aprender, la empresa brinda todas las

herramientas. Puede que nunca hayas vendido unos lentes, pero la empresa no te limita por conocimiento, porque te paga por aprender, entonces es querer hacer las cosas, es querer empaparte de los temas, el querer estudiar, querer crecer creo que eso es lo que más que todo lo que mira la empresa” (Comentario de Angelica – jefe de tienda).

“La universidad permanentemente hace capacitaciones, eso hace parte de ADN del plan de formación. Todos los empleados tenemos anualmente un plan de formación, algunos digamos que son tangenciales a las competencias que deberíamos tener de acuerdo con el área en la que estamos y otras más específicas de acuerdo de la función que cumplimos más puntual o de las carencias que tenemos. Eso es muy bueno de trabajar en la academia porque sea intencional o no sea intencional uno constantemente está teniendo espacios de formación” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

4.2.2.5.3. *Ocupabilidad no relacionada con la formación*

A pesar de que para un gran porcentaje de migrantes venezolanos su ocupación no está relacionada con su formación, una forma de aprovechar sus talentos y capacidades es dándole oportunidades dentro de las organizaciones. En las encuestas realizadas a los migrantes venezolanos se evidencia que algunas empresas les han dado oportunidades dentro de las organizaciones aún cuando no cumplen con el perfil, esto facilita la integración del migrante en el mercado laboral.

“A mí me fue super mal en mis pruebas, pero me dijeron que estaba con toda la disposición de aprender y empecé de cero porque me dieron la oportunidad. Doy las gracias porque todo lo que se, lo he aprendido donde estoy. Eso muy pocas veces pasa” (Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital).

“El tema con él es llevarlo a ser integral porque realmente no tenía idea del tema clínico, de muchas cosas que manejamos en la tienda, pero eso va amarrado al tema de universidad XXX, él está todo el tiempo empapándose, preguntando y hasta el momento le ha ido muy bien” (Comentario de Angelica – Jefe de tienda).

“Una de las características es que dan oportunidades de crecimiento siempre y cuando des lo mejor de ti y sea muy profesional. No importa que no tengas un título, soy muy flexible y les damos muchas oportunidades a las personas que están estudiando” (Comentario de Irving – Auxiliar de admisiones).

“Llegó a la institución con su hoja de vida debajo del brazo al departamento de talento humano, se entrevistó con la persona de selección, ella me llamó, yo tenía vacantes en mi área. Ella me dijo que tenía un muchacho que no cumplía con el perfil, pero que ella consideraba que podía aportar a la institución” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones).

4.2.3. Elementos que obstaculizan la integración y aprovechamiento de talentos en las organizaciones

A pesar de que muchas organizaciones están trabajando en la inclusión permanente y exitosa de los migrantes venezolanos, aún existe un porcentaje significativo de empresa que obstaculizan la integración de estos. En esta categoría se pudieron identificar seis elementos (Subcategorías) dentro de las organizaciones, que dificultan la integración de los migrantes venezolanos al mercado laboral colombiano. Por medio de las entrevistas realizadas a los migrantes que conforman la muestra para este estudio, se evidenció que algunos de estos elementos no les ha permitido sentirse integrados cien por ciento.

4.2.3.1. Estatus legal temporal

El estatus legal temporal está asociado con las visas de trabajo, PEP y PPT. Estos documentos según las disposiciones del gobierno les permitirían a los migrantes venezolanos trabajar en Colombia, sin embargo, muchas organizaciones no aceptan estos documentos como credenciales para poder contratarlos o no existe soporte por parte de las organizaciones para poder gestionar algunos de estos documentos.

4.2.3.1.1. *Visa de trabajo*

Los migrantes venezolanos que tienen visa de trabajo se encuentran bajo condiciones legales temporales complejas. Algunos de los encuestados de la muestra afirman que a pesar de ir un paso más adelante para lograr obtener una visa de residencia, en comparación con las personas que tienen el PEP se encuentran en una situación de incertidumbre, ya que, si por alguna razón quedaran sin trabajo no tendrían forma de buscar una solución para lograr un estatus legal en Colombia a menos que consiguieran un empleo inmediatamente. Lo más preocupante para las personas que se encuentran es esta situación es que lleguen a tal punto de perder la antigüedad, para poder pedir residencia en Colombia.

“Si el día de mañana la universidad decidiera no contratarme, yo quedaría sin una visa, quedaría en el aire teniendo 9 años aquí e incluso habiendo formado mi profesión en Colombia. Pierdo esa antigüedad. Eso sería en un escenario terrible que a mí me echaran de la universidad y yo no tengo otro trabajo para pedir una visa de trabajo ahí estaría sin nada que me permita solucionar mi situación, por mis antecedentes de que en algún momento tuve visa” (Comentario de Jeraldine – Coordinadora Universidad Medios).

“Nosotros no podemos aplicar al estatuto temporal, porque nosotros somos unos migrantes diferente, tenemos una condición migratoria totalmente diferente al venezolano que llegó en diciembre por la trocha, nosotros vivimos hace muchos años en Colombia, nuestro sello del ultimo ingreso al país fue hace tres años, yo salí la última vez del país en el 2017 entonces no te rige por la misma ley, nosotros no podemos optar por un permiso así, o nos tocaría ir a Venezuela que nos pongan el sello de salida y el sello de ingreso otra vez, entonces es complicado y pues por la pandemia no se puede” “empecé a buscar trabajo, llegaba, cuando veían que tenía las capacidades para ese trabajo, cuando me querían de una vez contratar, yo pedía los requisitos para la cancillería, ya la gente se echaba para atrás” ” (Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital).

4.2.3.1.2. *PEP/PPT*

El PEP es un documentos que, ha perdido credibilidad, por los que muchas empresas optan por no contratar personas que tengan este documento como soporte para laborar en Colombia.

“Exigimos solo la cedula de extranjería porque hay un rollo con el PEP, antes el PEP era un soporte bien fuerte para los venezolanos, pero ha ido perdiendo un poco de credibilidad y sustento, entonces siempre tiene que ir acompañado de la cedula de extranjería” “Nosotros somos más restrictivos, pero porque pensamos más como compañía, como los problemas que me van a generar y no pensamos en el otro lado (venezolano), mis jefes me dicen que sería un proceso administrativo más el tema de validar si pueden trabajar en Colombia, el tema del polígrafo es mucho más jodido entonces a veces la solución es poner barreras, decir solo cedula de extranjería y ya, sin ponernos en los zapatos del otro lado” (Comentario de Cindy – Directora de Recursos Humanos).

“(…) Le preguntó si tenía documentación, porque en esta empresa era un poco complicado entrar, aunque tuviera el PEP” (Comentario de Yesika – Asistente de Legalización).

4.2.3.2. Sobrecalificación

La Sobrecalificación es uno de los elementos que evidentemente obstaculiza el aprovechamiento de los talentos de la población migrante. Debido a la dificultad para homologar sus estudios o por la falta de información se presentan muchos casos en los que las personas están trabajando en cargos que no requieren un alto nivel educativo, sin embargo, los migrantes por la necesidad de acceder al mercado laboral aceptan estos cargos aun cuando su formación sea superior a la requerida.

“Yo no tenía muy claro que no podía ejercer mi carrera acá, yo en Venezuela trabajaba en un banco, yo dije, con mi documentación de pronto pueda conseguir en la misma rama y no se pudo, en muchas partes me decían que estaba sobrecalificado porque mi experiencia era muy alta” (Comentario de Javier – Asesor).

“Entonces dije porque no probamos suerte en Colombia siendo consciente de que no iba a poder ejercer mi carrera, tendría que volver a estudiar y mucho menos hacer muchas cosas de las cosas que hacía en Venezuela de modo empírico” (Comentario de Sabrina – Asesora).

4.2.3.3. Empezar estudios desde cero

La necesidad de empezar estudios desde cero es a causa de la dificultad que tienen los migrantes venezolanos para homologar los estudios y un elemento que obstaculiza el aprovechamiento del talento y conocimientos de muchos migrantes venezolanos.

“Hice el intento de inscribirme en una universidad para ver si sacaba el profesional y en varias universidades me dijeron que tenía que empezar desde cero, pero desde cero es hacer el bachillerato nuevamente” (Comentario de Irving – Auxiliar de admisiones).

“A ellos les toca empezar una carrera desde cero, porque la carrera de auxiliar de bodega no la homologan acá, entonces ya se bloquean en crecimiento si la persona no se pone a estudiar, pero es que la persona dice, si yo ya estudié un resto de años, a mi edad” (Comentario de Cindy – Directora de Recursos Humanos).

4.2.3.4. Falta de estabilidad laboral

Uno de los elementos que abarca la calidad del trabajo es la estabilidad laboral, sin embargo, el esquema de contratación por contratos que están implantando las organizaciones para contratar a las personas está afectando su integración al mercado laboral de forma exitosa, trayendo como consecuencias afectaciones en su calidad de vida.

“Ellos realmente no tienen nada que ver con nosotros, pero cuando ellos tienen algún problema dicen que nosotros somos empleados de ellos. Ellos no nos pagan seguridad social, ni nada, si nos pasa un accidente haciendo un domicilio a ellos no le importan, nos dicen bueno te vamos a liberar y no hacen nada por uno” (Comentario de Angel – Asesor).

“En esta empresa te contratan por proyecto, no te dejan fija y dependiendo lo que dure el proyecto, 6 meses, 3 meses” (Comentario de Yesika – Asistente de Legalización).

“En esta agencia los contratos son por tres meses, imagínate sacar una visa cada 3 meses una visa de un millón trescientos yo trabajaba por la visa o que, fue cuando yo hablé con la dueña y le dije que si no estaba de acuerdo con mi trabajo que me echaran o yo renuncio, a ellos les gustó mucho mi trabajo, no me echaron y aquí sigo, entonces fue cuando me hicieron el contrato a término fijo anual, yo cada año saco mi visa de trabajo” (Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital).

4.2.3.5. Irregularidades dentro de las organizaciones

Las irregularidades en la administración de las organizaciones es un tema bastante delicado y que son practicas comunes en muchas organizaciones colombianas, lo cual puede obstaculizar la integración de la población migrante venezolana, ya que, al momento de ellos pedir soporte de la organización para regularizar su estatus en el país, usualmente les niegan el apoyo porque no pueden ventilar sus estados reales.

“(…) Lo iban contratar en una empresa, le abrieron cuenta bancaria y cuan fue a la cancillería que le pedían 6 meses de extractos bancarios, certificación de cámara de comercio, hay muchas empresas que tienen cosas irregulares, entonces a un desconocido no le van a soltar esa clase de documentación” (Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital).

4.2.3.6. Percepción de amenaza que tiene el colombiano sobre el venezolano

Es frecuente que los colombianos vean a los migrantes venezolanos como una amenaza e incluso lleguen a cometer actos de xenofobia, sin embargo, no existen evidencias de desplazamiento de puestos de trabajo de los colombianos. No obstante, estas acciones obstaculizan la integración de la población migrante venezolana y afecta el ambiente laboral.

“Es difícil adaptarse porque el bogotano es educado a su manera, adaptarse que te miraban mal porque yo sí sufrí xenofobia, porque te miraban mal aquí en esta empresa donde estoy, más que todo con las personas de servicio general, yo lo tomé general porque las entiendo porque uno viene de otros países y ellas piensan que uno puede quitarles las oportunidades a ellas o algún familiar de estar en esa empresa” (Comentario de Yesika – Asistente de Legalización).

“Muchos de sus pares la pueden ver como una amenaza porque ella técnicamente es muy buena a nivel gerencial y está muy bien preparada, tiene un MBA, habla tres idiomas entonces puede ser que en muchos casos la vean como una amenaza por estar mucho mejor preparada que un local” (Comentario de Andrea – Jefe de proyectos en procesos).

4.2.4. Elementos que obstaculizan la integración y aprovechamiento de talentos en el entorno

En esta categoría se identificaron tres elementos (Subcategorías) desde el entorno o fuera de las organizaciones, que obstaculizan la integración de la población migrante venezolana al mercado laboral colombiano. Por medio de las entrevistas realizadas a los migrantes que conforman la muestra para este estudio se evidenció que algunos de estos elementos les ha impedido su integración y aprovechamiento de sus talentos.

4.2.4.1. Choque cultural

El Choque cultural es el término utilizado para describir los sentimientos de ansiedad, confusión, sorpresa y desorientación que son generados cuando una persona entra en contacto con un entorno sociocultural diferente al que estaba acostumbrado, por lo que necesitan adaptar sus estilos, creencias, hábitos y costumbres de la cultura donde están compartiendo (Richards, 2010). Si bien, el choque cultural busca adaptar el modo de ser de una persona a la cultura donde fue acogido, en el caso de la cultura venezolana se caracteriza por ser personas directas en su forma de comunicarse o argumentar su posición, muy parecida a la manera de ser de las personas de la Costa colombiana. Esto puede ser distinto en la Zona Cundiboyacense (Zona de estudio), ya que estas poblaciones tienen una manera de ser distinta. Adicionalmente, este choque cultural que se presenta en la población migrante venezolana tiene distintas manifestaciones como se presentan a continuación.

4.2.4.1.1. *Lenguaje*

Síntomas del choque cultural es la resistencia tanto de la población migrante al no renuncian a utilizar otro lenguaje, como el de la población de acogida en el desagrado al escuchar

un español distinto al de ellos. En las entrevistas realizadas se evidencia que en la zona donde se realizó el estudio se presenta el segundo caso, lo que trae consigo ambientes laborales de rechazo, disgustos y tensión.

“Lo único es que les costó mientras que se adaptaban fue el tema de lenguaje porque hay ciertas palabras que no se pueden decir acá como se dicen allá y viceversa, entonces tuvieron roces con los compañeros, por palabras muy fuertes que me tocó decirles que hay ciertas palabras que si las decían acá no se te van a entender de buena manera” (Comentario de Cindy – Directora de Recursos Humanos).

“Hacerles un acompañamiento en el tema cultural, son culturas diferentes. Algunas veces Irving salía con unas palabras que nadie le entendía. Mas que cambiarlos no, pero si lograr entender su léxico, sus palabras y que ellos entiendan las de nosotros” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones).

4.2.4.1.2. Percepción del migrante venezolano sobre el colombiano

Contradictorio a lo que se expuso anteriormente sobre las relaciones sociales positivas y significativas que han creado los migrantes venezolanos con los colombianos cercanos, en el entorno laboral principalmente se evidencia que al migrante le cuesta adaptarse al modo de trabajar y actuaciones del Cundiboyacense.

“Ella me dice que lo que más le ha costado, es que el colombiano le cuesta trabajar en equipo, entonces ella, por ejemplo, si viene es muy competitiva, es consiente de todas las competencias que tiene, le gusta competir, pero en ese sentido le gusta trabajar en equipo, pero es complejo y ella misma lo ha dicho el tema no es tan fácil porque ella al inicio cuando llegó al banco ella ponía sobre la mesa el conocimiento que ella traía, y decía

pues miren yo les puedo apoyar en esto. Lo que ocurre en Colombia es que, si tú tienes tu tema y llega alguien a decirte, mira yo también se en esto, ¿te puedo ayudar? Normalmente la reacción es: tú no vas a venir aquí a meterte en mi tema” (Comentario de Andrea – Jefe de proyectos en procesos).

“(…) Le pregunté donde vivía y cómo había hecho para llegar, y me dijo que por el lado de la clínica Marley, pero que no que terrible, que los colombianos somos mala gente porque le daban una indicación y por ahí no era, se le dificultó mucho porque venía caminando” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones).

4.2.4.1.3. *Percepción del colombiano sobre el migrante venezolano*

En sentido contrario, en cuanto a la adaptación de colombiano a la cultura del venezolano. Se evidencia que, la forma de actuar y el lenguaje del venezolano entra en choque con la forma de ser del Cundiboyacense trayendo como consecuencias rechazo hacia la población migrante venezolana por parte del colombiano.

“A las enfermeras jefes, en el ámbito hospitalario les dicen jefes y a las auxiliares les dicen enfermera o por su nombre. En Venezuela no se utilizan estos términos. Cuando él llegó y necesita a una enfermera jefe las llamaba por su nombre y esto generó más de una queja. Diciendo que él era un irrespetuoso, que no media cargos, que como era posible que las llamara por el nombre si ella era jefe, me tocó mediar que entendieran que el venía de otro país” (Comentario de Yicela – Jefatura de urgencias y admisiones).

“Ella era muy déspota, muy grosera y llegó un día que envió un mensaje equivocadamente a un grupo de WhatsApp donde ella enviaba las comunicaciones, se le escapó un audio al grupo donde estaba hablando pestes de nosotros los venezolanos. Decía

que nosotros le íbamos a robar la empresa, que le habían dicho que nosotros en diciembre desmantelábamos las empresas, que se llevaban todo, que se le habían perdido unos papeles y nosotros los estábamos buscando para quedarnos con la empresa, que éramos unos estúpidos” (Comentario de Ángel – Asesor).

4.2.4.2. Informalidad

La informalidad es un elemento que obstaculiza la integración y aprovechamiento del talento de la población migrante venezolana. Con la informalidad no solo se está vulnerando el derecho de trabajar, sino que se incurre en explotación laboral.

“Aquí me pagan seguro social, pero creo que no estoy cotizando. Tengo un contrato verbal. No tengo hora de almuerzo, trabajo de corrido, trabajo de 8 a 8 de lunes sábado. (Comentario de Yanetsi – Asesora).

“Cuando estaba estudiando yo conseguía trabajo por debajo de cuerda por el tema de papeles. Como tú sabes, si tú vas a laborar en Colombia tiene que sacar tu visa de trabajo, pero como yo tenía visa de estudiante era más complicado. Yo tenía unos amigos que tenían una agencia y me contrataban por debajo de cuerda como freelance, pero yo no cotizaba nada. Así fue como yo empecé laboralmente en Colombia” (Comentario de Wilfredo – Coordinador de Marketing Digital).

4.2.4.3. Dificultad para homologar estudios

Como se mencionó anteriormente la Sobrecalificación y empezar estudios de cero son causadas de la dificultad que presentan los migrantes venezolanos para homologar estudios en Colombia.

“En Colombia no me validaron los estudios primero, porque ha pasado mucho tiempo y la carrera que estudié no está acá, acá es contaduría” (Comentario de Irving – Auxiliar de admisiones).

“No he podido homologar mi título porque cuando hice todos mis tramites se me olvidó apostillar el diploma, entonces lo que estoy haciendo es validar el bachillerato aquí en Colombia que ya casi lo voy a sacar” (Comentario de Yesika – Asistente de legalización).

5. CONCLUSIONES

La migración puede traer consigo beneficios para la economía del país de acogida. Países como Estados Unidos y algunos de Europa han demostrado que las poblaciones que salen de sus países principalmente por razones económicas, garantiza que estas personas ingresan al país anfitrión con la intención de desempeñar actividades laborales (Borjas, 2015), por lo que, al aumentar el tamaño de la población en edad productiva y lograr su inclusión laboral, se genera un impacto positivo sobre las contribuciones al sistema de seguridad social del país de acogida (Han, 2013). A esto se puede agregar que, si los migrantes reciben un ingreso por su trabajo, estos recursos les va a permitir que demanden bienes y servicios. De igual forma, la migración genera efectos positivos sobre la productividad de las organizaciones al ocupar posiciones de difícil colocación, ya que los locales no están dispuestos a aceptarlas. Al contar con un empleo, los migrantes pagan impuestos ya sean directos o indirectos y contribuyen a la inversión fiscal y monetaria del país de acogida. Básicamente, el beneficio económico que genera la migración en el país de acogida proviene del factor productivo gracias al capital humano.

La presente investigación se propuso como objetivo general identificar los elementos necesarios para lograr una contratación permanente y exitosa de la población migrante venezolana con un estatus regular, con el fin de lograr su inclusión laboral en las organizaciones colombianas. Para dar respuesta a este, se establecieron dos objetivos específicos:

Identificar las competencias que percibe el personal encargado de las contrataciones, jefes de área o compañeros de trabajo, que aportan los migrantes venezolanos a las organizaciones colombianas.

Para dar respuesta a este primer objetivo, se identificó que estas personas muestran actitudes y competencias que les permiten aportar a la productividad y crecimiento de las organizaciones en las que trabajan como consecuencia del compromiso y motivación que sienten hacia las empresas donde fueron aceptados y valorados. Este comportamiento está en línea con lo señalado por López et al, (2018) y Valenzuela et al, (2020). A partir del análisis realizado en esta investigación se pudieron identificar algunas actitudes y habilidades principales que poseen los migrantes venezolanos y que les permite destacarse en su entorno laboral, evidenciando el aporte que hacen a la productividad, creatividad y crecimiento de las organizaciones como beneficio de su inclusión laboral:

- **Compromiso y Responsabilidad:** Se identificó un alto grado de compromiso y responsabilidad, lo cual es evidenciado cuando adoptan y hacen propios los valores de la organización a la que pertenecen, el alto sentido de pertenencia que desarrollan, la facilidad que tienen para adaptarse a la cultura organizacional y los resultados de calidad en sus trabajos, dando incluso más de lo que se les exige.
- **Iniciativa y autonomía:** Son personas que logran ascender por la capacidad que tienen para actuar proactivamente, proponer nuevas ideas y soluciones dentro del área donde se desempeñan demostrando un alto nivel de autonomía y responsabilidad.
- **Temple y dinamismo:** Las personas que pertenecen a esta población, desde la perspectiva de quienes las contratan se caracterizan por ser resilientes. La actitud y determinación que demuestran al comenzar una nueva vida y salir adelante, las incentiva a tener mayor disposición, colaboración y valoran mucho su trabajo.
- **Calidad de trabajo:** Las organizaciones cuando contratan migrantes venezolanos, contratan talento ya que son personas que cuentan con las capacidades que encajan en

las necesidades de las empresas. Se evidenció que esta población cuenta con altos niveles de preparación tanto técnicos como profesionales, lo cual genera un alto nivel de calidad en sus trabajos, contribuyendo a la consecución de resultados para la organización a la que pertenecen. De igual forma, el tener experiencia internacional, les permite tener una visión diferente de las cosas, lo cual les permite hacer aportes significativos y nuevas ideas.

- **Coherencia y Capacidad para generar confianza:** Las personas que contratan a miembros de esta población identifican en el migrante venezolano coherencia y honestidad. Existe una congruencia entre lo que dicen y lo que hacen, esto les permite generar confianza entre las personas con las que trabajan.

Identificar los elementos que facilitan u obstaculizan el aprovechamiento del talento que aportan los migrantes venezolanos en las organizaciones colombianas.

Para dar respuesta al segundo objetivo, el análisis de la investigación demuestra que adicionalmente de las actitudes, habilidades y conocimientos que poseen los migrantes venezolanos existen elementos dentro de las organizaciones y el entorno que les facilita integrarse al mercado laboral colombiano de forma exitosa y permanente. Las organizaciones al crear empleos inclusivos, diversos y justos, crean condiciones para que las personas se adapten con facilidad a la cultura organizacional, lo cual repercute en las buenas relaciones y clima laboral. Estos hallazgos confirman los presentados por Knapper (2019) y López et al. (2018). Adicionalmente, las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, el fomento del aprendizaje continuo y el darles la oportunidad de ocupar puestos de trabajo que, a pesar de no tener la formación relacionada con el cargo, pero sí las competencias hacen que estas

personas accedan a un trabajo decente, a lo que ellos retribuyen con compromiso y sentido de pertenencia por la organización.

Como indica Elrick (2016) los procesos de selección son claves al momento de atraer y seleccionar personal, especialmente, si pertenecen a grupos poblacionales migrantes. En este estudio identificamos que, como práctica inicial de atracción y selección de talento, el uso de los portales de empleos ha sido un método efectivo que les ha servido a los venezolanos para encontrar empleo, ya que la mayoría de las empresas postulan sus convocatorias por medio de dichas plataformas de empleo.

La presente investigación muestra además algunos elementos externos a la organización que ayudan a la inclusión laboral exitosa de migrantes venezolanos: a) las relaciones positivas que crean con los colombianos les ayudan a adaptarse más rápido a la nueva cultura, b) el capital social, ya sea por la relación positiva con los colombianos o con compatriotas ya trabajando; c) el haber recibido la formación profesional en Colombia les da una ventaja frente a las personas que recibieron su formación profesional en Venezuela. Estos tres elementos caen dentro de lo que Elrick (2016) llamaría educación cultural y que señala en su estudio como área relevante al momento de hablar de la utilización de habilidades de los migrantes en las empresas TIC canadienses.

Por otra parte, entre los obstáculos se concluyó que uno de los elementos más complejos para la inclusión laboral de la población migrante venezolana, es el tipo de estatus en Colombia. A los migrantes que cuentan con un estatus legal permanente en Colombia, ya sea porque la persona tiene ciudadanía colombiana o porque logró obtener su residencia, se les facilita acceder al mercado laboral sin ningún tipo de restricciones. Sin embargo, para los migrantes que tienen un

estatus migratorio temporal, tener una visa de trabajo, no les da la garantía para permanecer legalmente en Colombia en el caso de quedar sin trabajo. Para las personas que tienen PEP, este es uno de los mayores obstáculos que le impiden integrarse al mercado laboral, ya que debido a que el documento ha perdido validez, muchas organizaciones no contratan a las personas que tengan este tipo de documento. En este sentido se confirma lo señalado por Oguzertem (2019) respecto al papel relevante que juegan las políticas gubernamentales para la inclusión exitosa de migrantes.

También se evidenció que existen otros elementos dentro de las organizaciones y el entorno que obstaculizan al migrante venezolano integrarse exitosamente al mercado laboral. La falta de estabilidad que ofrecen las empresas no le permite al migrante venezolano tener una continuidad para lograr establecerse; la dificultad para homologar sus estudios, trayendo como consecuencia la necesidad de empezar estudios desde cero para poder trabajar y recibir algún ingreso que le permita subsistir. Esto a su vez promueve la sobrecalificación e informalidad, llevándolos por las escasas oportunidades laborales a aceptar trabajos donde son explotados.

Por otra parte, el choque cultural por las diferencias entre venezolanos y colombianos es un elemento importante que influye en la inclusión permanente y exitosa del migrante venezolano dentro de las organizaciones. Se evidenció que el hecho de que los venezolanos sean personas directas que utilizan un lenguaje fuerte, puede ser mal interpretado por el colombiano calificándolos de personas groseras, lo que afecta la integración del venezolano y genera problemas en el ambiente laboral. De igual forma, debido a las diferencias que existen en el carácter y la personalidad entre ambos, la percepción que tiene el colombiano del venezolano y el venezolano del colombiano en muchas ocasiones genera rechazo, tensión e incluso sentimientos de amenaza.

En ese sentido se confirman los hallazgos de Valenzuela et al. (2020) acerca de la importancia de la aculturación de los grupos migrantes para una mejor inserción en el ámbito laboral.

6. RECOMENDACIONES

Es importante que las organizaciones tomen acciones para ayudar en el proceso de inclusión laboral de la población migrante venezolana. Como resultado de lo anterior, se propone a las organizaciones que ya han implementado programas de empleo inclusivo de la población migrante venezolana, que incentiven a otras organizaciones a promover estas prácticas mediante concientización del valor agregado que genera la diversidad e inclusión laboral de esta población a las organizaciones y economía del país. Un segundo paso puede ser, articularse y crear alianzas entre las empresas que persiguen una misma idea de trabajo incluyente. Se propone también buscar apoyo con intermediarios (Cajas de compensación, OMG, fundaciones, entidades del gobierno), utilizar herramientas tecnológicas (Redes sociales, portales de empleos) e implementar fuertes programas de divulgación y al mismo tiempo sensibilización para evitar la aparición de comportamientos xenofóbicos. Todo esto, con el fin de ofrecer oportunidades a las personas que deseen integrarse al mercado laboral, aprovechando las capacidades de esta población y de esta forma obtener beneficios para las organizaciones, el país y aportar a la calidad de vida de los migrantes y sus familias.

De igual forma, se recomienda realizar talleres de sensibilización, convivencia y resolución de conflictos, en ambas vías, tanto al migrante venezolano como al colombiano, con el fin de promover ambientes laborales de tolerancia, empatía y respeto entre todos los miembros de la organización, en todos los rangos. Además, se podrían realizar actividades de integración cultural a través de la gastronomía o el deporte para promover la integración de la diversidad.

Otra recomendación es diseñar estrategias para la validación de competencias y experiencia laboral en Venezuela o Colombia. Se sugiere realizar convenios con instituciones educativas para

la validación de competencias y conocimientos, y realizar charlas informativas con los posibles candidatos para que incluyan el correo electrónico de sus antiguos jefes directos o empresas para soportar su experiencia laboral.

Adicionalmente, se recomienda a las organizaciones informarse sobre la documentación requerida por la normatividad colombiana para la contratación de migrantes venezolanos con estatus migratorio regular.

El reto que tiene Colombia como país es lograr que el impacto que tiene la migración venezolana sea más positivo que negativo. Por lo que, si se utiliza como referencia los países receptores de migrantes, y el enfoque se basa en desarrollar estrategias para vincularlos laboralmente, aprovechando sus capacidades, se contribuirá de modo positivo al desarrollo económico del país.

7. REFERENCIAS

- ACNUR. (2019). *Situación Venezuela: Aspectos claves del monitoreo de protección. Enero-Junio de 2019*. 28. <https://www.acnur.org/5d321d124.pdf>
- ACNUR. (2020). *Tendencia Global. Desplazamiento forzado en 2019*. [http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendocPDFViewer.html?docid=556725e69&query=global trends](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/home/opendocPDFViewer.html?docid=556725e69&query=global+trends)
- ACNUR, Agencia de Empleo y Emprendimiento, Fundación Corona, FUPAD, OIT, Agencia Pública de Empleo, & Unidad del Servicio de Empleo. (2020). *Guía de orientación laboral para refugiados y migrantes venezolanos buscadores de empleo en Colombia*. <https://somospanascolombia.com/trabajando-juntos/>
- ACNUR Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (2021). *Regularización Migratoria - Colombia*. <https://help.unhcr.org/colombia/otros-derechos/regularizacion-migratoria/>
- Albo, A., & Ordaz Díaz, J. L. (2011). *Los efectos económicos de la migración en el país de destino*. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/migrados/WP_1117_Mexico_tcm346-257505.pdf
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía : las 60 competencias más utilizadas*.
- Anadolu Agency. (2018). *Turquía, un modelo para la recepción de inmigrantes en América Latina*. Mundo. <https://www.aa.com.tr/es/mundo/turquia-un-modelo-para-la-recepcion-de-inmigrantes-en-america-latina/1087888>
- ANDI. (2020). *Inclusión laboral de migrantes, una apuesta del sector privado*. [http://www.andi.com.co/Uploads/Paper Inclusión Laboral a Población Migrante - Junio](http://www.andi.com.co/Uploads/Paper+Inclusión+Laboral+a+Población+Migrante+-+Junio)

23.pdf

- Banco Mundial. (2018). *Migración desde Venezuela a Colombia: Impacto y estrategias de respuesta en el corto y mediano plazo*. <https://r4v.info/es/documents/download/66643>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (Cuarta Edi). Pearson.
- Blasco, T., Laura, H., García, O., Nacional, C., Tropical, D. M., Salud, I. De, & Iii, C. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *NURE Investigación, I*, 1–5.
- Borjas, G. J. (2015). Economic Theory and International Migration. *International Migration Review, 23*(3), 457–485. <https://doi.org/10.1177/019791838902300304%0A>
- Claudia Russo, M., Dillon, M., Lopez Gil, F., Calcaterra, M., Ochipinti, P., Ramon, H., & Acosta, M. (2015). *Requerimientos de competencias en el mercado laboral actual*.
- Consejo económico y social de España. (2019). *La Inmigración En España : Efectos*. <http://www.ces.es/documents/10180/5209150/Inf0219.pdf>
- Departamento de Planeación Nacional. (2018). *Conpes 3950*. 115. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3950.pdf>
- Elrick, J. (2016). Screening, Skills and Cultural Fit: Theorizing Immigrant Skill Utilization from an Organizational Perspective. *Journal of International Migration and Integration, 17*(3), 801–817. <https://doi.org/10.1007/s12134-015-0433-1>
- FEDESARROLLO y ACRIP. (2018). *Informe mensual del mercado laboral Octubre 2018*. 1–12. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3688>

- Fundación ANDI. (2019). *La inclusión de víctimas y desmovilizados: Una ventaja competitiva para las empresas en Colombia*. <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. In *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Han, K. J. (2013). Saving public pensions: Labor migration effects on pension systems in European countries. *Social Science Journal*, 50(2), 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2012.12.001>
- International Labour Organization. (2016). *Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: A practical guide*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf
- Knappert, L., van Dijk, H., & Ross, V. (2019). Refugees' inclusion at work: a qualitative cross-level analysis. *Career Development International*, 25(1), 32–48. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0021>
- La FM. (2019). *Arranca programa para fortalecer empleabilidad de migrantes venezolanos* /. <https://www.lafm.com.co/colombia/arranca-programa-para-fortalecer-empleabilidad-de-migrantes-venezolanos>
- López, M. A., Ros-Garrido, A., & Fluixá, F. M. (2018). Professionals supporting employment: Training and accompaniment in Work Integration Enterprises. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 155–183. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC->

E.94.12698

Mazuera et al. (2019). Informe de movilidad humana venezolana II. Realidades y perspectivas de quienes emigran [8 de abril al 5 de mayo de 2019]. In *Servicio Jesuita a Refugiados*.
<https://cpalsocial.org/documentos/795.pdf>

Migración Colombia. (2017). *Radiografía De Venezolanos En Colombia 2017*.
<https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/228-infografias-2017/radiografia-de-venezolanos-en-colombia-2017-2>

Migración Colombia. (2020). *Evolución crisis migratoria con Venezuela - 5 años de historia*.
<https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/evolucion-crisis-migratoria-con-venezuela-5-anos-de-historia-2>

Migración Colombia. (2021). *Distribución de venezolanos en Colombia - Corte a 31 enero de 2021*. <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/distribucion-de-venezolanos-en-colombia-corte-31-de-enero-de-2021>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2021). *Decreto n. 216 de 1 de mar de 2021*.

Mintrabajo. (2019). Guía para la contratación laboral de refugiados y migrantes. *Tent*, 1–60.
https://www.tent.org/wp-content/uploads/2019/07/Tent_Colombia-Hiring-Guide_WEB-SinglePages_V3.pdf

Observatorio del Mercado laboral y la seguridad social. (2020). Panorama laboral de los migrantes venezolanos en Colombia 2014-2019. In *Universidad Externado de Colombia* (Vol. 1).

Observatorio de Venezuela de la Universidad del Rosario. (2018). *Retos y oportunidades de la movilidad humana venezolana en la construcción de una política migratoria colombiana*.

<https://www.kas.de/documents/287914/287963/Retos+y+oportunidades+de+la+movilidad+humana+venezolana+en+la+construcción+de+una+política+migratoria+colombiana.pdf/bce4a33-9677-4405-bc16-b10dc4565937>

Oguzertem, I. (2019). What are the barriers to integrating displaced populations into labor markets and what are possible steps to overcome them? *Career Development International*, 25(1), 19–23. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0309>

OIT. (2013). Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. In *Herramientas de Apoyo para la Inclusión Laboral*. https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/06_EstudioFactores.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

Özdora Akşak, E., & Dimitrova, D. (2021). Walking on a Tightrope: Challenges and Opportunities for Civil Society Organizations Working with Refugees and Migrants in Turkey. *Voluntas*. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00312-8>

Quintana, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*.

R4V - Coordination platform for Refugees and Migrants from Venezuela. (2021). *Situation Response for Venezuelans*. <https://r4v.info/es/situations/platform>

R4V - Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela. (2019). *Refugiados y Migrantes Venezolanos*. 1. https://www.acnur.org/op/op_fs/5d277c224/colombia-refugiados-y-migrantes-venezolanos.html

Richards, E. B. (2010). *La Administración de Empleados Internacionales* : 1, 205–215.

- Salinas, N. H. B. (2007). Competencias Proyecto Tuning-Europa, Tuning.-America Latina. *Informes de Las Cuatro Reuniones Del Proyecto Tuning-Europa América Latina*, 1–27. http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcp_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf
- Savanevičienė, A., & Vilčiauskaitė, B. (2017). Practical Application of Exclusive and Inclusive Talent Management Strategy in Companies. *Business, Management and Education*, 15(2), 242–260. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.366>
- Secilmis, E. (2016). The Price of Inequality: How Today’s Divided Society Endangers Our Future. *Ekonomik Yaklasim*, 27(100), 223. <https://doi.org/10.5455/ey.35942>
- Servio Público de Empleo. (2021). *El Servicio Público de Empleo tiene como bandera la inclusión laboral en Colombia*. <https://www.serviciodeempleo.gov.co/prensa/noticias/2020/el-servicio-publico-de-empleo-tiene-como-bandera-l>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). “Codificación abierta” y “Codificación axial.” In *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. http://www.academia.edu/download/38537364/Teoria_Fundamentada.pdf
- Taylor, S. ., & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos. In *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (p. 301).
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa - Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad*. <https://tierrainfinita.jimdofree.com/app/download/10395899571/LIBRO+DE+INVESTIGACION+CUALITATIVA+DIGITAL-compressed.pdf?t=1547640014&mobile=1>

Valenzuela, M. A., Flinchbaugh, C., & Rogers, S. E. (2020). Can organizations help adjust?: The effect of perceived organizational climate on immigrants' acculturation and consequent effect on perceived fit. *Journal of International Management*, 26(3), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100775>

Vargas-Silva, C. (2012). Handbook of research methods in migration. In *Handbook of Research Methods in Migration*. <https://doi.org/10.4337/9781781005231>

APENDICE 1.

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la Empresa	
NIT	
Teléfono	
Dirección	
Municipio/Departamento	
Página Web:	
Fecha y Lugar de Origen	
Sector Económico	
Actividad Económica	
Número de Empleados	
Tamaño	Pyme/Pequeña/Mediana/Grande
Origen de Capital	Privada/Publica/Mixta
Productos/Servicios	
Misión	
Visión	
Logotipo	

APENDICE 2.

GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DIRIGIDA A: RECURSOS HUMANOS/JEFE DE ÁREA

El objetivo del siguiente estudio es identificar competencias en la población de migrantes venezolanos en edad laboralmente activa, para la diseñar estrategias que permitan lograr una contratación inclusiva y exitosa en las organizaciones colombianas.

La entrevista durará aproximadamente de 30 a 40 minutos. Se garantiza que la información recibida se utilizará exclusivamente para fines de investigación y se mantendrá el anonimato de las personas entrevistadas y el nombre de la empresa.

Fecha: ____/____/____

Código: _____

Hora: _____

Duración: _____

Empresa: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo del entrevistado: _____

BATERÍA DE PREGUNTAS

Preguntas relacionadas con la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Como es el proceso de reclutamiento y selección de personal en esta empresa? 2. ¿Cómo se definen los roles y perfiles de los cargos? ¿Qué tienen en cuenta? 3. ¿Se realiza la evaluación de desempeño como herramientas estratégicas para alinear los objetivos de la organización con los objetivos de los colaboradores? 4. ¿Existe algún programa de planes de carrera y desarrollo? ¿Como se implementan? 5. ¿Como identifican los talentos dentro de la empresa? 6. ¿Qué busca la empresa en las personas? ¿Como lo busca? 7. Tradicionalmente el proceso de reclutamiento y selección se enfocaba en la formación y la experiencia de los candidatos. Hoy en día adicionalmente existe una preocupación por conocer habilidades, comportamientos y actitudes (Competencias) de las personas en el entorno laboral. ¿Qué competencias más valora la empresa? 8. ¿Existen competencias definidas por la empresa que el colaborador debe tener para hacer parte del capital humano? ¿Cuáles son? 9. ¿Qué tipo de capacitaciones/entrenamientos ofrecen a los trabajadores para desarrollar sus competencias?
Preguntas relacionadas con la cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Como es la cultura organizacional de la empresa? (Descripción de la organización) 11. ¿Cuáles son las características del ambiente de trabajo? (Credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo, otros)
Preguntas relacionadas con los colaboradores venezolanos	<ol style="list-style-type: none"> 12. ¿Qué ha motivado a la empresa a contratar personas de procedencia venezolana? 13. ¿Qué requisitos extras le exigen a un colaborador venezolanos para el ingreso a la empresa, son iguales a los de sus pares colombianos? 14. ¿Qué competencias laborales se consideraron para contratar a los colaboradores venezolanos? 15. ¿Qué competencia en los colaboradores venezolanos ha identificado, que no tengan sus pares colombianos? 16. ¿Qué hacen los colaboradores venezolanos en la empresa? 17. ¿Qué expectativas tiene sobre los colaboradores venezolanos? 18. ¿Los colaboradores venezolanos han logrado adaptarse a la cultura organizacional? 19. Si tuvo colaboradores venezolanos que ya no están en la empresa. ¿Porque no continuaron laborando en ella? 20. ¿Si tuviera la oportunidad que hubiera hecho mejor? ¿Qué haría para que las contrataciones sean más efectivas? O ¿considera que no es viable?

APENDICE 3.

GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DIRIGIDA A: MIGRANTE VENEZOLANO

El objetivo del siguiente estudio es identificar competencias en la población de migrantes venezolanos en edad laboralmente activa, para la diseñar estrategias que permitan lograr una contratación inclusiva y exitosa en las organizaciones colombianas.

La entrevista durará aproximadamente de 30 a 40 minutos. Se garantiza que la información recibida se utilizará exclusivamente para fines de investigación y se mantendrá el anonimato de las personas entrevistadas y el nombre de la empresa.

Fecha: ____/____/____

Código: _____

Hora: _____

Duración: _____

Empresa: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo/Área: _____

Fecha de Ingreso a la empresa: ____/____/____

- Género: Masculino (___) Femenino (___)
- Edad: _____
- Nivel Académico: Básica (___) Técnico/tecnólogo (___) Profesional (___)
- Formación: _____
- ¿Con quién vive? _____
- ¿Dónde vive? _____
- ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en Colombia? _____

BATERÍA DE PREGUNTAS:

Preguntas relacionadas con la experiencia del migrante venezolano para conseguir empleo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuento de su historia llegando a Colombia y consiguiendo empleo. 2. ¿Cuánto tiempo demoró en conseguir este empleo desde que llegó a Colombia y cómo fue su proceso de selección? 3. ¿Tiene experiencia laboral en Venezuela? ¿Cuánto tiempo? 4. ¿Qué obstáculos se le presentaron durante el tiempo que estuvo buscando empleo? 5. ¿Qué factores han influido para facilitarle acceder al mercado laboral?
Preguntas relacionadas con su experiencia en la organización	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Qué requisitos le exigieron para ingresar a la empresa? 7. ¿Bajo qué condiciones laborales está contratado (Tipo de contrato, seguridad social y prestaciones sociales)? 8. ¿Qué habilidades y competencias laborales considera que fueron tenidas en cuenta para emplearlo en esta empresa? 9. ¿Qué habilidades, conocimientos y competencias laborales considera ha adquirido durante la permanencia en esta empresa? 10. ¿Qué hace en la empresa? 11. ¿El cargo que tiene asignado se ajusta a su formación académica? 12. ¿Le gustaría hacer un plan de carrera dentro de la organización? 13. ¿Qué tipo de capacitaciones/entrenamientos le ofrece la empresa para para desarrollar sus competencias? 14. ¿Qué expectativas piensa que tiene su empleador sobre usted?
Preguntas relacionadas con la cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 15. ¿Le gusta su trabajo? ¿Por qué? 16. ¿Como es la cultura organizacional de la empresa? (Descripción de la organización) 17. ¿Cuáles son las características del ambiente de trabajo? (Credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo, otros) 18. ¿Ha logrado adaptarse a la cultura organizacional?

