



**Fortalecimiento de la marca empleadora para la atracción de practicantes
universitarios en Takeda Colombia**

Autores

Verónica Ramírez Mendoza

Bibiana Sofía López Sánchez

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, Colombia

2026

**Fortalecimiento de la marca empleadora para la atracción de practicantes
universitarios en Takeda Colombia**

Autores

Verónica Ramírez Mendoza

Bibiana Sofía López Sánchez

Director Trabajo de Grado

Claudia Fabiola Rey Sarmiento

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, Colombia

2026

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	9
1. Introducción.....	11
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Justificación de la investigación.....	16
1.3 Pregunta de investigación	17
1.4 Objetivos de la investigación	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
2. Revisión de la literatura.....	19
2.1 Employer branding y gestión estratégica del talento	19
2.2 Atractivo organizacional y decisión de aplicar	20
2.3 Employer branding y talento joven	20
2.4 Cambios en las expectativas laborales después de la pandemia	21
2.5 Employer branding en sectores especializados	22
3. Hipótesis.....	23
3.1 Hipótesis general	23
3.2 Hipótesis específicas.....	23
4. Metodología.....	25
4.1 Enfoque de la investigación	25
4.2 Tipo de estudio	25
4.3 Intervención organizacional	27
4.4 Población y muestra.....	28
4.4.1 Población del componente cuantitativo	28
4.4.2 Población del componente cualitativo	29
4.5 Técnicas de recolección de información.....	30
4.5.1 Recolección de información cuantitativa	30
4.5.2 Recolección de información cualitativa	31
4.6 Instrumento de investigación y su análisis.....	32
4.6.1 Guía de entrevista semiestructurada	32
4.6.2 Operacionalización de variables	33

4.7	Análisis de la información	33
4.7.1	Análisis cuantitativo.....	33
4.7.2	Análisis cualitativo	34
5.	Resultados análisis cualitativo	35
5.1	Caracterización del discurso de los participantes	35
5.2	Análisis de frecuencia de palabras.....	35
5.3	Análisis de interacción vocal por proximidad.....	36
5.3.1	Clúster del proceso de selección.....	37
5.3.2	Clúster de experiencia del candidato	38
5.3.3	Clúster de interacción organizacional.....	39
5.4	Relación con las variables del estudio	40
5.4.1	Percepción del proceso.....	40
5.4.2	Experiencia del candidato	40
5.4.3	Proceso de selección	41
5.4.4	Marca empleadora.....	41
5.5	Hallazgos clave.....	41
5.6	Conclusión del análisis cualitativo	41
6.	Análisis cuantitativo.....	44
6.1	Introducción del análisis cuantitativo	44
6.2	Análisis del número de postulaciones.....	44
6.3	Análisis de practicantes seleccionados	46
6.4	Tasa de selección.....	47
6.5	Distribución de postulantes por universidad	48
6.5.1	Distribución por universidades 2025-1	48
6.5.2	Distribución por universidades 2026-1	49
6.5.3	Análisis comparativo 2025-1 vs 2026-1	52
6.5.4	Conclusión del análisis.....	53
6.6	Análisis de postulaciones por sexo biológico	53
6.7	Conclusiones análisis cuantitativo.....	56
6.8	Tablas resumen del análisis cuantitativo.....	58
7.	Conclusiones.....	60
8.	Recomendaciones	63
	Referencias	66

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Comparativo de postulaciones por canal 2025-1 vs 2026-1</i>	58
Tabla 2. <i>Tasa de selección por periodo</i>	58
Tabla 3. <i>Variables del estudio y sus indicadores</i>	59
Tabla 4. <i>Resumen de hipótesis del estudio</i>	59

Índice de figuras

Figura 1. Practicantes seleccionados en los dos periodos	29
Figura 2. Nube de palabras del discurso de los practicantes (2026-1).....	36
Figura 3. Red semántica del discurso de los practicantes basada en co-ocurrencia de términos.	37
Figura 4. Comparación de postulaciones 2025-1 vs 2026-1	45
Figura 5. Practicantes seleccionados por periodo 2025-1	46
Figura 6. Practicantes seleccionados por periodo 2026-1	46
Figura 7. Tasa de selección por periodo.....	47
Figura 8. Distribución por universidades 2025-1	49
Figura 9. Distribución por universidades 2026-1	50
Figura 10. Distribución por sexo biológico 2025-1 (Forms vs Workday)	54
Figura 11. Distribución por sexo biológico 2026-1 (Forms vs Workday)	55

Resumen

La presente investigación analiza cómo Takeda Colombia puede fortalecer su marca empleadora para atraer y posicionarse como empleador preferido entre practicantes universitarios dentro de la industria farmacéutica. El estudio parte de la identificación de una problemática asociada a la baja visibilidad de la industria farmacéutica entre los estudiantes, al limitado reconocimiento de la empresa como lugar atractivo para realizar prácticas profesionales y a ciertas debilidades en el proceso de selección de practicantes.

Desde un enfoque aplicado, descriptivo y analítico, la investigación se desarrolló en cinco fases: diagnóstico del proceso previo de atracción y selección, construcción de perfiles de practicantes mediante job descriptions, fortalecimiento de la estrategia de atracción de talento, rediseño e implementación del proceso de selección y evaluación de resultados. Este proceso permitió identificar limitaciones en la definición de roles, en la evaluación integral de los candidatos y en la comunicación de la propuesta de valor de la organización dentro del entorno universitario.

Los hallazgos sugieren que el fortalecimiento de la marca empleadora, acompañado de una reestructuración del proceso de selección, puede contribuir a mejorar el posicionamiento de Takeda Colombia como empleador dentro del mercado universitario y a incrementar la alineación entre las expectativas de los líderes y el perfil de los practicantes seleccionados. Asimismo, se evidenció un aumento en el interés de los estudiantes por participar en el proceso de prácticas, lo cual indica una mejora en la atracción de talento joven hacia la organización.

Esta investigación aporta al estudio del employer branding en sectores especializados, particularmente en la industria farmacéutica en Colombia, y resalta la importancia de integrar la gestión del talento humano con estrategias de posicionamiento organizacional orientadas a las nuevas generaciones.

Palabras clave: *marca empleadora; atracción de talento; prácticas profesionales; talento joven; industria farmacéutica; Takeda Colombia*

Abstract

This research analyzes how Takeda Colombia can strengthen its employer brand to attract and position itself as a preferred employer among university interns within the pharmaceutical industry. The study begins by identifying a problem related to the low visibility of the pharmaceutical sector among students, the limited recognition of the company as an attractive place to undertake internships, and certain weaknesses in the intern selection process.

Using an applied, descriptive, and analytical approach, the research was developed in five phases: diagnosis of the previous attraction and selection process, development of intern profiles through job descriptions, strengthening of the talent attraction strategy, redesign and implementation of the selection process, and evaluation of results. This process made it possible to identify limitations in role definition, in the comprehensive evaluation of candidates, and in the communication of the organization's value proposition within the university environment.

The findings suggest that strengthening the employer brand, along with restructuring the selection process, can contribute to improving Takeda Colombia's positioning as an employer within the university market and to increasing the alignment between leaders' expectations and the profile of selected interns. Additionally, an increase in students' interest in participating in the internship process was observed, indicating an improvement in the attraction of young talent to the organization.

This research contributes to the study of employer branding in specialized sectors, particularly in the pharmaceutical industry in Colombia, and highlights the importance of integrating talent management with organizational positioning strategies aimed at new generations.

Keywords: *employer branding; talent attraction; internships; young talent; pharmaceutical industry; Takeda Colombia.*

1. Introducción

En los últimos años, la gestión del talento humano ha evolucionado desde una función principalmente administrativa hacia un componente estratégico dentro de las organizaciones. En contextos empresariales cada vez más competitivos, las compañías no solo compiten por participación de mercado, innovación o posicionamiento de marca, sino también por su capacidad de atraer, desarrollar y retener talento altamente calificado. En este escenario, el talento humano se ha consolidado como una fuente clave de ventaja competitiva sostenible, lo que ha llevado a las organizaciones a replantear sus estrategias de atracción y gestión de talento (Claus, 2019).

Dentro de esta transformación, el concepto de employer branding o marca empleadora ha adquirido una relevancia significativa. Este concepto fue introducido inicialmente por Ambler y Barrow, quienes lo definieron como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos asociados a trabajar en una organización (Ambler y Barrow, 1996). Posteriormente, distintos estudios ampliaron esta definición al señalar que la marca empleadora no solo implica comunicar beneficios laborales, sino construir una identidad organizacional coherente, creíble y diferenciadora que permita atraer candidatos alineados con los valores y objetivos de la empresa (Backhaus y Tikoo, 2004).

A lo largo de las últimas dos décadas, la literatura ha demostrado que una marca empleadora sólida contribuye a mejorar la reputación corporativa, aumentar el atractivo organizacional y fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores potenciales (Lievens y Slaughter, 2016). En particular, el employer branding se ha relacionado con variables como la reputación organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la cultura organizacional, la innovación y la experiencia del empleado (Theurer et al., 2018).

Este tema adquiere especial relevancia cuando se analiza la atracción de talento joven, especialmente estudiantes universitarios y recién graduados. Diversas investigaciones

muestran que este grupo poblacional valora no solo la compensación económica, sino también factores como el aprendizaje continuo, las oportunidades de crecimiento, la cultura organizacional, el propósito del trabajo y el ambiente laboral (Berthon et al., 2005; Reis et al., 2016). En consecuencia, las empresas deben diseñar propuestas de valor que respondan a estas expectativas y que permitan diferenciarse en el mercado laboral.

La pandemia del COVID-19 también generó cambios importantes en las expectativas laborales de las nuevas generaciones. Factores como el bienestar, la estabilidad laboral, la flexibilidad, el equilibrio entre vida personal y profesional y el sentido de propósito comenzaron a adquirir mayor relevancia en la decisión de los candidatos al momento de aplicar a una organización (Kuchеров y Richter, 2022; Batat, 2022). De esta manera, las estrategias tradicionales de reclutamiento han debido adaptarse a un entorno laboral más dinámico y digitalizado.

En este contexto, los programas de prácticas profesionales se han consolidado como un mecanismo clave para la atracción temprana de talento. Estos programas permiten a las organizaciones establecer relaciones iniciales con estudiantes universitarios, identificar perfiles con alto potencial y fortalecer su posicionamiento como empleadores dentro del entorno académico. Sin embargo, para que estos programas sean efectivos, las organizaciones deben contar con procesos de selección claros, propuestas de valor diferenciadas y estrategias de comunicación alineadas con las expectativas de los estudiantes (Cable y Turban, 2001).

Esta situación resulta particularmente relevante en la industria farmacéutica, un sector caracterizado por altos niveles de especialización técnica, innovación y desarrollo científico. A pesar de su importancia económica y social, esta industria no siempre se posiciona entre las primeras opciones de los estudiantes al momento de buscar prácticas profesionales. Sectores como consultoría, banca, consumo masivo o tecnología suelen tener mayor visibilidad entre

los universitarios, lo que representa un desafío adicional para las empresas farmacéuticas que buscan atraer talento joven (Ali et al., 2023).

A partir de lo anterior, esta investigación analiza el caso de Takeda Colombia, una empresa multinacional del sector farmacéutico que identificó oportunidades de mejora en su estrategia de atracción de practicantes universitarios. Específicamente, se observó que factores como la baja visibilidad de la industria, el limitado reconocimiento de la compañía como empleador y ciertas debilidades en el proceso de selección podían afectar la identificación de candidatos alineados con las necesidades organizacionales.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación es analizar cómo el fortalecimiento de la marca empleadora y un proceso de selección atractivo y cercano pueden contribuir a posicionar a Takeda Colombia como un empleador más atractivo para estudiantes universitarios que buscan realizar sus prácticas profesionales. Este análisis resulta relevante no solo desde una perspectiva empresarial, sino también académica, ya que permite integrar conceptos de gestión del talento, marketing organizacional, reputación corporativa y comportamiento de las nuevas generaciones en el mercado laboral.

1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años, el manejo del recurso humano ha experimentado una transformación profunda en su naturaleza organizacional, dejando atrás su carácter puramente instrumental para adquirir un peso decisivo en la orientación y dirección general de las empresas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las compañías no solo compiten por participación de mercado, innovación o posicionamiento de marca, sino también por su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento calificado (Claus, 2019). En este contexto, la atracción temprana de talento joven mediante programas de prácticas profesionales se ha consolidado como una estrategia clave para identificar futuros profesionales y fortalecer la sostenibilidad organizacional.

La magnitud de este desafío también se evidencia en el contexto del mercado laboral global. Según la Organización Internacional del Trabajo en 2023, aproximadamente 64,9 millones de jóvenes se encontraban desempleados en el mundo, mientras que la tasa global de desempleo juvenil alcanzó el 13%, lo que demuestra que la inserción laboral de esta población continúa siendo un reto estructural para los mercados laborales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2024). De manera complementaria, estudios recientes indican que el 76% de los empleadores reporta dificultades para cubrir vacantes debido a la escasez de talento calificado, lo que confirma que la competencia por el talento se ha intensificado en distintos sectores económicos (ManpowerGroup, 2025).

En Colombia, esta situación también se refleja en los indicadores de empleo juvenil. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, para el trimestre móvil noviembre de 2025 a enero de 2026 la tasa de desocupación juvenil se ubicó en 15,3%, mientras que la tasa de ocupación de la población entre 15 y 28 años fue del 46,5% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2026). Estas cifras evidencian que el acceso de los jóvenes al mercado laboral continúa siendo limitado y altamente competitivo, lo que obliga a las organizaciones a fortalecer sus estrategias de atracción de estudiantes universitarios y recién graduados.

En este contexto, el concepto de employer branding cobra especial relevancia dentro de la gestión estratégica del talento humano. La marca empleadora se refiere a la construcción de una identidad organizacional coherente y atractiva que permita posicionar a la empresa como un lugar deseable para trabajar (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus y Tikoo, 2004). La literatura ha demostrado que una marca empleadora sólida influye significativamente en la percepción de atractivo organizacional, en la intención de los candidatos de postularse a una

vacante y en la calidad del grupo de postulantes que aplica a una organización (Lievens y Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Este aspecto resulta particularmente relevante en el caso del talento joven. Diversos estudios indican que los estudiantes universitarios y recién graduados no solo valoran la compensación económica al momento de elegir un empleador, sino también factores como las oportunidades de aprendizaje, el desarrollo profesional, el bienestar organizacional y el propósito del trabajo (Berthon et al., 2005; Reis et al., 2016). De hecho, investigaciones recientes muestran que las nuevas generaciones priorizan cada vez más el crecimiento profesional y el sentido del trabajo. Según el Gen Z and Millennial Survey 2025, el aprendizaje y desarrollo se encuentra entre las principales razones para elegir empleador, y cerca de nueve de cada diez jóvenes consideran que el propósito organizacional es un factor importante para su satisfacción laboral (Deloitte, 2025).

Estas dinámicas representan un desafío adicional para sectores altamente especializados, como la industria farmacéutica. A pesar de su relevancia en términos de innovación científica, desarrollo tecnológico e impacto social, este sector no siempre figura entre las primeras opciones de los estudiantes al momento de buscar prácticas profesionales. En el entorno universitario, industrias como consultoría, tecnología, banca o consumo masivo suelen tener mayor visibilidad y recordación, lo que genera una barrera para las compañías farmacéuticas en la atracción de talento joven (Ali et al., 2023; Dabirian et al., 2017).

En el caso específico de Takeda Colombia, esta problemática se evidenció a partir del diagnóstico del proceso de atracción y selección de practicantes correspondiente al periodo 2025-1. En ese momento, el proceso de selección se estructuraba en tres etapas principales: el registro de inscripción a través de formularios o de la plataforma Workday, un assessment grupal orientado a evaluar habilidades técnicas, y una entrevista final con el líder del área.

El análisis de este proceso permitió identificar algunos elementos relevantes sobre su funcionamiento. Durante el periodo 2025-1 se registraron 449 postulaciones en total, de las cuales 163 se realizaron a través de formularios de inscripción y 286 a través de la plataforma Workday. Sin embargo, es importante precisar que el número de practicantes seleccionados no respondía a una baja tasa de selección frente al volumen de postulaciones, sino al número de vacantes disponibles dentro de la organización. Para el periodo 2025-1 se definieron 18 vacantes de práctica, las cuales fueron efectivamente cubiertas.

No obstante, durante el proceso de diagnóstico realizado en el desarrollo de esta investigación se identificó que la definición de las vacantes no siempre respondía a necesidades organizacionales claramente estructuradas. En particular, se evidenció que no todas las áreas requerían necesariamente un practicante, lo que reflejaba oportunidades de mejora en la planificación del programa de prácticas y en la definición de los perfiles.

A partir de este contexto, el problema de investigación se orienta a analizar cómo el fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección pueden contribuir a mejorar la atracción de talento joven y la estructuración del proceso de selección de practicantes en Takeda Colombia, dentro de un entorno laboral en el que las organizaciones compiten cada vez más por captar talento universitario.

1.2 Justificación de la investigación

La presente investigación resulta relevante tanto desde una perspectiva organizacional como académica. Desde el punto de vista organizacional, comprender los factores que influyen en la percepción de los estudiantes universitarios sobre una empresa como lugar para trabajar permite diseñar estrategias más efectivas de atracción de talento. Según Backhaus y Tikoo (2004), las organizaciones que desarrollan estrategias sólidas de employer branding

pueden mejorar significativamente su capacidad para atraer talento altamente calificado y fortalecer el compromiso organizacional de sus empleados.

En el caso específico de la industria farmacéutica, la gestión del talento humano resulta especialmente relevante debido al alto nivel de especialización requerido en el sector. Las empresas farmacéuticas dependen en gran medida del conocimiento científico y de la capacidad de innovación de sus profesionales, lo que convierte al talento humano en un recurso estratégico fundamental (Björkman y Mäkelä, 2018).

Desde una perspectiva académica, el estudio del employer branding ha adquirido creciente relevancia dentro de las disciplinas de administración de empresas, gestión del talento humano y marketing organizacional. Sin embargo, gran parte de la literatura existente se ha centrado en el análisis de la marca empleadora desde la perspectiva organizacional, mientras que aún existe un campo de investigación importante en relación con la percepción de los estudiantes universitarios frente a diferentes sectores económicos y organizaciones.

En este sentido, el presente estudio busca contribuir a la literatura sobre employer branding y atracción de talento joven en sectores especializados como la industria farmacéutica. A partir del análisis del caso de Takeda Colombia, la investigación propone una estrategia de fortalecimiento de la marca empleadora y de reestructuración del proceso de selección de practicantes que permita mejorar la identificación de perfiles alineados con las necesidades organizacionales. Adicionalmente, los resultados de esta investigación buscan generar aprendizajes que puedan ser replicados por otras organizaciones interesadas en fortalecer sus procesos de atracción de talento universitario.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo puede Takeda Colombia fortalecer su marca empleadora para atraer y posicionarse como un buen empleador entre practicantes dentro de la industria farmacéutica?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 *Objetivo general*

Analizar cómo el fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección de practicantes influyen en la atracción de talento universitario hacia Takeda Colombia, en su operación ubicada en la ciudad de Bogotá, mediante un estudio de caso con enfoque mixto que compara los indicadores del proceso de selección y las percepciones de los practicantes antes y después de la implementación de la intervención organizacional entre los periodos 2025-1 y 2026-1, con el fin de comprender cómo estas estrategias pueden contribuir al fortalecimiento del proceso de atracción de talento joven en la organización.

1.4.2 *Objetivos específicos*

1. Diagnosticar las características del proceso de atracción y selección de practicantes implementado previamente en Takeda Colombia, así como los factores que influyen en la percepción de los practicantes sobre dicho proceso.

2. Diseñar e implementar una intervención organizacional orientada al fortalecimiento de la marca empleadora y a la reestructuración del proceso de selección de practicantes en la organización.

3. Analizar los cambios en el proceso de atracción de practicantes a partir de la intervención implementada entre los periodos 2025-1 y 2026-1, mediante la comparación de los indicadores del proceso de selección y las percepciones de los participantes seleccionados en 2026-1.

2. Revisión de la literatura

2.1 Employer branding y gestión estratégica del talento

El concepto de employer branding surge de la intersección entre el marketing y la gestión del talento humano. De acuerdo con Ambler y Barrow, la marca empleadora representa el conjunto de beneficios asociados al empleo dentro de una organización y la manera en que estos beneficios son percibidos por los trabajadores actuales y potenciales (Ambler y Barrow, 1996). Esta perspectiva fue posteriormente ampliada por Backhaus y Tikoo, quienes propusieron que el employer branding debe entenderse como un proceso estratégico orientado a construir asociaciones positivas alrededor de la organización como lugar para trabajar (Backhaus y Tikoo, 2004).

La literatura ha demostrado que el employer branding puede generar valor para las organizaciones al mejorar su capacidad de atraer candidatos calificados y fortalecer el compromiso organizacional de los empleados actuales (Theurer et al., 2018). En este sentido, la marca empleadora funciona de manera similar a una marca comercial, ya que contribuye a construir reputación, diferenciación y confianza entre los distintos grupos de interés (Lievens y Slaughter, 2016).

Asimismo, el employer branding se relaciona con la teoría del capital de marca, ya que permite generar asociaciones positivas alrededor de la organización y aumentar su reconocimiento en el mercado laboral. Cuando una empresa posee una marca empleadora sólida, puede reducir costos de reclutamiento, mejorar la calidad del pool de candidatos y fortalecer la relación entre la identidad organizacional y la experiencia laboral real (Theurer et al., 2018).

2.2 Atractivo organizacional y decisión de aplicar

Uno de los temas más estudiados dentro de esta literatura es el atractivo organizacional, entendido como el grado en que una organización resulta deseable para los candidatos potenciales (Cable y Turban, 2001). Los buscadores de empleo construyen percepciones sobre las organizaciones a partir de información disponible en el entorno, como reputación corporativa, testimonios de empleados, presencia digital y experiencias previas de reclutamiento.

La investigación ha mostrado que la reputación organizacional influye significativamente en la cantidad y calidad de los candidatos que aplican a una empresa (Turban y Cable, 2003). Asimismo, prácticas tempranas de reclutamiento, como ferias laborales, eventos universitarios o programas de prácticas, pueden fortalecer la percepción de atractivo organizacional entre los estudiantes y recién graduados (Collins y Han, 2004).

Berthon et al. (2005) propusieron una de las escalas más utilizadas para medir el atractivo del empleador, identificando cinco dimensiones principales: valor de desarrollo, valor social, valor económico, valor de interés y valor de aplicación. Estas dimensiones permiten comprender qué atributos son más relevantes para los candidatos y cómo las organizaciones pueden diseñar propuestas de valor más atractivas.

2.3 Employer branding y talento joven

La literatura también ha destacado la importancia de analizar el employer branding desde una perspectiva generacional. Diversos estudios muestran que las nuevas generaciones valoran aspectos diferentes a los que tradicionalmente predominaban en el mercado laboral. Por ejemplo, factores como el aprendizaje continuo, la innovación, el propósito del trabajo y el ambiente laboral pueden tener un peso similar o incluso mayor que la compensación económica (Reis et al., 2016).

En particular, la generación Z ha sido objeto de numerosos estudios recientes, los cuales sugieren que este grupo valora especialmente las oportunidades de desarrollo profesional, la cultura organizacional, el equilibrio entre vida personal y laboral y el sentido de contribución social del trabajo (Kapuściński et al., 2023). En este sentido, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de atracción de talento para responder a estas expectativas emergentes.

Los programas de prácticas profesionales desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que representan una de las principales vías de entrada al mercado laboral para los estudiantes universitarios. A través de estos programas, las organizaciones pueden construir relaciones tempranas con futuros profesionales y fortalecer su posicionamiento dentro del entorno universitario (Cable y Turban, 2001).

2.4 Cambios en las expectativas laborales después de la pandemia

La pandemia del COVID-19 generó cambios significativos en el mercado laboral y en las expectativas de los trabajadores. Factores como el bienestar, la estabilidad laboral, la flexibilidad y el propósito organizacional comenzaron a adquirir mayor importancia en la decisión de los candidatos al momento de aplicar a una empresa (Kuchеров & Richter, 2022).

De acuerdo con Batat (2022) la experiencia del empleado se convirtió en un elemento central dentro de las estrategias de gestión del talento, ya que influye directamente en la percepción de la organización como empleador. En este contexto, el employer branding debe ir más allá de la comunicación institucional y enfocarse en garantizar que la experiencia laboral real sea coherente con la propuesta de valor que la organización comunica al mercado.

Adicionalmente, el crecimiento de las plataformas digitales ha transformado la manera en que los candidatos evalúan a las organizaciones. Sitios web de reclutamiento, redes

sociales profesionales y plataformas de evaluación de empleadores permiten a los candidatos acceder a información detallada sobre las empresas antes de aplicar, lo que aumenta la importancia de la reputación organizacional y la transparencia en la comunicación (Dabirian et al., 2017).

2.5 Employer branding en sectores especializados

La literatura también ha explorado la aplicación del employer branding en sectores altamente especializados, como la industria farmacéutica. En estos sectores, el desafío principal no consiste únicamente en atraer un gran número de candidatos, sino en atraer perfiles altamente calificados que valoren la innovación científica, el aprendizaje técnico y el impacto social del trabajo (Ali et al., 2023).

En el caso de las empresas multinacionales, la gestión de la marca empleadora también debe considerar las particularidades del contexto local. Estudios recientes muestran que las subsidiarias de multinacionales enfrentan el reto de adaptar la propuesta global de valor al contexto del mercado laboral de cada país, manteniendo al mismo tiempo coherencia con la identidad corporativa global (Japutra et al., 2024).

En consecuencia, comprender cómo las empresas pueden fortalecer su marca empleadora y optimizar sus procesos de selección resulta fundamental para mejorar la atracción de talento joven, especialmente en industrias que no siempre se encuentran entre las primeras opciones de los estudiantes universitarios.

3. Hipótesis

Las hipótesis constituyen proposiciones que establecen posibles relaciones entre variables y que pueden ser contrastadas a partir del análisis empírico de los datos recolectados durante el proceso de investigación. De acuerdo con Bernal (2010), las hipótesis permiten orientar el análisis del estudio al plantear relaciones tentativas entre los fenómenos investigados, las cuales posteriormente pueden ser verificadas o rechazadas mediante la evidencia obtenida en la investigación.

En el presente estudio, las hipótesis se formulan a partir de la intervención organizacional implementada en Takeda Colombia, la cual consistió en el fortalecimiento de la estrategia de marca empleadora y en la reestructuración del proceso de selección de practicantes. En este sentido, las hipótesis buscan analizar cómo estas acciones pueden influir tanto en la atracción de talento universitario como en la percepción del proceso de selección por parte de los participantes.

3.1 Hipótesis general

H0 (hipótesis nula general)

La implementación de estrategias de fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección de practicantes no influyen en la atracción de estudiantes universitarios hacia Takeda Colombia ni en la percepción del proceso de selección dentro de la organización. (Variable independiente: estrategia de marca empleadora y proceso de selección reestructurado; Variable dependiente: número de postulaciones y percepción del proceso por parte de los candidatos.).

3.2 Hipótesis específicas

H1

La implementación de estrategias de employer branding orientadas a mejorar la visibilidad de la empresa en el entorno universitario incrementa el interés de los estudiantes universitarios en participar en el proceso de selección de prácticas en Takeda Colombia, lo cual se refleja en el aumento del número de postulaciones registradas.

H2

La reestructuración del proceso de selección mediante la incorporación de nuevas etapas de evaluación como el caso creativo, la entrevista grupal y el assessment grupal mejora la identificación de candidatos con mayor motivación y afinidad hacia la organización.

H3

La implementación de un proceso de selección más estructurado influye en la percepción de los practicantes sobre la claridad, experiencia y valoración general del proceso de selección en Takeda Colombia.

4. Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de comprender de manera integral el fenómeno estudiado. Bernal (2010) señala que el enfoque mixto permite integrar el análisis de datos numéricos con la interpretación de percepciones, experiencias y significados de los participantes, lo cual resulta especialmente pertinente en estudios organizacionales donde los fenómenos involucran tanto variables medibles como interpretaciones de los actores involucrados.

En el contexto de este estudio, el componente cuantitativo se orienta al análisis de indicadores relacionados con el comportamiento del proceso de atracción de talento, específicamente el número de postulaciones y el número de practicantes seleccionados antes y después de la implementación de una intervención organizacional orientada al fortalecimiento de la marca empleadora. Paralelamente, el componente cualitativo busca comprender la experiencia y percepción de los practicantes respecto al proceso de selección mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

De esta manera, la integración de ambos enfoques permite analizar simultáneamente los cambios observables en los indicadores del proceso de selección y las percepciones de los participantes frente a las modificaciones implementadas en dicho proceso.

4.2 Tipo de estudio

La investigación corresponde a un estudio de caso aplicado dentro de un contexto organizacional específico, que en este caso es la compañía Takeda Colombia. De acuerdo con Bernal (2010), el estudio de caso se utiliza para analizar en profundidad un fenómeno

particular dentro de su contexto real, permitiendo comprender procesos, dinámicas y resultados asociados a una situación específica.

En este caso, el estudio se centra en la empresa Takeda Colombia y en el análisis de su proceso de atracción y selección de practicantes universitarios. La investigación analiza cómo la implementación de una estrategia de fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección influyen en el comportamiento del proceso de atracción de talento dentro de la organización.

El diseño metodológico corresponde a un estudio cuasi-experimental longitudinal pre-post, que incorpora un análisis comparativo antes y después de una intervención organizacional en dos periodos específicos que son 2025-1 y 2026-1, lo que en términos metodológicos corresponde a una comparación ex ante y ex post. Este tipo de diseño permite identificar variaciones en los indicadores del fenómeno estudiado a partir de la introducción de un cambio o intervención dentro del contexto organizacional, sin asignación aleatoria de grupos de control, lo que lo clasifica formalmente como cuasi-experimental.

En este estudio, la comparación se realiza entre dos periodos específicos:

- Periodo previo a la intervención: 2025-1
- Periodo posterior a la intervención: 2026-1

La comparación entre estos dos momentos permite analizar las variaciones en el número de postulaciones y en el comportamiento general del proceso de selección tras la implementación de la nueva estrategia de atracción de talento.

4.3 Intervención organizacional

El estudio analiza una intervención organizacional orientada a fortalecer la estrategia de atracción de practicantes universitarios en Takeda Colombia. Esta intervención consistió en la implementación de acciones dirigidas tanto al fortalecimiento de la marca empleadora como a la reestructuración del proceso de selección de practicantes.

Antes de la implementación de esta estrategia, el proceso de selección se desarrollaba a través de tres etapas principales:

1. Registro de inscripción mediante formulario o plataforma Workday y envío de hoja de vida.
2. Assessment grupal enfocado en la evaluación de habilidades técnicas.
3. Entrevista final individual con el líder del área.

Posteriormente, como parte de la intervención organizacional analizada en este estudio, se diseñó e implementó un proceso de selección más estructurado, compuesto por cinco etapas:

1. Registro de inscripción mediante formulario o plataforma Workday.
2. Desarrollo de un caso creativo orientado a conocer con mayor profundidad las habilidades blandas, intereses y motivaciones de los postulantes.
3. Entrevista grupal orientada a profundizar en las competencias interpersonales de los candidatos y resolver inquietudes sobre el proceso.
4. Assessment grupal para la evaluación de habilidades técnicas.
5. Entrevista final individual con el líder del área correspondiente.

Adicionalmente, la intervención incluyó acciones orientadas al fortalecimiento de la estrategia de employer branding, entre las cuales se destacan la participación en ferias

universitarias con estrategias de storytelling para atraer estudiantes hacia la industria farmacéutica, la comunicación de beneficios organizacionales y oportunidades de aprendizaje, la difusión de oportunidades de práctica a través de la red profesional LinkedIn y la reestructuración de los job descriptions con el fin de clarificar las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada posición de práctica.

4.4 Población y muestra

En investigación, la población corresponde al conjunto total de elementos que comparten características comunes y que constituyen el objeto de análisis del estudio. Bernal (2010) señala que la definición de la población permite delimitar el universo de unidades sobre las cuales se recolectará información para responder al problema de investigación.

Debido al enfoque mixto de la investigación, se definieron dos poblaciones de análisis: una asociada al componente cuantitativo y otra correspondiente al componente cualitativo del estudio.

4.4.1 Población del componente cuantitativo

La población del componente cuantitativo está conformada por los postulantes al programa de prácticas de Takeda Colombia durante los periodos analizados.

Para el periodo 2025-1, correspondiente al momento previo a la intervención organizacional, se registraron:

- 163 postulaciones a través de formularios de inscripción
- 286 postulaciones a través de la plataforma Workday

Para el periodo 2026-1, correspondiente al momento posterior a la implementación de la nueva estrategia, se registraron:

- 357 postulaciones a través de formularios
- 642 postulaciones a través de Workday

Adicionalmente, el número de practicantes seleccionados para cada periodo fue el siguiente:

Figura 1. *Practicantes seleccionados en los dos periodos*



Nota. Elaboración propia

Estos datos permitieron realizar la comparación de los indicadores del proceso de selección antes y después de la intervención organizacional.

4.4.2 Población del componente cualitativo

El componente cualitativo del estudio se desarrolló con practicantes que participaron en el proceso de selección en el periodo 2026-1.

La población cualitativa estuvo conformada por:

- 12 practicantes del periodo 2026-1, quienes participaron en el proceso posterior a la implementación de la intervención organizacional.

4.5 Técnicas de recolección de información

Para la recolección de información se emplearon técnicas acordes con los dos componentes metodológicos del estudio.

4.5.1 *Recolección de información cuantitativa*

El componente cuantitativo se desarrolló a partir del análisis de datos organizacionales correspondientes al proceso de atracción y selección de practicantes. Estos datos provienen de los registros institucionales de la organización, específicamente de los formularios de inscripción utilizados en el proceso de reclutamiento y de la plataforma de gestión de talento Workday. La utilización de datos institucionales permitió analizar indicadores relacionados con el número de postulaciones recibidas y el número de practicantes seleccionados en los periodos analizados.

Para la recolección de información, se emplearon dos canales principales: los formularios de inscripción (Forms) y la plataforma Workday. Ambos canales fueron diseñados para capturar datos estandarizados de cada candidato, garantizando la consistencia y comparabilidad de la información entre los distintos periodos evaluados. En los dos canales, los campos recopilados de cada postulante fueron los siguientes:

- Nombre y apellido: datos de identificación personal del candidato.
- Carrera: programa académico en curso al momento de la postulación.
- Universidad: institución de educación superior a la que pertenece el estudiante.

- Duración de la práctica: disponibilidad o requerimiento del candidato en cuanto al período de práctica.
- Correo electrónico: medio de contacto principal para el seguimiento del proceso.
- Áreas de interés: preferencias del candidato respecto a las áreas funcionales de la organización en las que desearía realizar su práctica.
- Hoja de vida: documento adjunto con la trayectoria académica y experiencial del postulante.

Mediante el formulario de inscripción (Forms), los candidatos diligenciaban de manera directa y autónoma sus datos antes de ser considerados para el proceso. Por su parte, Workday operó como la plataforma institucional de gestión de talento humano, en la cual se centralizaba, almacenaba y gestionaba la información de los postulantes a lo largo de las distintas etapas del proceso de selección. La articulación de ambas herramientas permitió contar con un registro estructurado y trazable de las candidaturas recibidas, facilitando el análisis cuantitativo de los datos.

4.5.2 Recolección de información cualitativa

Para el componente cualitativo se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Bernal (2010) describe la entrevista semiestructurada como una técnica de recolección de información que combina preguntas previamente definidas con la posibilidad de profundizar en las respuestas de los participantes, lo cual permite explorar percepciones y experiencias relacionadas con el fenómeno estudiado.

Las entrevistas se realizaron de manera individual y se desarrollaron a partir de una guía compuesta por 15 preguntas abiertas, orientadas a explorar la experiencia de los practicantes durante el proceso de selección.

4.6 Instrumento de investigación y su análisis

4.6.1 *Guía de entrevista semiestructurada*

El instrumento utilizado para el componente cualitativo consistió en una guía de entrevista diseñada para explorar la percepción de los practicantes sobre el proceso de selección.

Las preguntas incluidas en la guía se orientaron a comprender distintos aspectos de la experiencia de los participantes, tales como la percepción general del proceso, la claridad de las etapas, la interacción con los responsables del proceso de selección y la valoración general de la experiencia.

Entre las preguntas incluidas se encuentran:

- ¿Cómo describirías tu experiencia general durante el proceso de selección para la práctica?
- ¿Qué fue lo primero que pensaste o sentiste cuando comenzaste el proceso de selección?
- ¿Qué aspectos del proceso te llamaron más la atención a lo largo de las diferentes etapas?
- ¿Cómo percibiste la forma en que se desarrollaron las distintas fases del proceso?
- ¿Qué elementos del proceso consideras que fueron más positivos?
- ¿Cómo describirías la interacción que tuviste con las personas encargadas del proceso de selección?
- ¿Qué tan claro te resultó el proceso en términos de etapas, actividades o expectativas?

- ¿Cómo percibiste los tiempos del proceso desde que aplicaste hasta que recibiste una respuesta?

4.6.2 Operacionalización de variables

Con el fin de garantizar el rigor metodológico del estudio, a continuación, se presenta la operacionalización de las principales variables del análisis. La variable independiente es la intervención organizacional, entendida como el conjunto de acciones de fortalecimiento de la marca empleadora y reestructuración del proceso de selección implementadas entre los periodos 2025-1 y 2026-1. La variable dependiente es la atracción de talento universitario, cuyos indicadores de impacto son: (1) número total de postulaciones recibidas por periodo, (2) tasa de selección (practicantes seleccionados / total de postulantes), (3) diversidad de universidades de origen de los postulantes, y (4) percepción del proceso de selección por parte de los practicantes, medida mediante análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas. Las fuentes de información son los registros institucionales de Workday, formularios de inscripción y las transcripciones de las entrevistas semiestructuradas.

4.7 Análisis de la información

El análisis de la información se desarrolló en dos niveles complementarios, correspondientes a los componentes cuantitativo y cualitativo del estudio. La integración de ambos niveles de análisis se realizó mediante un proceso de triangulación metodológica, en el que los resultados cuantitativos (variación en el número de postulaciones y distribución de candidatos) fueron contrastados y complementados con los hallazgos cualitativos (percepción del proceso por parte de los practicantes), permitiendo una comprensión integral del impacto de la intervención organizacional.

4.7.1 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo consistió en la comparación de los indicadores del proceso de selección entre los periodos 2025-1 y 2026-1, con el fin de identificar variaciones en el número de postulaciones y en el comportamiento del proceso de atracción de practicantes tras la implementación de la estrategia de employer branding. Este análisis comparativo permitió observar las diferencias en los indicadores antes y después de la intervención organizacional.

4.7.2 *Análisis cualitativo*

El análisis cualitativo se desarrolló a partir de la revisión e interpretación de las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas. A través de este análisis se identificaron patrones comunes en las percepciones de los practicantes respecto al proceso de selección. Los resultados del análisis cualitativo permitieron identificar elementos asociados a la claridad del proceso, la experiencia de interacción con la organización, la percepción de las distintas etapas del proceso de selección y la valoración general del proceso por parte de los participantes.

5. Resultados análisis cualitativo

En este capítulo se presentan los resultados del componente cualitativo de la investigación, correspondientes a las entrevistas semiestructuradas realizadas a los 12 practicantes seleccionados en el periodo 2026-1. El análisis se desarrolló mediante técnicas de análisis de contenido, incluyendo frecuencia de palabras y análisis de interacción vocal por proximidad, con el fin de identificar patrones en la percepción del proceso de selección y evaluar el impacto de la intervención organizacional. Este apartado responde principalmente a los objetivos específicos 1 y 3 del estudio.

5.1 Caracterización del discurso de los participantes

El componente cualitativo estuvo conformado por 12 entrevistas semiestructuradas realizadas a los practicantes seleccionados en el periodo 2026-1. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 15 minutos y se desarrollaron de manera individual, con el objetivo de explorar la percepción de los participantes sobre el proceso de selección, su experiencia durante el mismo, la interacción con el equipo de selección y la valoración general de la organización.

5.2 Análisis de frecuencia de palabras

Con el fin de identificar los términos más representativos dentro del discurso de los participantes, se realizó un análisis de frecuencia de palabras, eliminando artículos, preposiciones y términos de baja relevancia.

Figura 2. Nube de palabras del discurso de los practicantes (2026-1).



Nota. Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2, las palabras más frecuentes fueron “proceso”, “experiencia”, “interacción”, “claridad” y “rapidez”, lo que indica que el discurso de los practicantes se centra en la estructura del proceso de selección y en la experiencia vivida durante el mismo.

5.3 Análisis de interacción vocal por proximidad

Como segundo nivel de análisis cualitativo, se aplicó la técnica de interacción vocal por proximidad, también denominada análisis de co-ocurrencia léxica. Esta metodología consiste en identificar qué términos aparecen de manera recurrente en cercanía inmediata dentro del discurso, lo que permite inferir asociaciones conceptuales no siempre explícitas, pero sí estructuralmente significativas en el lenguaje de los participantes. El resultado visual de este análisis se presenta en la Figura 3, que muestra una red semántica con tres clústeres, correspondientes a tres dimensiones interpretativas del proceso de selección: su estructura y eficiencia, la experiencia emocional del candidato y la calidad de la interacción con la organización.

Figura 3. Red semántica del discurso de los practicantes basada en co-ocurrencia de términos.



Nota. La figura muestra tres clústeres de co-ocurrencia léxica identificados en el discurso de los 12 practicantes entrevistados del periodo 2026-1. Los nodos representan términos y las líneas indican frecuencia de aparición conjunta en una ventana de menos de cuatro palabras. El grosor de las conexiones refleja la intensidad de la asociación. Elaboración propia.

5.3.1 Clúster del proceso de selección

El primer clúster agrupa los términos “proceso”, “claridad”, “rapidez” y “organizado”, y constituye el núcleo estructural del discurso de los practicantes. Su centralidad en la red semántica no es casual: estos cuatro términos son los de mayor frecuencia de co-ocurrencia en

todo el corpus analizado, lo que indica que la dimensión operativa del proceso de selección fue el referente principal alrededor del cual los participantes construyeron su relato.

La co-ocurrencia entre “proceso” y “claridad” revela que los practicantes no percibieron el proceso como una caja negra: sus etapas, criterios y tiempos fueron comprensibles y predecibles para ellos. Esto es especialmente significativo si se considera que el rediseño del proceso incluyó la comunicación explícita de cada fase antes de su inicio, lo que evidentemente fue internalizado por los candidatos. Por su parte, la cercanía semántica entre “rapidez” y “organizado” apunta a una percepción de eficiencia administrativa: el proceso no se extendió innecesariamente ni generó tiempos muertos que pudieran frustrar a los aspirantes. En términos de marca empleadora, este hallazgo es estratégicamente relevante, pues la claridad y la eficiencia son atributos que los candidatos transfieren a la imagen general de la organización: una empresa que selecciona bien, comunica bien.

Desde una perspectiva académica, este clúster se alinea con lo planteado por Cable y Turban (2001), quienes señalan que la claridad del proceso de reclutamiento influye directamente en la percepción de atractivo organizacional. Los resultados sugieren que Takeda Colombia logró, a través del rediseño del proceso, convertir un atributo funcional en un diferenciador experiencial percibido con nitidez por los candidatos.

5.3.2 *Clúster de experiencia del candidato*

El segundo clúster está conformado por los términos “experiencia”, “positiva” y “humana”, y captura la dimensión emocional y subjetiva del proceso de selección. A diferencia del primer clúster, que opera en el plano racional-operativo, este grupo de términos revela cómo los practicantes procesaron afectivamente su participación: no solo como un trámite de evaluación, sino como una vivencia con carga emocional propia.

La alta co-ocurrencia entre “experiencia” y “positiva” indica que el balance emocional general del proceso fue favorable, lo que no es un resultado trivial: en procesos de selección, los candidatos suelen experimentar ansiedad, incertidumbre y sensación de asimetría de poder frente al evaluador. Que el término dominante asociado a “experiencia” sea “positiva” sugiere que el diseño del proceso logró mitigar esas tensiones y generar un clima de confianza. El término “humana” añade una capa de significado adicional y particularmente relevante: los participantes no describieron el proceso como mecánico, impersonal o estandarizado. El uso espontáneo de este adjetivo en el discurso refleja que percibieron a los evaluadores como personas cercanas e interesadas en ellos como individuos, y no simplemente como filtros de selección.

Este hallazgo tiene implicaciones prácticas directas: el uso del caso creativo y la entrevista grupal como nuevas etapas del proceso no solo cumplieron una función evaluativa, sino que crearon espacios de interacción genuina que los candidatos percibieron como instancias de diálogo, no de escrutinio. El proceso dejó de ser percibido como un juicio y pasó a ser vivido como un encuentro, lo cual es un logro estratégico de alto valor para la organización.

5.3.3 Clúster de interacción organizacional

El tercer clúster reúne los términos “interacción”, “personas”, “confianza” y “acompañamiento”, y constituye la dimensión relacional del análisis. Mientras el primer clúster describe cómo fue el proceso y el segundo cómo lo sintieron los candidatos, este tercero explica con quiénes lo vivieron y qué tipo de vínculo se construyó en ese marco.

La co-ocurrencia de “interacción” y “personas” evidencia que los practicantes no hablaron de la organización como una entidad abstracta, sino que la materializaron en los

individuos concretos con quienes tuvieron contacto durante el proceso. El equipo de selección fue, en la práctica, el primer y principal punto de contacto entre los candidatos y Takeda Colombia, funcionando como embajador tácito de la marca empleadora. La aparición del término “confianza” en este clúster es particularmente reveladora: la confianza no se construye en transacciones instantáneas, sino en intercambios percibidos como transparentes, honestos y respetuosos. Su presencia en el discurso indica que el equipo de selección logró transmitir credibilidad y apertura, elementos que los candidatos asocian directamente con la cultura organizacional. Finalmente, el término “acompañamiento” refuerza esta lectura: los practicantes no se sintieron solos ni desorientados durante el proceso, sino guiados por un equipo disponible y atento. Esta percepción de soporte es crítica para candidatos jóvenes que, en muchos casos, viven su primer proceso de selección formal y pueden sentirse vulnerables ante la evaluación.

El hecho de que los practicantes mencionen explícitamente la calidad de las personas como factor determinante confirma que Takeda Colombia no solo optimizó el proceso en términos de estructura, sino también en términos de cultura relacional.

5.4 Relación con las variables del estudio

5.4.1 *Percepción del proceso*

Los resultados evidencian que la percepción del proceso se construye a partir de la claridad en las etapas, la rapidez en los tiempos y la calidad de la interacción. La predominancia de términos positivos indica una valoración favorable del proceso de selección.

5.4.2 *Experiencia del candidato*

La experiencia del candidato se caracteriza por una valoración positiva y humana del proceso. Aunque el bienestar no se menciona explícitamente, se evidencia de manera implícita en términos como “acompañamiento” y “confianza”.

5.4.3 *Proceso de selección*

El proceso es percibido como estructurado, claro, rápido e innovador, lo que evidencia una mejora significativa frente a modelos tradicionales de selección.

5.4.4 *Marca empleadora*

La percepción de la empresa se construye a partir de la experiencia vivida durante el proceso. Los términos asociados reflejan atributos de cercanía, humanidad y coherencia con los valores organizacionales, lo cual contribuye al fortalecimiento de la marca empleadora.

5.5 Hallazgos clave

A partir del análisis realizado, se identificaron los siguientes hallazgos principales:

- El proceso de selección es percibido como claro, estructurado y eficiente.
- La experiencia del candidato se caracteriza por ser positiva y humana.
- La interacción con el equipo de selección es un factor clave en la percepción del proceso.
- La rapidez del proceso es valorada positivamente, aunque se identifica como oportunidad de mejora el tiempo otorgado para aceptar la oferta final.

5.6 Conclusión del análisis cualitativo

El análisis cualitativo desarrollado a partir de las 12 entrevistas semiestructuradas realizadas a los practicantes del periodo 2026-1 permitió comprender de manera profunda la percepción de los participantes frente al proceso de selección implementado en Takeda

Colombia, así como los factores que influyen en su valoración de este. A través del análisis de frecuencia de palabras y de la interacción vocal por proximidad, se identificó que el discurso de los practicantes se estructura en torno a tres dimensiones principales: la claridad y estructura del proceso, la experiencia del candidato y la interacción con la organización. Estas dimensiones no sólo evidencian una percepción positiva del proceso de selección, sino también una transformación significativa en la manera en que los participantes experimentan y valoran su relación inicial con la empresa.

En relación con el objetivo específico 1, orientado a diagnosticar las características del proceso de selección y los factores que influyen en la percepción de los practicantes, los resultados permitieron identificar que variables como la claridad de las etapas, la rapidez del proceso, la calidad de la interacción y el acompañamiento recibido constituyen elementos determinantes en la construcción de dicha percepción. Asimismo, se evidenció que los practicantes valoran especialmente aquellos procesos que integran componentes humanos, cercanos y estructurados, lo cual aporta una comprensión más precisa de los factores que inciden en la experiencia del candidato.

Por otra parte, respecto al objetivo específico 3, enfocado en analizar los cambios en el proceso de atracción de practicantes a partir de la intervención implementada, el análisis cualitativo evidenció que la reestructuración del proceso de selección tuvo un impacto positivo en la percepción de los participantes. En particular, la incorporación de nuevas etapas, el fortalecimiento de la comunicación y la inclusión de actividades diferenciales contribuyeron a que el proceso fuera percibido como más claro, dinámico, eficiente y humano, en comparación con modelos tradicionales de selección. Adicionalmente, los resultados permiten inferir que la experiencia vivida durante el proceso de selección se convierte en un mecanismo clave para la construcción de la marca empleadora, ya que los

practicantes asocian atributos como cercanía, confianza, organización y coherencia con los valores organizacionales a partir de su interacción directa con la empresa. De esta manera, el proceso de selección trasciende su función evaluativa y se consolida como un espacio estratégico de posicionamiento organizacional frente al talento joven.

No obstante, el análisis también permitió identificar una oportunidad de mejora relacionada con el tiempo limitado otorgado para la toma de decisión final, lo cual, aunque no afecta la percepción global del proceso, representa un aspecto susceptible de optimización dentro del diseño de este. En conjunto, los resultados del análisis cualitativo evidencian que la intervención organizacional implementada en Takeda Colombia logró no solo mejorar la estructura del proceso de selección, sino también fortalecer la experiencia del candidato y su percepción de la organización, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos planteados y al fortalecimiento del proceso de atracción de talento universitario

6. Análisis cuantitativo

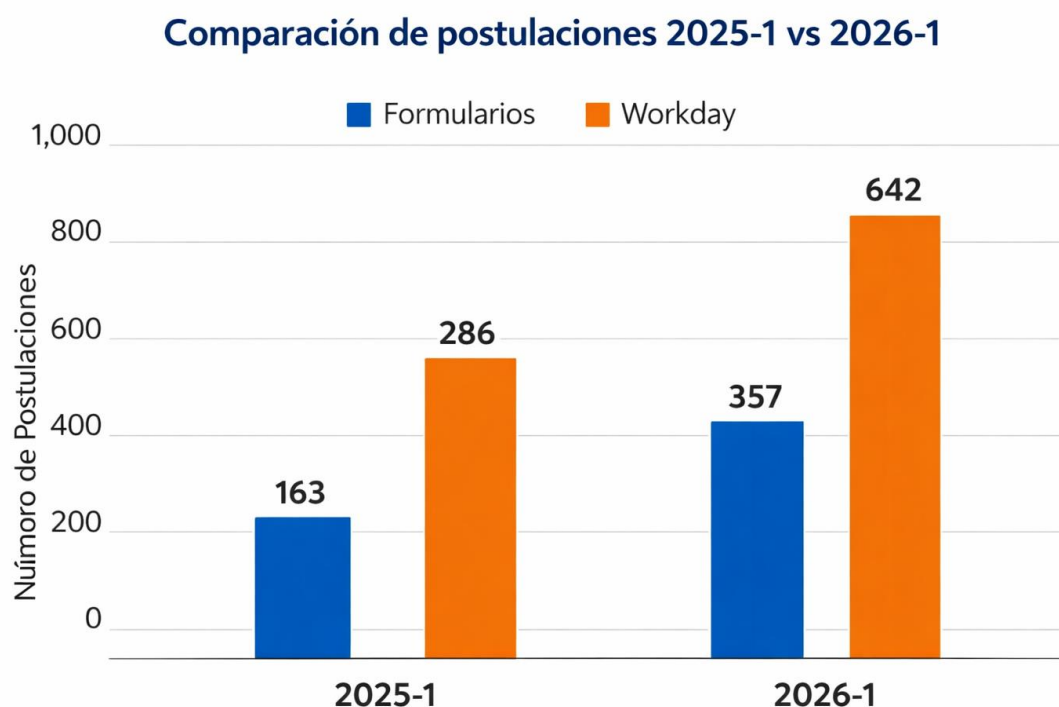
6.1 Introducción del análisis cuantitativo

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados del componente cuantitativo de la investigación, mediante la evaluación de los principales indicadores del proceso de atracción y selección de practicantes en Takeda Colombia. Este análisis se realiza a partir de la comparación entre los periodos 2025-1, correspondiente al momento previo a la intervención organizacional, y 2026-1, correspondiente al momento posterior a la implementación de estrategias de fortalecimiento de la marca empleadora y reestructuración del proceso de selección. El análisis cuantitativo responde principalmente al objetivo específico 3 de la investigación, permitiendo identificar variaciones en el número de postulaciones, la tasa de selección y la distribución de los candidatos, con el fin de evaluar el impacto de la intervención en la atracción de talento universitario.

6.2 Análisis del número de postulaciones

En el periodo 2025-1 se registraron un total de 449 postulaciones, de las cuales 163 se realizaron a través de formularios de inscripción y 286 a través de la plataforma Workday. Por su parte, en el periodo 2026-1 se registraron 999 postulaciones, distribuidas en 357 postulaciones por formularios y 642 a través de Workday.

Figura 4. Comparación de postulaciones 2025-1 vs 2026-1



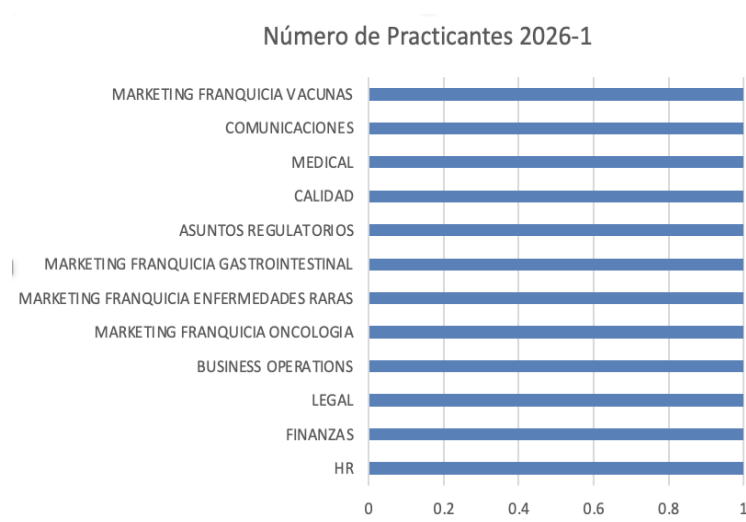
Nota. *Elaboración propia*

Como se observa en la Figura 4, el número total de postulaciones aumentó significativamente entre ambos períodos, pasando de 449 a 999 postulaciones. Este incremento representa un crecimiento del 122,5%, lo cual evidencia un aumento considerable en el interés de los estudiantes universitarios por participar en el proceso de selección. Adicionalmente, se observa un incremento en ambos canales de inscripción (formularios y Workday), lo que sugiere una mejora en el alcance de las estrategias de atracción implementadas y en la visibilidad de la organización dentro del entorno universitario.

6.3 Análisis de practicantes seleccionados

En relación con el número de practicantes seleccionados, se evidencia que en el periodo 2025-1 se vincularon 18 practicantes, mientras que en el periodo 2026-1 se seleccionaron 12 practicantes.

Figura 5. *Practicantes seleccionados por periodo 2025-1*



Nota. *Elaboración propia*

Figura 6. *Practicantes seleccionados por periodo 2026-1*



Nota. *Elaboración propia*

Aunque se observa una disminución en el número de practicantes seleccionados, este resultado no responde a una menor eficiencia del proceso de selección, sino a la cantidad de vacantes definidas por la organización en cada periodo. En este sentido, la selección de practicantes está determinada por las necesidades organizacionales y no por el volumen de postulaciones recibidas.

6.4 Tasa de selección

La tasa de selección se calculó como la proporción entre el número de practicantes seleccionados y el número total de postulaciones en cada periodo. Para el periodo 2025-1, la tasa de selección fue aproximadamente del 4% (18 seleccionados de 449 postulantes), mientras que para el periodo 2026-1 fue cercana al 1.2% (12 seleccionados de 999 postulantes).

Figura 7. Tasa de selección por periodo



Nota. Elaboración propia

Como se observa en la figura, la tasa de selección presenta una disminución en el periodo posterior a la intervención. No obstante, este comportamiento se explica por el incremento significativo en el número de postulaciones, lo cual genera un proceso de selección más competitivo. En este sentido, la disminución de la tasa de selección refleja un fortalecimiento en la atracción de talento, al evidenciar un mayor número de candidatos interesados en participar en el proceso.

6.5 Distribución de postulantes por universidad

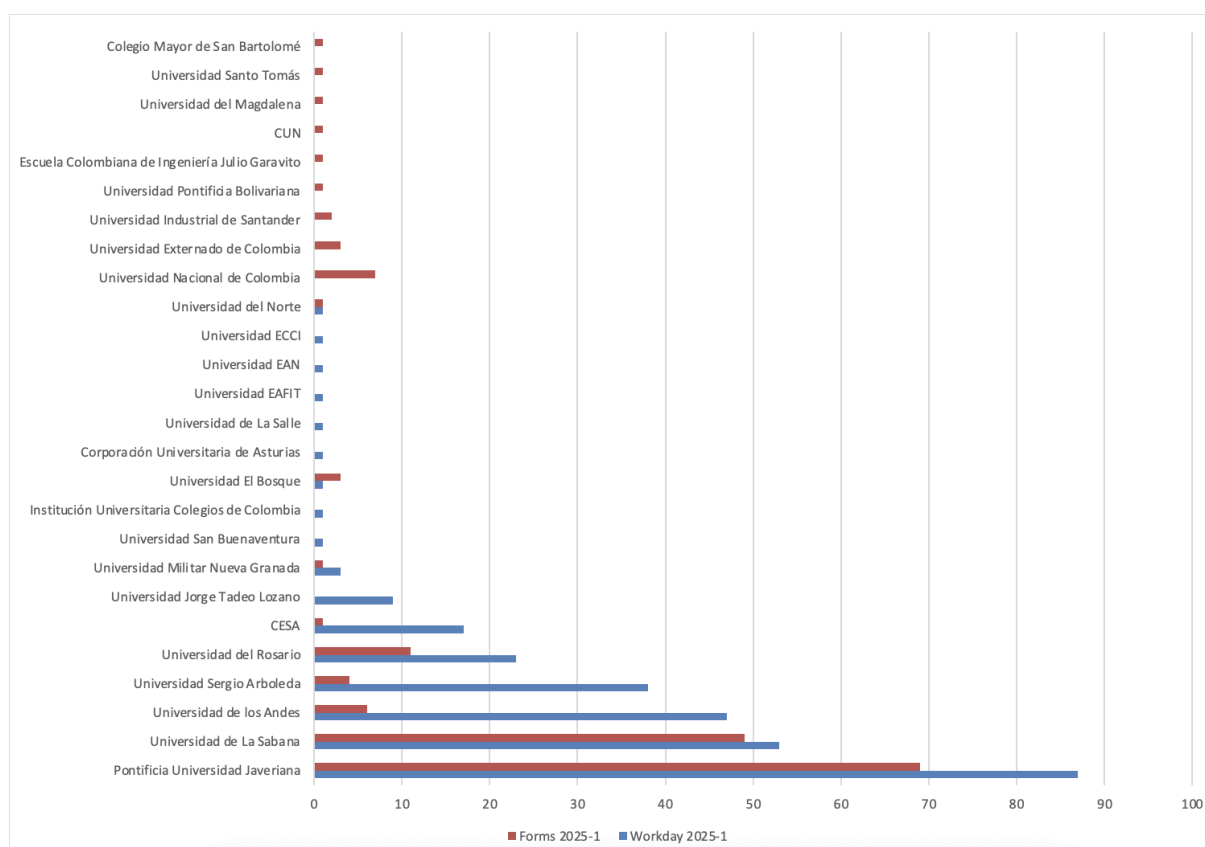
El análisis de la distribución de postulantes por universidad permite identificar las instituciones académicas con mayor participación en el proceso de selección, así como evaluar el alcance, posicionamiento y efectividad de las estrategias de atracción de talento implementadas por la organización en el entorno universitario.

6.5.1 Distribución por universidades 2025-1

Para el periodo 2025-1, la distribución de postulantes evidencia una alta concentración en un número reducido de universidades, destacándose principalmente la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad de los Andes y la Universidad de La Sabana. Este comportamiento refleja un modelo de captación caracterizado por un alcance limitado y poco diversificado, lo cual puede estar asociado a:

- Uso predominante de canales tradicionales de reclutamiento
- Dependencia de relaciones institucionales específicas
- Bajo posicionamiento de la marca empleadora en universidades no priorizadas

En consecuencia, se observa una baja heterogeneidad en la procedencia de los postulantes, lo que puede restringir la diversidad de perfiles y limitar el acceso a talento proveniente de diferentes contextos académicos.

Figura 8. Distribución por universidades 2025-1

Nota. Elaboración propia

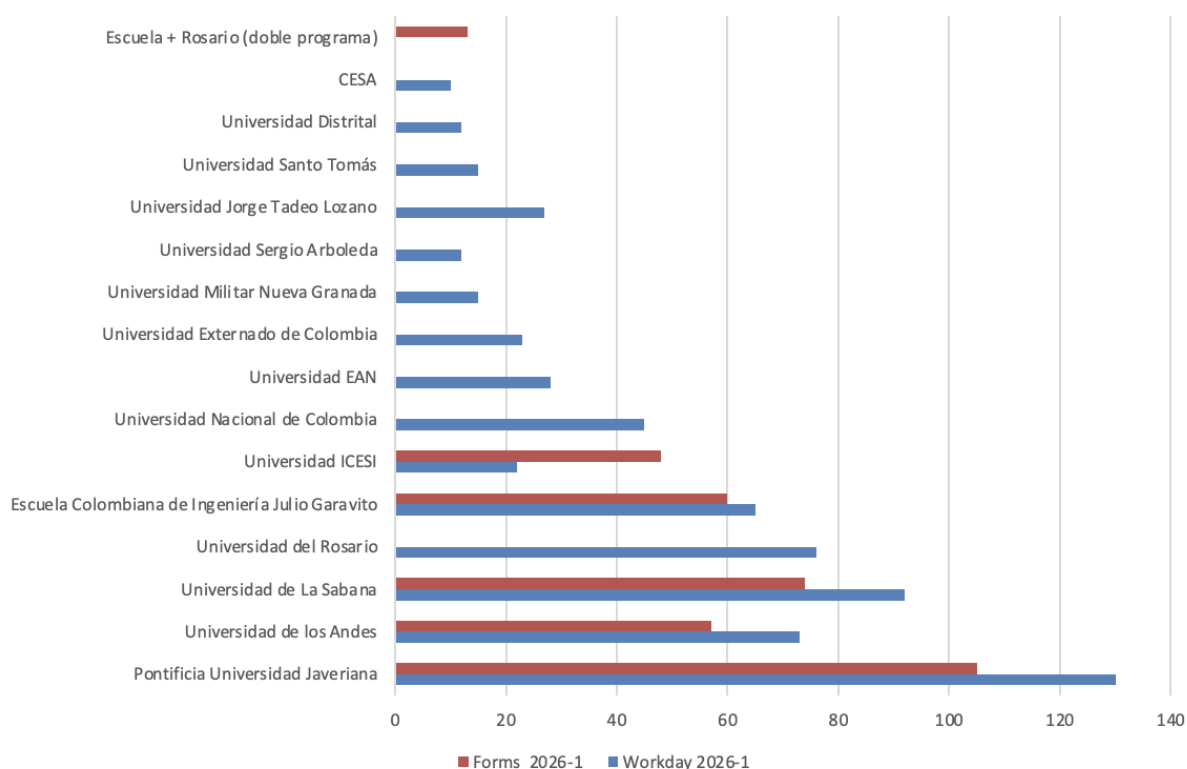
Para el periodo 2025-1, se observa que la participación de postulantes se concentra en un número reducido de universidades, lo cual sugiere un alcance limitado de la organización en el entorno académico previo a la intervención.

6.5.2 Distribución por universidades 2026-1

Para el periodo 2026-1, posterior a la implementación de la estrategia de fortalecimiento de marca empleadora y la optimización del proceso de selección, se evidencia una transformación significativa en la distribución de postulantes. En primer lugar, se presenta un incremento considerable en el volumen total de postulaciones, acompañado de una mayor participación de universidades, lo que indica una expansión del alcance

institucional. Adicionalmente, el análisis desagregado por fuente de captación (Workday y formularios) permite identificar dinámicas diferenciadas:

Figura 9. Distribución por universidades 2026-1



Nota. Elaboración propia

Por su parte, en el periodo 2026-1 se evidencia un incremento en la participación de postulantes provenientes de diversas universidades, así como una mayor concentración en ciertas instituciones.

Expansión del alcance a nuevas universidades

La plataforma Workday registra postulaciones provenientes de un mayor número de instituciones, incluyendo universidades que no tenían representación significativa en el periodo anterior o en los formularios, tales como:

- Universidad Nacional de Colombia

- Universidad EAN
- Universidad Externado de Colombia
- Universidad Distrital
- CESA

Este comportamiento evidencia una ampliación del espectro de captación, lo que sugiere una estrategia más inclusiva y con mayor penetración en el mercado universitario.

Consolidación de universidades estratégicas

Las universidades tradicionalmente fuertes en volumen de postulaciones, como:

- Pontificia Universidad Javeriana
- Universidad de los Andes
- Universidad de La Sabana

mantienen su liderazgo, pero con un incremento significativo en el número de postulantes. Esto indica un fortalecimiento del posicionamiento de la marca empleadora en estas instituciones, consolidando su relevancia dentro del proceso de atracción de talento.

Diferencias según canal de captación

El análisis comparativo entre Workday (645 postulaciones) y formularios (357 postulaciones) permite identificar patrones relevantes:

- Workday se posiciona como el principal canal de captación, con mayor cobertura y volumen.
- Formularios mantienen relevancia en universidades específicas, como la Universidad ICESI, donde se registra una mayor participación por este canal y esto se debe a las ferias a las que se asiste.

Este comportamiento sugiere que los formularios continúan siendo efectivos en contextos donde existe un reconocimiento previo de la organización, mientras que Workday funciona como un canal de expansión y escalabilidad.

Complementariedad de los canales

La coexistencia de ambos canales de captación no representa redundancia, sino una estrategia complementaria:

- Los formularios fortalecen la relación con universidades previamente posicionadas
- Workday amplía el alcance hacia nuevas instituciones

Este hallazgo evidencia una optimización en la estrategia de atracción de talento, al combinar profundidad (relaciones existentes) con amplitud (nuevos mercados universitarios).

6.5.3 *Análisis comparativo 2025-1 vs 2026-1*

La comparación entre ambos periodos permite identificar tres transformaciones clave:

Crecimiento en el volumen de postulaciones

Se observa un incremento significativo en el número total de postulantes, lo cual evidencia una mayor capacidad de atracción de talento por parte de la organización.

Diversificación del origen académico

Se pasa de una distribución concentrada a una distribución más amplia y heterogénea, lo que favorece:

- Mayor diversidad de perfiles
- Inclusión de universidades públicas y privadas
- Ampliación del alcance geográfico y académico

Fortalecimiento del posicionamiento de marca empleadora

El aumento en la participación de múltiples universidades refleja una mayor visibilidad y reconocimiento de la organización dentro del entorno universitario, lo cual evidencia el impacto positivo de las estrategias de employer branding implementadas.

6.5.4 Conclusión del análisis

En conjunto, los resultados muestran que la intervención no solo generó un incremento en el número de postulantes, sino que produjo una transformación estructural en la distribución del talento.

Se evidencia el paso de un modelo concentrado y limitado a un modelo más diversificado, ampliado y estratégicamente segmentado, lo cual fortalece la capacidad de la organización para atraer talento de distintos contextos académicos.

Este cambio confirma el impacto positivo de las estrategias implementadas, posicionando a la organización como un empleador más visible, competitivo y atractivo dentro del ecosistema universitario.

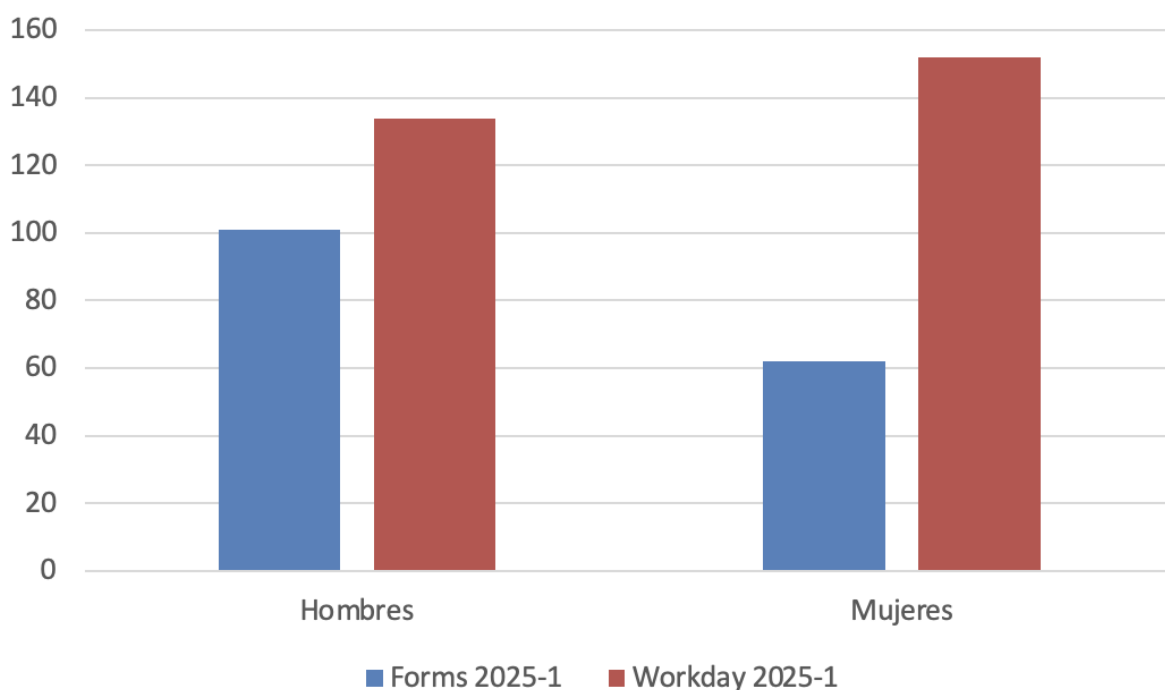
6.6 Análisis de postulaciones por sexo biológico

El análisis de la distribución de postulantes por sexo biológico permite identificar patrones de participación y evaluar posibles cambios en la composición de los candidatos entre los periodos analizados, tanto en formularios como en la plataforma Workday.

Para el periodo 2025-1, a través de formularios de inscripción se registraron 163 postulaciones, de las cuales 101 corresponden a hombres (62%) y 62 a mujeres (38%), evidenciando una mayor participación masculina en este canal.

Por su parte, en la plataforma Workday para el mismo periodo se registraron 286 postulaciones, distribuidas en 152 mujeres (53,1%) y 134 hombres (46,9%), lo que muestra una ligera mayor participación femenina en este canal digital.

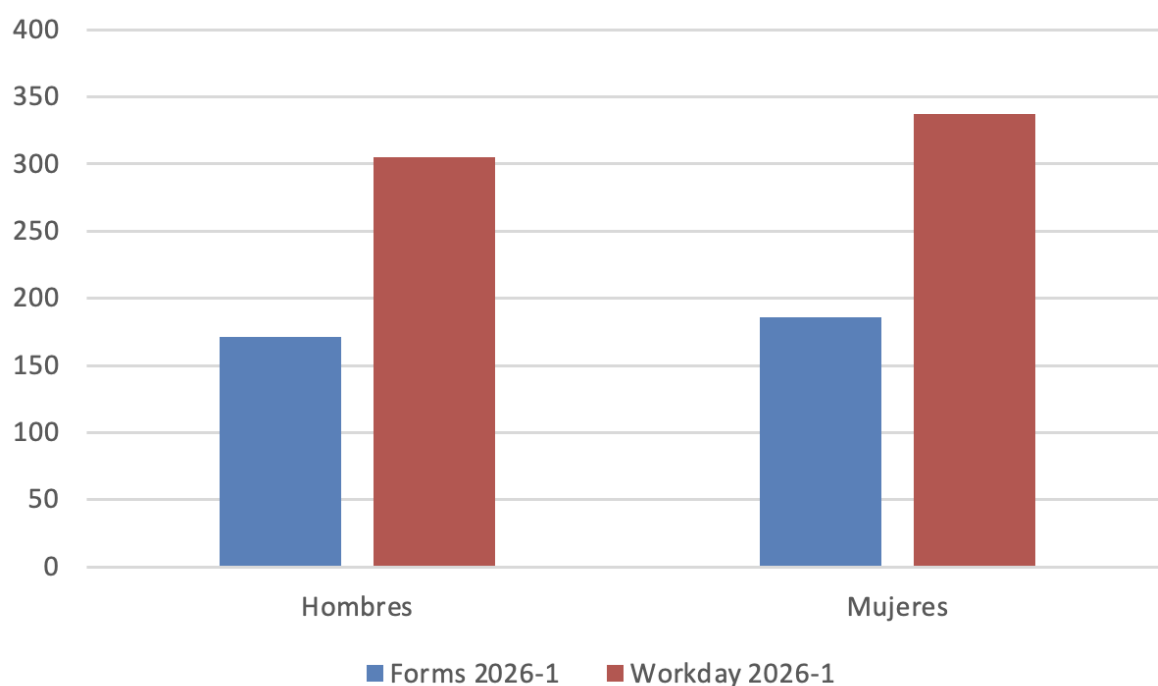
Figura 10. Distribución por sexo biológico 2025-1 (Forms vs Workday)



Nota. *Elaboración propia*

En el periodo 2026-1, se observa una transformación en la distribución de postulantes. En formularios se registraron 357 postulaciones, con 171 hombres (47,9%) y 186 mujeres (52,1%), lo que evidencia un cambio hacia una mayor participación femenina en este canal. En cuanto a Workday, se registraron 642 postulaciones, de las cuales 337 corresponden a mujeres (52,5%) y 305 a hombres (47,5%), manteniéndose una ligera predominancia femenina, consistente con el comportamiento observado en el periodo anterior.

Figura 11. Distribución por sexo biológico 2026-1 (Forms vs Workday)



Nota. *Elaboración propia*

Al comparar ambos periodos, se identifican dos hallazgos relevantes:

- En formularios, se evidencia un cambio significativo de una predominancia masculina en 2025-1 a una mayor participación femenina en 2026-1, lo que sugiere un mayor alcance e inclusión en este canal tras la intervención.
- En Workday, se mantiene una participación relativamente equilibrada entre hombres y mujeres, con una ligera predominancia femenina en ambos periodos.

En conjunto, estos resultados sugieren que las estrategias de fortalecimiento de la marca empleadora y reestructuración del proceso de selección no solo incrementaron el volumen de postulaciones, sino que también contribuyeron a una mayor equidad en la participación por sexo biológico, especialmente en los canales de inscripción directa.

Este comportamiento refuerza la idea de que la organización logró ampliar su alcance hacia una población más diversa, alineándose con prácticas de atracción de talento más inclusivas.

6.7 Conclusiones análisis cuantitativo

En conclusión, el análisis cuantitativo desarrollado permitió dar respuesta al objetivo específico número 3 de la investigación, orientado a analizar los cambios en el proceso de atracción de practicantes a partir de la intervención implementada, mediante la comparación de los indicadores del proceso de selección entre los periodos 2025-1 y 2026-1. Los resultados evidencian que la estrategia de fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección generaron cambios significativos en el comportamiento de los postulantes y en el alcance de la organización dentro del entorno universitario, contribuyendo de manera directa al cumplimiento del objetivo general de analizar cómo estas estrategias influyen en la atracción de talento universitario hacia Takeda Colombia.

En primer lugar, se observó un incremento sustancial en el número total de postulaciones, pasando de 449 en 2025-1 a 999 en 2026-1, lo que representa un crecimiento del 122,5%. Este resultado demuestra que la organización logró aumentar su capacidad de atracción de talento joven, generando un mayor interés por participar en el proceso de selección. En este sentido, los hallazgos permiten aceptar la hipótesis específica H1, ya que se evidencia que las estrategias de employer branding orientadas a mejorar la visibilidad de la empresa en el entorno universitario incrementaron el interés de los estudiantes universitarios en participar en el proceso de selección de prácticas en Takeda Colombia.

En segundo lugar, se evidenció una transformación en la distribución de los postulantes por universidad. Mientras que en 2025-1 la participación se concentraba principalmente en universidades tradicionales como la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad de los Andes y la Universidad de La Sabana, en 2026-1 se observó una mayor

diversidad de instituciones participantes, incluyendo universidades públicas y privadas que anteriormente tenían una representación limitada, como CESA, Universidad Nacional, Universidad Distrital, Universidad EAN y Universidad Externado. Este hallazgo refleja una ampliación del alcance institucional y un posicionamiento más sólido de Takeda Colombia en el mercado universitario, dando cumplimiento también al objetivo específico número 2, relacionado con el diseño e implementación de una intervención organizacional orientada al fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección.

Adicionalmente, aunque la tasa de selección disminuyó de aproximadamente 4% a 1,2%, este comportamiento no debe interpretarse como una pérdida de efectividad del proceso, sino como una consecuencia del aumento significativo en el número de postulantes. En este sentido, la reducción de la tasa de selección evidencia un proceso más competitivo, con una base de candidatos más amplia y mayores posibilidades de identificar perfiles alineados con las necesidades de la organización. Este hallazgo se relaciona con la hipótesis H2, en la medida en que la incorporación de nuevas etapas de evaluación permitió fortalecer la capacidad de identificar candidatos con mayor motivación y afinidad hacia la organización, aun cuando el número final de seleccionados dependiera de las vacantes disponibles.

Finalmente, el análisis cuantitativo también mostró una evolución positiva en términos de diversidad, particularmente en la participación por sexo biológico. Se identificó una mayor participación femenina en 2026-1, especialmente en los formularios de inscripción, lo que evidencia que las estrategias implementadas contribuyeron no solo a incrementar el volumen de postulaciones, sino también a ampliar el alcance hacia poblaciones más diversas e inclusivas. En conjunto, estos resultados permiten aceptar la hipótesis general de la investigación, la cual plantea que la implementación de estrategias de fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección influyen en la atracción de

estudiantes universitarios hacia Takeda Colombia y en la percepción del proceso de selección dentro de la organización.

6.8 Tablas resumen del análisis cuantitativo

A continuación, se presentan las tablas de resumen del análisis cuantitativo, las cuales consolidan los principales indicadores del proceso de selección en los dos periodos analizados. Todas las tablas se citan en el texto en los capítulos correspondientes.

Tabla 1.

Comparativo de postulaciones por canal 2025-1 vs 2026-1

Canal	2025-1	2026-1	Variación (%)
Formularios	163	357	+119%
Workday	286	642	+124%
Total	449	999	+122,5%

Nota. Elaboración propia a partir de datos institucionales de Takeda Colombia.

Tabla 2.

Tasa de selección por periodo

Periodo	Total postulaciones	Seleccionados	Tasa de selección
2025-1	449	18	4,0%
2026-1	999	12	1,2%

Nota. La disminución en la tasa de selección no refleja una menor eficiencia del proceso, ya que no se asocia directamente con la cantidad de postulaciones sino con la rigurosidad del análisis del requerimiento de la vacante para el área en específico. Se completó el 100% de las vacantes requeridas por perdido. Elaboración propia.

Tabla 3.*Variables del estudio y sus indicadores*

Variable	Tipo	Indicador	Fuente
Intervención organizacional (marca empleadora + proceso de selección)	Independiente	Implementación de nuevas etapas, ferias, LinkedIn, job descriptions	Registros institucionales
Atracción de talento universitario	Dependiente	N.º postulaciones, tasa de selección, diversidad universidades	Workday / Formularios
Percepción del proceso de selección	Dependiente	Claridad, rapidez, interacción, valoración general	Entrevistas semiestructuradas

*Nota. Elaboración propia.***Tabla 4.***Resumen de hipótesis del estudio*

Hipótesis	Formulación	Resultado	Decisión
H0	La intervención no influye en la atracción ni en la percepción del proceso	Postulaciones aumentaron 122,5%; percepción positiva confirmada	Rechazada
H1	Estrategias de employer branding incrementan el número de postulaciones	Postulaciones: 449 (2025-1) → 999 (2026-1)	Aceptada
H2	Proceso más estructurado mejora identificación de candidatos con mayor motivación	Mayor competitividad y diversidad de perfiles evidenciada	Aceptada
H3	Proceso estructurado influye en la percepción de claridad, experiencia y valoración del proceso	Análisis cualitativo confirma percepción positiva en las tres dimensiones	Aceptada

Nota. Elaboración propia.

7. Conclusiones

La presente investigación demuestra que el fortalecimiento estratégico de la marca empleadora, combinado con la reestructuración del proceso de selección, constituye un mecanismo efectivo para mejorar la atracción de talento universitario en organizaciones del sector farmacéutico. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos, analizados de manera integrada mediante triangulación metodológica, convergen en una misma conclusión: Takeda Colombia logró transformar su posicionamiento como empleador en el entorno universitario no solo a través de la comunicación de su propuesta de valor, sino fundamentalmente a través de la calidad de la experiencia que ofreció a los candidatos durante el proceso de selección. Este hallazgo tiene implicaciones gerenciales claras: las áreas de gestión humana deben concebir el proceso de selección como un espacio estratégico de posicionamiento de marca, y no meramente como un mecanismo administrativo de filtro. La atracción de talento joven en sectores especializados requiere la integración coherente entre comunicación organizacional, diseño de experiencias y estructuración de procesos.

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar cómo el fortalecimiento de la marca empleadora y la reestructuración del proceso de selección influyen en la atracción de talento universitario hacia Takeda Colombia. A partir de un enfoque mixto y de la comparación entre los periodos 2025-1 y 2026-1, se logró evidenciar que la intervención organizacional implementada permitió no solo incrementar el interés de los estudiantes por participar en el proceso, sino también mejorar la percepción del mismo y fortalecer el posicionamiento de la organización en el entorno universitario. El objetivo general fue alcanzado al demostrar, mediante evidencia cuantitativa y cualitativa, que la integración de estrategias de employer branding con un proceso de selección estructurado impacta positivamente la atracción de talento joven.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar las características del proceso previo y los factores que influyen en la percepción de los practicantes, se concluye que el modelo inicial presentaba limitaciones en la definición de roles, en la estructuración del proceso y en la comunicación de la propuesta de valor. Asimismo, se identificó que variables como la claridad del proceso, la calidad de la interacción y el acompañamiento recibido son determinantes en la construcción de la percepción del candidato, lo cual permitió establecer una base clara para el diseño de la intervención.

Respecto al segundo objetivo específico, enfocado en diseñar e implementar una intervención organizacional, se concluye que la integración de acciones de employer branding, como la participación en ferias universitarias, el uso de storytelling y la comunicación de la propuesta de valor, junto con la reestructuración del proceso de selección mediante la incorporación de nuevas etapas y la definición de perfiles más claros, permitió transformar el proceso en una experiencia más estructurada, diferenciada y alineada con las expectativas del talento joven.

En cuanto al tercer objetivo específico, relacionado con el análisis de los cambios generados por la intervención, se concluye que esta tuvo un impacto significativo en la atracción de talento y en la percepción del proceso. Desde el componente cuantitativo, se evidenció un aumento sustancial en el número de postulaciones y una mayor diversificación en la procedencia de los candidatos, lo que refleja una ampliación del alcance organizacional. Desde el componente cualitativo, se identificó una percepción positiva del proceso, caracterizada por atributos como claridad, rapidez, organización y un fuerte componente humano, lo que confirma que la experiencia del candidato se consolidó como un factor clave en la construcción de la marca empleadora.

Finalmente, al contrastar estos resultados con la literatura reciente, se concluye que los hallazgos del estudio son consistentes con investigaciones que destacan la importancia del employer branding y de la experiencia del candidato en la atracción de talento joven. Sin embargo, este estudio aporta evidencia empírica en un sector especializado como la industria farmacéutica, donde tradicionalmente existe menor visibilidad frente a otros sectores, demostrando que es posible fortalecer el posicionamiento organizacional mediante estrategias estructuradas y coherentes. En este sentido, el principal aporte de la investigación radica en evidenciar que la atracción de talento no depende únicamente del sector, sino de la capacidad de la organización para diseñar experiencias significativas y alineadas con su propuesta de valor.

8. Recomendaciones

Los resultados de esta investigación tienen implicaciones relevantes tanto en el ámbito académico como en el sector empresarial. Desde una perspectiva académica, el estudio aporta evidencia sobre la importancia del employer branding y de la experiencia del candidato en la atracción de talento joven, particularmente en sectores especializados como la industria farmacéutica. En este sentido, se refuerza la idea de que la marca empleadora no debe analizarse únicamente desde la comunicación organizacional, sino también desde la forma en que los candidatos experimentan los procesos de selección, lo cual abre nuevas oportunidades para profundizar en el estudio de la relación entre percepción, experiencia y atractivo organizacional.

En cuanto al sector empresarial, los resultados evidencian que las organizaciones pueden mejorar su capacidad de atraer talento universitario mediante estrategias que integren la comunicación de su propuesta de valor con procesos de selección claros, estructurados y coherentes. En particular, se recomienda que las empresas fortalezcan la claridad en la definición de roles, mejoren la comunicación durante el proceso de selección y promuevan interacciones cercanas con los candidatos, ya que estos factores influyen directamente en la percepción del proceso y en la construcción de la marca empleadora. Asimismo, se sugiere diversificar los canales de atracción de talento para ampliar el alcance hacia distintas universidades y perfiles académicos.

Adicionalmente, se recomienda a las organizaciones prestar mayor atención a la experiencia del candidato como un elemento clave dentro de la gestión del talento humano. Aspectos como la claridad en las etapas del proceso, los tiempos de respuesta y la calidad de la interacción con la organización no solo inciden en la decisión de los candidatos, sino que también afectan la percepción general de la empresa como empleador.

No obstante, la investigación presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, el estudio se centra en un único caso organizacional, lo cual limita la generalización de los resultados a otros contextos. En segundo lugar, el análisis se desarrolla en un periodo de tiempo específico, por lo que no permite evaluar efectos a largo plazo. Asimismo, el componente cualitativo se basa en la percepción de los practicantes seleccionados, lo que puede generar una visión parcial del proceso. En particular, no fue posible acceder a la perspectiva de los candidatos que no aprobaron el proceso de selección, quienes podrían haber aportado valoraciones diversas sobre su experiencia: algunos podrían haber percibido el proceso de forma positiva a pesar de no haber sido seleccionados, mientras que otros podrían haberlo evaluado de manera crítica. Esta ausencia constituye una limitación relevante, ya que impide obtener una visión integral de la experiencia del proceso desde múltiples perspectivas.

A partir de estas limitaciones, se sugieren futuras líneas de investigación. En primer lugar, sería pertinente replicar el estudio en diferentes industrias farmacéuticas como en sectores con especialización para comparar resultados y validar los hallazgos en otros contextos. En segundo lugar, se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan analizar el impacto de estas estrategias en variables como la retención y el desempeño. Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones incluyan la perspectiva de los candidatos que no fueron seleccionados en el proceso, con el fin de obtener una visión más completa y equilibrada de la experiencia del proceso de selección. Para ello, podrían diseñarse instrumentos de recolección de información dirigidos específicamente a este grupo, como encuestas anónimas o entrevistas voluntarias aplicadas tras la comunicación de resultados, lo que permitiría identificar tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora desde una mirada más amplia.

En conjunto, estas recomendaciones resaltan la importancia de integrar la marca empleadora y el proceso de selección como elementos complementarios dentro de la gestión del talento humano, contribuyendo tanto al desarrollo teórico del tema como a su aplicación práctica en las organizaciones.

Referencias

- Ali, M., Lei, S., & Wei, X. (2023). Talent management in pharmaceutical organizations. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18504>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Batat, W. (2022). The employee experience framework for well-being: An integrated approach to employee experience management. *Employee Relations*, 44 (5), 993 - 1013 <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.slideshare.net/slideshow/bb1-metodologia-de-la-investigacion-cesar-bernal-3ra-edicion-2010-1pdf/261751097>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Björkman, I., & Mäkelä, K. (2018). Talent management in multinational corporations. En D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 461–476). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.26>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions and sources of employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)

- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.005>
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026). *Mercado laboral de la juventud*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>
- Japutra, A., Situmorang, R., & Stone, M. (2024). Employer branding in multinational subsidiaries. *Journal of International Management*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101059>
- Kapuściński, G., Zhang, N., & Wang, R. (2023). What makes employers attractive to Generation Z. *Journal of Vacation Marketing*. <https://doi.org/10.1177/13567667221110234>
- Kucherov, D., & Richter, A. (2022). Employer branding during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 139, 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.022>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

ManpowerGroup. (2025). *Talent shortage survey 2025*.
<https://www.manpowergroup.com/talent-shortage>

Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Global employment trends for youth 2024*.
<https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024>

Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2016). Workplace authenticity as a mediator in the relationship between employer attractiveness and employee engagement. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 932–950. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2015-0161>

Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <https://doi.org/10.1002/job.215>