



Estrategias Para La Retención Y Atracción Del Talento Humano Millennial En La Empresa Invesa

S.A

Carolina Isaza Fonnegra

Eduar Zapata Linares

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

Octubre de 2021

Estrategias Para La Retención Y Atracción Del Talento Humano Millennials En La Empresa Invesa

S.A

Carolina Isaza Fonnegra

Eduar Zapata Linares

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor(a)

José Filadelfo Castilla T

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

Octubre de 2021

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado principalmente a nuestras familias, porque sin su apoyo, esfuerzo y comprensión no habríamos llegado tan lejos en nuestra formación académica. Hacemos un reconocimiento especial a nuestras madres, porque gracias a su tenacidad, amor, paciencia y confianza, nos brindó esa luz en el camino que tanto necesitábamos para continuar y es por ello que estamos tan agradecidos con ellas.

Agradecimientos

Agradecemos el presente trabajo a nuestras familias y a nuestros compañeros de vida, debido a su apoyo, tolerancia y motivación constante para con nosotros, les agradecemos enormemente por haber estado allí para nosotros en los momentos más difíciles y felices. También agradecemos a nuestro tutor, por habernos guiado de manera tan respetuosa y proactiva, le agradecemos enormemente su disposición a compartir sus conocimientos con nosotros durante el desarrollo de este trabajo.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I	14
1 FASE DEL VER	14
1.1 Razón Social	14
1.2 Características.....	15
1.3 Misión	15
1.4 Visión.....	16
1.5 Valores Corporativos.....	16
1.6 Estructura Organizacional.....	16
1.7 Rol del psicólogo organizacional.....	19
CAPÍTULO II	23
2 FASE DEL JUZGAR	23
2.1 Diagnóstico.....	23
2.2 Marco teórico.....	24
2.2.1 Atracción del talento.....	27
2.2.2 E-recruitment.....	29
2.2.3 Branding.....	33
2.2.4 Employer branding.....	35
2.2.5 Generación Y.....	38
2.2.6 Retención del talento.....	40
2.2.7 Teoría de la motivación de Herzberg.....	41
2.2.8 Modelo de las necesidades de David McClelland.....	43
2.2.9 Teoría del establecimiento de metas.....	44
2.3 Marco legal	45

CAPÍTULO III	48
3 FASE DEL HACER.....	48
3.1 Justificación de la estrategia	48
3.2 Objetivos	49
3.2.1 General.....	49
3.2.2 Específicos.....	49
3.3 Diseño del plan de intervención	50
3.4 Cronograma de las estrategias	59
CAPÍTULO IV	60
4 FASE DEVOLUCIÓN CREATIVA.....	60
4.1 Análisis de cumplimiento de objetivos	60
4.2 Aciertos, dificultades y barreras en el proceso.....	60
4.3 Reflexión teórica	61
4.4 Conclusiones	63
Referencias.....	64
Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Tabla 1	50
Tabla 2	51
Tabla 3	51
Tabla 4	53
Tabla 5	53
Tabla 6	54
Tabla 7	55
Tabla 8	55
Tabla 9	56
Tabla 10	57

Lista de figuras

1.6.1.1	Figura 1.....	17
1.6.1.2	Figura 2.....	18
1.7.1.1	Figura 3.....	21
1.7.1.2	Figura 4.....	22
2.1.1.1	Figura 5.....	24
3.4.1.1	Figura 6.....	59

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una alternativa en la atracción y retención del talento millennial en el grupo Invesa S.A., desde el área de recursos humanos. Se realizó un recorrido teórico para intentar definir qué es la psicología organizacional y cuál es su objeto de estudio, para así brindar herramientas teóricas a los lectores y facilitar el entendimiento de este. Se encontró que el employer branding es una de las estrategias más efectivas a la hora de atraer y retener al talento millennial, debido a que éste retoma herramientas y conocimientos de diferentes disciplinas, entre ellas, la psicología, usando teorías como la motivación donde retomaremos diferentes como la de Herzberg, el modelo de las necesidades de David McClelland y la teoría del establecimiento de metas de Locke, la percepción, la personalidad, la influencia social, el aprendizaje y la construcción de actitudes, para así construir valor de marca para los clientes tanto externos como internos. Finalmente, se presenta una propuesta con 10 estrategias enfocadas a la retención y atracción del talento millennial, entre las cuáles se encuentran 3 estrategias para incrementar el salario emocional de los trabajadores, estrategias enfocadas a la igualdad de género, al medio ambiente y estrategias enfocadas a la construcción del valor de marca.

Palabras clave: Talento Millennial, Psicología Organizacional, Employer Branding, Atracción, Retención, y Motivación.

Abstract

The objective of this work is to present an alternative in the attraction and retention of millennial talent in the Invesa S.A. group, from the human resources area. A theoretical tour was carried out to try to define what organizational psychology is and what its object of study is, in order to provide theoretical tools to readers and facilitate their understanding. Employer branding was found to be one of the most effective strategies when it comes to attracting and retaining millennial talent, because it takes up tools and knowledge from different disciplines, including psychology, using theories such as motivation where we will take up different such as Herzberg's, David McClelland's needs model and Locke's theory of goal setting, perception, personality, social influence, learning and attitude building, to build brand equity for customers both external and internal. Finally, a proposal is presented with 10 strategies focused on the retention and attraction of millennial talent, among which are 3 strategies to increase the emotional salary of workers, strategies focused on gender equality, the environment and strategies focused on building brand equity.

Keywords: Millennial Talent, Organizational psychology, Employer Branding, Attraction, Retention, and Motivation

Introducción

La presente investigación, se llevó a cabo a través de la necesidad actual del grupo Invesa S.A. en atraer y retener al talento millennial dentro de la organización. Con este trabajo se busca mejorar los procesos de atracción y retención por medio de estrategias como el employer branding no solo en una escala local sino también masiva, cuya intención será el de atraer más personas con un perfil calificado y estar a la vanguardia de la innovación tecnológica, es por eso que se usarán las redes sociales ya existentes, como Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube entre otras, no solo para atraer a nuevos clientes sino para construir con ayuda de estas un valor de marca, se considera importante el uso de dichas plataformas para divulgar la información referente a la empresa, sus valores, sus procesos, sus estrategias para contrarrestar los impactos ambientales y su lucha contra las diferencias de género, todos los temas de relevancia que necesitan ser conocidos por el público.

Entre las principales características que se le atribuyen a los Millennials, se encuentra que son una generación idealista, están en busca de la felicidad, pasan la mayor parte de su tiempo conectados al internet y las redes sociales, son personas sociales, morales, diversos, tenaces, les gusta trabajar en equipo, necesitados de flexibilidad y están orientados al logro (Chirrinós, 2009; Fondo de Pensiones de las Naciones Unidas, 2006, p. 6-7, citados por Mitta-Flores, 2019), todas estas características se quedan cortas a la hora de definir a una generación tan diversa y cambiante, y que representan alrededor de un 45% de la mano de obra del grupo Invesa S.A. en la actualidad, por lo que es de vital importancia conectarse con ellos y la mejor forma de hacerlo es estimulando sus sentidos por medio de las redes sociales, captar su atención y mostrar las ventajas que traería para su vida personal y laboral el ser parte de nuestra organización, ya que lo que diferencia a la generación Y de las otras es su “origen digital, los valores y prioridades respecto a su vida y carrera profesional, y la visión de una sociedad global con la

que cuentan, lo cual hace que sean menos adversos al cambio y facilite su adaptación a nuevos entornos” (Viota, 2019, p.13).

A causa de ello se quiere mostrar al lector como operan las redes sociales, las plataformas digitales y cómo se integra a través del branding que es un término conocido por quienes se especializan en áreas como negocios y publicidad, al mismo tiempo, es una búsqueda de permanencia y satisfacción. Es importante entender cómo la globalización ha traído consigo la digitalización en casi todas las áreas de la actividad humana. Con nuevas exigencias impuestas por el mercado: encontramos los que compiten, los que apoyan el desarrollo de la marca y los que buscan diferenciarse.

Es bien sabido que lo mencionado anteriormente se lleva a cabo gracias al internet, el cuál ha sido una alternativa para realizar los diferentes procesos pertenecientes a la psicología, entre ellos se encuentran los procesos de reclutamiento online (*e-recruitment*), grandes cambios han ocurrido en los procesos de reclutamiento dentro de las organizaciones desde la aparición del internet y la adaptación de la administración electrónica de los recursos humanos a mediados de los años 90’s (Capelli, 2001; Parry et al., 2008, citado por Frasca et al., 2017) por lo que el internet ha representado la posibilidad de evaluar candidatos a cualquier hora y en cualquier lugar del mundo, lo que significa que las empresas deben estar al tanto de los avances tecnológicos para utilizarlos a su favor en dichos procesos.

Hay que mencionar, además, que se han retomado las teorías de la motivación Herzberg, conocida por su técnica llamada KITA, como su nombre dice, Kick In The Ass al ser traducida al español se refiere a dar una patada en el trasero para “motivar” donde a través de esta técnica se buscan recompensas que se basen, en el bien de otorgar factores (de satisfacción o insatisfacción) o bien en mejorarlos (más sueldo, menos horas, más independencia); el modelo de las necesidades de David McClelland que busca caracterizar las necesidades de los empleados desde la gerencia hasta los empleados de planta y cómo estos están siendo motivados y por último, y la teoría del establecimiento de metas la cuál “presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no

reducirla ni abandonarla” (Robbins y Judge, 2013). Puesto que se ha identificado que en la empresa Invesa existe desmotivación en los empleados y las contrataciones del personal millennial duran poco.

CAPÍTULO I

1 FASE DEL VER

Invesa es una compañía que fabrica y comercializa productos para los sectores agropecuario, industrial, de la construcción y decoración, para el tratamiento de metales y la fabricación de envases de hojalata. Desde hace varias décadas ha hecho de la sostenibilidad la esencia de todas sus acciones. La innovación permanente en los procesos y productos, a través de un capital humano competente y recursos tecnológicos especializados permiten mantenerlos al nivel de las expectativas de sus clientes y de las demás partes interesadas.

Iniciaron operaciones el 25 de marzo de 1958 en el Municipio de Itagüí, con el objeto de ofrecer productos de excelente calidad para el control químico de malezas, contribuyendo así con el desarrollo agropecuario de la Nación. A principios de los años 80 crearon en la organización la división de emulsiones y adhesivos. Debido a su progresivo crecimiento, ampliaron su capacidad de producción y con ello las instalaciones físicas, para garantizar el oportuno suministro de productos, por ello, en diciembre de 1989 se trasladaron a la planta de producción ubicada en el Municipio de Girardota. En 1996 se fusionaron con la fábrica de Pinturas Sapolin y en 1998 pusieron en funcionamiento la nueva planta de producción de pinturas.

Entre el 2012 y el 2013 adquirieron las marcas de Colpinturas S.A, y se fusionaron con la comercializadora Inveco lo que fortaleció su cadena de comercialización de productos y la expansión a nuevos mercados.

1.1 Razón Social

Invesa S.A., consciente de su responsabilidad con el medio ambiente, entiende que el planeta es prestado y debe cuidarlo todos los días; para alcanzar este principio, realiza sus actividades pensando cada vez más en la Gestión ambiental y la producción limpia, que significa comprometerse a cuidar la naturaleza durante el desarrollo de sus actividades y procesos.

Gracias al compromiso de todo el equipo Invesa se ha logrado la concientización ambiental, el respeto por el medio ambiente, el uso eficiente del agua, de la energía y de los recursos naturales, así como la separación y disposición adecuada de residuos y la protección de la flora y fauna. Como parte de su compromiso con el desarrollo del país, INVESA S.A. realiza una completa gestión social y ambiental con las comunidades de las áreas de influencia. Contamos con la Fundación Inversa y el Plan de Gestión Social, Ambiental y de Comunicaciones PLAN SAC que promueve la realización de diferentes actividades orientadas al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.

1.2 Características

Ofrecen soluciones innovadoras y sostenibles para el campo, la industria, la construcción, la decoración, el sector energético y las telecomunicaciones, combinando el mejor talento humano y la tecnología, para satisfacer a grupos de interés. Consolidando su liderazgo en los segmentos que atienden y continuar expandiéndose en el tiempo con nuevas soluciones y mercados.

La organización, involucra aspectos claves como: calidad, ambiental, salud, seguridad, productividad, desarrollo humano y social, a través de la planificación, implementación, verificación y evaluación de la gestión de toda la compañía, y tiene como objetivo aumentar la eficacia organizacional para generar resultados de crecimiento y rentabilidad que contribuyan a alcanzar el desarrollo permanente del negocio.

1.3 Misión

Ser socio estratégico de los procesos, a través de la generación de estrategias de selección, retención, capacitación, evaluación, mejoramiento y bienestar laboral, que permita contar con talento humano competente, satisfecho y comprometido para el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo del tejido social.

1.4 Visión

Convertirse en un referente de los procesos para la toma de decisiones, encaminada a la gestión integral de su talento humano y el desarrollo de la gestión social en pro del logro de los objetivos organizacionales.

1.5 Valores Corporativos

Nuestros valores corporativos, nos caracterizan como la Compañía Amiga. La integridad es el resultado de creer y cumplir con cada uno de estos valores, que se ven reflejados en nuestro día a día, en nuestra vida laboral, social y familiar. Sus principales valores son: Honestidad - Compromiso - Responsabilidad - Trabajo en Equipo - Creatividad - Servicio - Respeto.

1.6 Estructura Organizacional

La estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes y entre los empleados. Los departamentos de una las organizaciones pueden estructurarse formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz (Minsal y Pérez, 2007, p.55).

1.6.1.1 Figura 1

Estructura De Gestión Humana

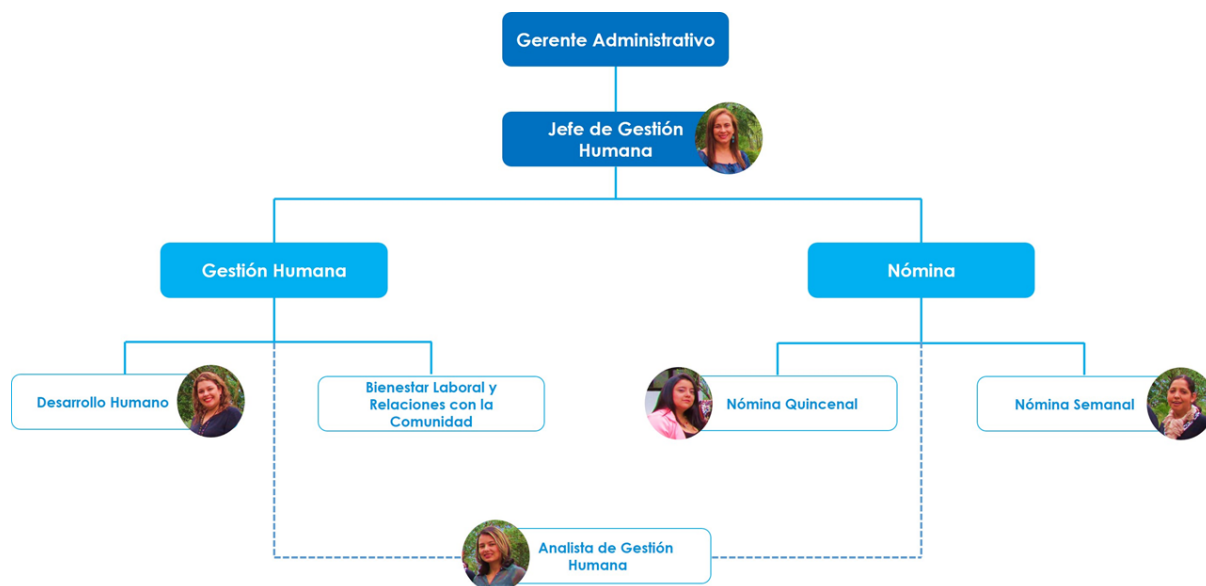


Figura 1. Estructura de gestión humana. Invensa (2020).

La estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes y entre los empleados. Las organizaciones pueden estructurarse formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz (Minsal y Pérez, 2007, p. 61).

1.6.1.2 Figura 2

Organigrama

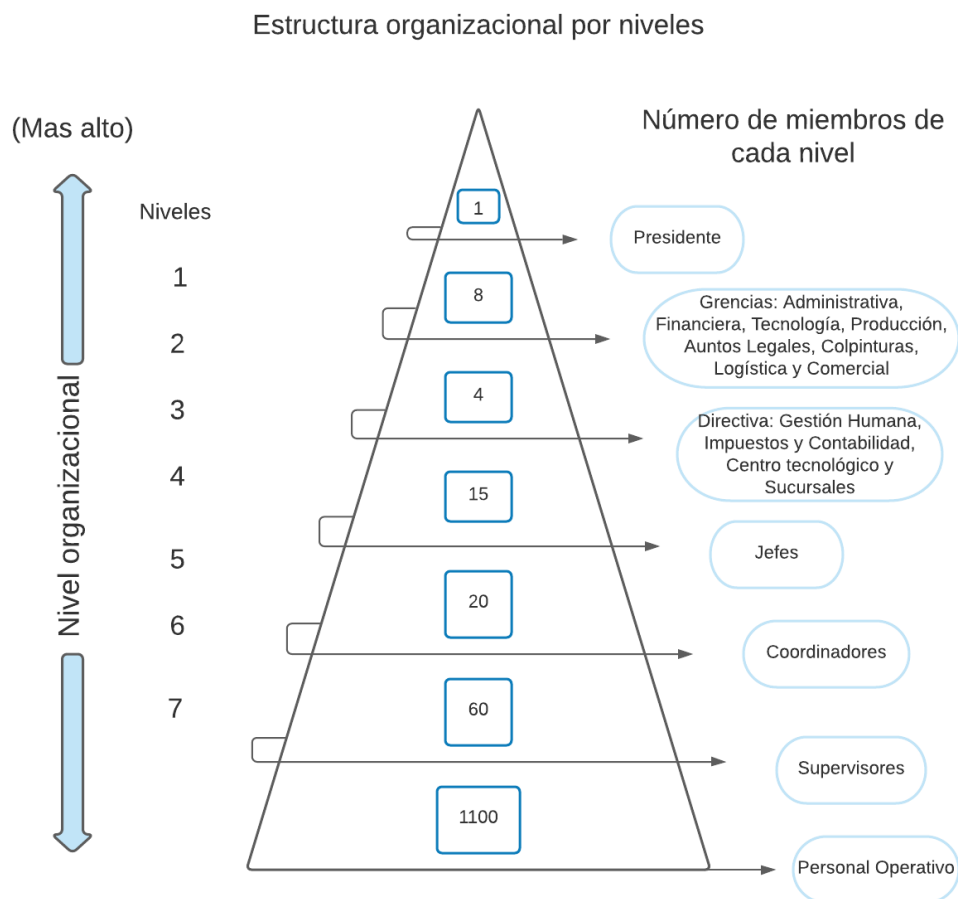


Figura 2. Estructura organizacional. Elaboración propia. Invesa (2020).

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa Invesa S.A, y quienes la conforman como junta directiva, ya que contempla como principio una organización jerárquica, se puede argumentar que la estructura es burocrática, se caracteriza por desempeñar tareas rutinarias que se llevan a cabo mediante la especialización, formalización de reglas y directrices, el agrupamiento de las tareas en departamentos, la autoridad se encuentra centralizada, y la toma de decisiones sigue la cadena de mando previamente establecida. Este tipo de estructuras tienen la habilidad de desempeñar las actividades estandarizadas de manera eficaz (Robbins y Judge, 2013).

Según Robbins y Judge (2013) en su libro “Comportamiento Organizacional”, una de las debilidades más relevantes en las estructuras burocráticas es la preocupación excesiva por el acatamiento de las normas y esto es debido a que para que las burocracias sean eficientes es necesario que los problemas enfrentados por los trabajadores sean conocidos y tengan reglas de decisiones programadas.

Para concluir, podemos decir, que la estructura organizacional de Invesa S.A es burocrática, con una línea de mando jerárquica, ya que esta va desde los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores, centralizada, debido a que la toma de decisiones se lleva a cabo en la sede principal de la organización, y departamentalizada, dado que los puestos de trabajo están agrupados según las actividades que los empleados deben realizar (Robbins y Judge, 2013).

1.7 Rol del psicólogo organizacional

Actualmente, la psicología en el contexto organizacional centra su objeto de estudio en el análisis del individuo, el trabajo y la organización, implementando en su quehacer el uso de las TICs, con las cuales facilita el alcance de sus intervenciones dentro de las organizaciones y a su vez brinda nuevas posibilidades para sus colaboradores (Rodríguez, 2017; González-Peña, et al., 2017, citado por Sierra-Barón, et al., 2020). Por lo que el rol del profesional en psicología especializados en la Gestión del Talento Humano juega un papel importante dentro de las organizaciones, puesto que su trabajo se desenvuelve alrededor de los subsistemas que influyen y/o afectan a los colaboradores dentro de la organización (Silva, et al., 2018, citado por Becerra, Revelo-Oña, 2020).

El Colegio Colombiano de Psicología (COLPSIC, 2013, citado por Sierra-Barón, et al., 2020) fija una serie de competencias desde dos áreas para aquellos psicólogos que se desempeñan dentro de las organizaciones: disciplinar e interdisciplinar, el primero, se refiere a las capacidades que debe tener el profesional para sustentar de forma teórica y metodológica su labor en las diferentes áreas de la

organización, el segundo, se refiere a que el profesional debe tener presente los avances, alcances y procedimientos de diferentes disciplinas, cuyo fin es el de comprender de manera más precisa las situaciones y fenómenos que surgen dentro de la empresa, a su vez, deben tener presentes los procesos biopsicosociales que influyen y afectan a los colaboradores. La Psicología Organizacional busca mejorar los ambientes laborales y al mismo tiempo estudia el comportamiento de las personas en la cotidianidad laboral, busca el bienestar de los colaboradores dentro de la organización estableciendo técnicas de motivación, satisfacción laboral y reforzamiento del desempeño, para así, mejorar la calidad de vida de los empleados (Gómez, 2016; Orozco, et al., 2015, citado por Becerra, Revelo-Oña, 2020)

En este orden de ideas, (Silva et al., 2018) en su texto “Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión del talento humano” concluyen que el rol del psicólogo organizacional es trascendental, debido a que “es un profesional que recomienda que los logros empresariales se hagan junto con un equipo de trabajo que funcione acorde a la necesidad, y cuente con bienestar y un adecuado nivel de motivación”. Partiendo de lo anterior, Alonso (2012, citado por Silva et al., 2018) explica que la labor del Psicólogo Organizacional es atender los fenómenos que se presentan a los individuos con relación a su trabajo dentro de la organización, por lo que las temáticas abordadas están relacionadas con problemas de carácter social e individual.

1.7.1.1 Figura 3

Matriz DOFA



Figura 3. Matriz DOFA. Elaboración propia.

Invesa S.A es una organización que lleva más de 50 años en el mercado nacional, y una de las principales razones que le han permitido mantenerse en el mercado es debido a que busca estar a la vanguardia de la época y a su vez está en constante expansión referente a los productos que ofrece. Es una empresa que se caracteriza por su conciencia ecológica, integridad, sostenibilidad y trabajo en equipo.

Es una compañía que está en constante capacitación académica para todos sus colaboradores, puesto que busca la excelencia en los productos que ofrecen, cumpliendo así con los estándares de calidad requeridos por las autoridades colombianas.

En las debilidades y amenazas podemos encontrar que, primero, al ser una organización que trabaja con productos químicos, tiene un alto riesgo a la accidentalidad, segundo, existe una desmotivación, falta de interés y compromiso por parte de los colaboradores a la hora de llevarse a cabo las capacitaciones y debido a la crisis sanitaria actual dichas capacitaciones se han visto afectadas de manera directa debido a la restricciones con respecto a la aglomeración de personas y por último, existe un alto índice de rotación del personal millennial, por lo que presentan dificultades en la retención del talento.

1.7.1.2 Figura 4

Pirámide Poblacional

Pirámide Poblacional Invesa S.A.

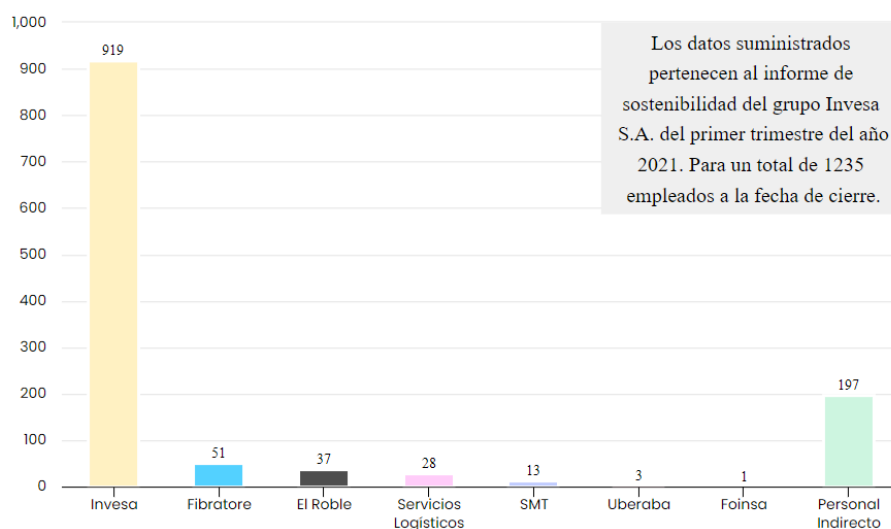


Figura 4. Pirámide poblacional Invesa S.A. Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2 FASE DEL JUZGAR

2.1 Diagnóstico

Debido a los cambios generacionales, las crisis sociales en las que se desenvuelve el país y la crisis humanitaria que se vive a nivel mundial debido al COVID-19, la organización se ha visto obligada a enfrentar dichos retos y en el camino se ha encontrado con un alto índice de rotación que varía entre un 4% y un 5%, principalmente en la generación millennial, como consecuencia a lo anterior la empresa tiene 80 vacantes las cuales están repartidas en los diferentes departamentos, generando consigo una preocupación por parte de los directivos.

Según el informe de sostenibilidad del primer trimestre del año 2021, el grupo Invesa S.A cuenta con un total de 1235 trabajadores distribuidos entre las diferentes empresas pertenecientes al grupo, de los cuales un 50% de los empleados se encuentran en un rango de edad que va desde los 18 hasta los 24 años, un 20 % varía entre los 25 y los 34 años, un 10% entre los 35 y los 45 años, y un 20% para mayores de 46 años. A su vez, es una compañía que promueve el empleo en igualdad de condiciones para hombres y mujeres, por lo que un 41% de sus trabajadores son mujeres.

2.1.1.1 Figura 5

Rango Poblacional

Rango De Edades De La Pirámide Poblacional Invesa S.A.

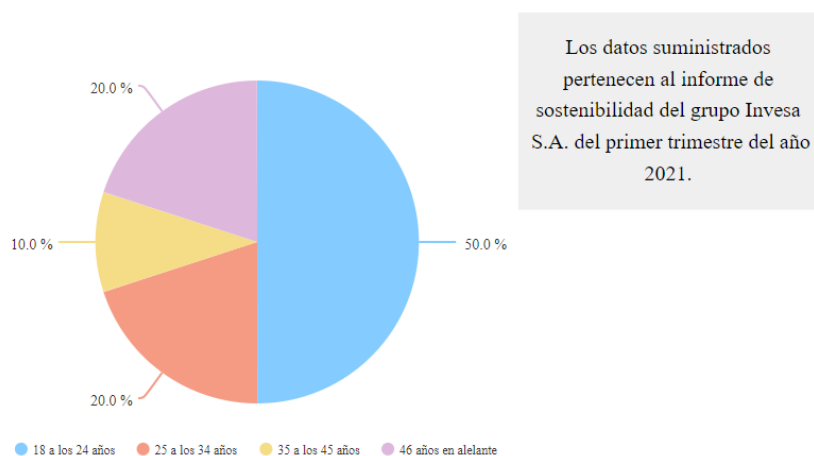


Figura 5. Rango de edades de la pirámide poblacional Invesa S.A. Elaboración propia.

2.2 Marco teórico

Es importante comenzar con las definiciones pertinentes sobre los temas a tratar durante este trabajo para brindar herramientas teóricas a los lectores y así facilitar el entendimiento del mismo, comenzaremos definiendo qué es la Psicología y cuál es su objeto de estudio, para luego continuar al área de aplicación que nos compete en este escrito, la Psicología Organizacional Positiva (POP) específicamente en el campo de la atracción y retención del talento humano mediados por las tecnologías de información actual, la solidez de la marca empleadora (employer branding) y el fortalecimiento de la experiencia del empleado.

Ahora bien, muchos autores en el pasado han intentado definir la Psicología desde diferentes corrientes, pero en este trabajo la tomaremos como la ciencia que estudia la psiquis/mente; retomaremos el objeto de estudio de la psicología como el estudio de la conducta humana y como se dan los procesos mentales, Alonso (2012) dice “para que el objeto de estudio de la psicología se concrete, este tiene como objetivos principales el describir (recabar información), explicar (causas), predecir (pronosticar comportamientos) y controlar (modificar) los procesos cognitivos y comportamentales de los sujetos” lo cual tomará sentido según el área de aplicación, en nuestro caso será la Psicología de las organizaciones.

Se entiende como organización a un grupo de personas que coordinan de manera planificada sus acciones para lograr un objetivo común, a través de la división equitativa del trabajo y funciones, a su vez, su dinámica está regida por una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 2010), por otro lado, (Chiavenato, 2011) dice que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización”, por lo tanto, una organización existe cuando se cumplen 3 criterios: a). Personas capaces de comunicarse, b). Personas con la disposición de contribuir en una acción conjunta y c). Cuyo fin es alcanzar un objetivo común; lo que significa estar dispuesto a sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación y el cumplimiento de una meta común (Chiavenato, 2011).

En este orden de ideas, Salanova et al. (2005) definen la Psicología Organizacional Positiva (POP) como:

El estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en el trabajo y las organizaciones”, definiendo su objetivo como “describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos laborales, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (p.90)

Por lo que “el objetivo de la POP es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional” (Carabel et al., 2020), por lo que las intervenciones dentro del entorno laboral basadas en los lineamientos positivos se pueden centrar en el individuo o a nivel colectivo (como organización) (Carabel et al., 2020). A su vez, Meyers et al., (2013), dicen que las intervenciones positivas dentro de las organizaciones tienen como objetivo el mejoramiento del bienestar laboral y el desempeño por parte de los trabajadores, buscan a su vez disminuir factores personales tales como estrés, agotamiento, depresión y ansiedad.

A partir de la revolución industrial, dentro de las organizaciones, surge la necesidad de administrar el talento humano (como se creía anteriormente), en sus inicios se denominó relaciones industriales, cuyo objetivo era aminorar el conflicto entre los objetivos de los empleados y los objetivos de la organización como tal (Chiavenato, 2011). Con el paso del tiempo, este concepto fue adaptándose a los avances culturales y tecnológicos pertinentes a los desafíos de cada época, actualmente, esta área es conocida como Recursos humanos (RH), (Chiavenato, 2011), en su libro “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”, dice que:

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones (p.2)

Por consiguiente, en la actualidad las organizaciones no administran recursos humanos o personas, debido a que éstos no son agentes pasivos o dependientes únicamente con capacidades manuales, físicas o artesanales, sino todo lo contrario, son agentes activos e independientes, los cuales

están dotados de creatividad, inteligencia, iniciativa, decisión, son hábiles y competentes (Chiavenato, 2011), “Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología” (Chiavenato, 2011).

Tanto las organizaciones como las personas están en un constante e interactivo proceso de atracción mutuo, esto significa que como los individuos seleccionan las organizaciones por medio de información pertinente referente a la empresa y formándose ideas de la misma, del mismo modo, las organizaciones atraen personas obteniendo información de las mismas por medio de las hojas de vida (HV) para así seleccionar a aquellos que consideran aptos para el desempeño de las funciones requeridas (Chiavenato, 2011). Como se mencionó anteriormente, los procesos de reclutamiento se llevan a cabo por diferentes medios, por lo cual, centraremos nuestra mirada en aquellos que se dan de manera *online*, es bien sabido que el internet ha conectado al mundo y las organizaciones no están exentas de ello, por lo que los servicios que se llevan a cabo por medio de éste han agilizado los procesos de reclutamiento, puesto que permiten crear bases de datos de los talentos con sus respectivos currículos (ya sean empleados vigentes o futuros empleados), y a su vez ha disminuido los costos de los procesos (Chiavenato, 2011).

2.2.1 Atracción del talento

Las principales funciones del psicólogo organizacional son: atracción y selección del talento humano, análisis de puestos, recomendar políticas y acciones para compensar la labor, mejorar el ambiente laboral y la cultura organizacional, marketing empresarial, desarrollo y capacitación del talento humano y la prevención de riesgos laborales (Universidad Iberoamericana [Ibero Monterrey], 2021).

En los departamentos del talento humano es donde aparecen los problemas más comunes que enfrentan los psicólogos en su quehacer profesional, donde los inconvenientes más frecuentes se dan en los procesos de selección, capacitación del personal, las condiciones de trabajo, el mejoramiento de la productividad y las automatizaciones (Morris y Maisto, 2005, citado por Silva et al., 2018). Por lo que se recomienda a la hora de dar solución efectiva a estos problemas, la división del departamento del talento humano en subsistemas, tales como: reclutamiento y selección, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, administración del personal, compensaciones y beneficios sociales, cuya finalidad es la de hacerlo más estratégico y lo menos administrativo posible (Ruiz et al., 2012, citado por Silva et al., 2018). Por consiguiente, centraremos nuestra atención en el subsistema de reclutamiento.

Adalid (2020) dice que la gestión del talento humano permite a las empresas mantener una posición competitiva frente a otras, y “es por ello que es primordial establecer estrategias orientadas a atraer y retener a los mejores profesionales, lo que tiene una incidencia directa en los resultados de la organización” (Adalid, 2020). Chiavenato (2007) se refiere a la atracción del talento como un “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”, en este orden de ideas, se entiende por atracción al conjunto de técnicas y procedimientos cuya finalidad es atraer candidatos capaces y calificados para así ocupar determinados puestos dentro de la organización; es un sistema de información por el cual las organizaciones ofrecen empleos por medio de la divulgación y difusión de las vacantes utilizando diferentes medios tales como: periódicos, radio, televisión, y los medios digitales (bolsas de empleo, redes sociales, páginas web de las empresas, entre otros) y cuyo objetivo es el atraer candidatos potenciales para el cargo específico que la organización esté buscando y así aumentar el éxito del proceso de selección como tal. (Chiavenato, 2011; García et al., 2016).

La finalidad de las redes sociales es compartir y obtener información de los contactos por medio de éstas, lo que les permite convertirse en un medio idóneo para buscar y/o encontrar candidatos a

determinados trabajos, ampliando de manera exponencial las posibilidades de contacto Castañeda y Sánchez (2010, citado por Red internacional de investigación de la gestión de la comunicación [XESCOM], 2016). A su vez, permiten de una u otra manera la participación libre de los usuarios y/o comunidades dando la posibilidad de crear, por decirlo de alguna manera, genuinas relaciones interpersonales, por otro lado, sirven para crear diferentes tipos de grupos según las necesidades de los usuarios, entre ellos, cabe destacar aquellos que se rigen por ideologías o los que tienen fundamentos tecnológicos de la Web 2.0, permitiendo así el intercambio de contenidos (Narvey, 2009; Kaplan y Haenlein, 2011, citado por Muduli y Trivedi, 2020).

Es bien sabido que lo mencionado anteriormente se lleva a cabo gracias al internet, el cuál ha sido una alternativa para la evaluación psicológica a distancia, como sesiones terapéuticas online, entre muchos otros procesos pertenecientes a la psicología llevados a cabo por este medio (Blasco 2004, citado por García et al., 2016), por lo que, para los procesos de atracción online, grandes cambios han ocurrido en los procesos de reclutamiento dentro de las organizaciones desde la aparición del internet y la adaptación de la administración electrónica de los recursos humanos (e-recruitment) a mediados de los años 90's (Capelli, 2001; Parry et al., 2008, citado por Frasca et al., 2017), por lo que el "internet ha representado la posibilidad de evaluar candidatos a cualquier hora y en cualquier lugar del mundo" (Blasco 2004, citado por García et al., 2016).

2.2.2 E-recruitment

El "e-recruitment" es entendido como el proceso por el cual las organizaciones realizan los procesos de reclutamiento por medios virtuales, esto significa que las empresas deben estar al tanto de los avances tecnológicos para utilizarlos a su favor en dichos procesos. A su vez, dentro de las actividades más utilizadas o destacadas de este medio se encuentran (por mencionar algunas): detección de necesidades de capacitación, administradores de tareas, comunicación, los medios para realizar entrevistas vía online, plataformas de gestión de candidatos, entre otras, por lo que hoy en día,

las redes sociales y la web, dentro de los procesos de atracción y selección son una alternativa de negocio, debido a que existe una relación directa tiempo-coste, lo que significa que a menor tiempo-menor es el costo González (2005), por lo que las organizaciones han ido utilizando dichas tecnologías a la hora de postear ofertas laborales en los diferentes buscadores de trabajo y como consecuencia a lo anterior, las publicaciones de trabajo externas a las organizaciones se han convertido en una opción más rápida en el tiempo, cost-effective y brinda la posibilidad de llegar a más personas (Anderson, 2003; Brady et al., 2003; Hull, 2011, citado por Ladkin et al., 2015). Debido a las implicaciones que conllevan los procesos de selección, los reclutadores necesitan utilizar herramientas innovadoras que les permitan identificar y seleccionar el talento idóneo para la organización (García et al., 2016), en las innovaciones más utilizadas en los procesos mencionados anteriormente, podemos encontrar: “detección de necesidades de capacitación, administradores de tareas, comunicación, medios para realizar entrevistas online, plataformas de gestión de candidatos, software colaborativo, entre otras” (González 2005), Rodríguez et al. (2019) dicen:

La incorporación de nuevas plataformas digitales al proceso de reclutamiento y selección ha sido una manera de que las empresas luchen por tener a los mejores candidatos. Las organizaciones ya no esperan a que el candidato solicite un trabajo, sino que buscan e identifican candidatos potenciales, comunicándose, colaborando o interaccionando ambas partes. El área que ha sufrido uno de los cambios fundamentales, a raíz de nuevas oportunidades, es la gestión de reclutamiento y selección de personal. El proceso de reclutamiento y selección de personal es un pilar para el funcionamiento óptimo de una empresa. Su finalidad es contratar los RRHH necesarios y adecuados para que la organización desarrolle con éxito sus actividades y obtenga los resultados esperados por todas las partes interesadas (p. 233)

Son diferentes las aplicaciones que sirven en los procesos de atracción (la finalidad es la de atraer al talento a las organizaciones), las más utilizadas por reclutadores y usuarios en la actualidad son: Twitter, usada principalmente para atraer a grupos particulares por medio, de hashtags, LinkedIn es una red profesional de trabajo y es la preferida por los reclutadores, tiene como objetivo facilitar la comunicación, conexión y colaboración entre los usuarios (Offong y Costello, 2017; Ladkin et al., 2015; Alf, 2013, citado por Muduli y Trivedi, 2020), YouTube es una medida que permite analizar una cantidad de señales más allá del mensaje explícito transmitido en los videos, tales como, el lenguaje corporal y el tono de voz, brindando así una visión más amplia del mensaje (Daft et al., 1987, citado por Frasca et al., 2017), Facebook, sirve para investigar y conocer sobre la reputación que tienen las organizaciones y/o usuarios, también tiene como propósito enganchar a las personas con las marcas (por medio del branding) (Ladkin et al., 2015; Alf, 2013, citado por Maduli y Trivedi, 2020) , también sirve para entablar relaciones entre compañeros (co-worker relationships), y brinda la posibilidad de capacitar a los empleados por medio de la plataforma (Chou et al., 2013; Wester et al., 2013, citado por Frasca et al., 2017), (Patroni et al., 2016 , citado por Offong y Costello, 2017), dicen que las organizaciones utilizan redes como Facebook y LinkedIn para mostrar al público aquello que desean y a su vez utilizan internet, páginas internas específicas de la organización, y grupos privados en Facebook y LinkedIn, para facilitar la comunicación y colaboración de los empleados, “sin duda, los medio sociales están transformando la forma en la que la gente encuentra empleo” García et al., (2016), aunque las redes sociales tengan un gran potencial para cambiar los procesos en las áreas de recursos humanos (RRHH) , específicamente en la atracción; en la actualidad los procesos de e-recruitment son limitados (McFarland et al., 2015, citado por Frasca et al., 2017) y se han centrado principalmente en el uso de las redes sociales para la selección de candidatos, basándose en cómo se representan las imágenes de los Job seekers dentro de sus perfiles en línea (Brown et al., 2011; Stoughton et al., 2015, citado por Frasca et al., 2017).

En Colombia, al igual que en muchos países a nivel mundial, los procesos de atracción son hechos por los medios convencionales, y a raíz de la crisis sanitaria resultado del COVID-19, Przytula y Strzelec (2020) expresan que “la pandemia COVID-19 ha revelado vulnerabilidades extraordinarias que surgen a partir de la incertidumbre global generalizada”, por lo que muchas organizaciones se vieron en la obligación de implementar estrategias para seguir con sus procesos de manera virtual, entre las áreas que se vieron obligadas a realizar su trabajo de manera remota se encuentra la Psicología Organizacional (Jácome, 2020) y con ella todos sus procesos, como lo es la atracción y selección del talento, muchas organizaciones se han visto fortalecidas puesto que han sabido aprender de esta situación adversa, lo que les ha permitido el desarrollo de recursos y fortalezas a nivel individual y colectivo, las cuales están transformando consigo el mundo que conocemos y por ende, la forma en que se trabaja (Salanova, 2020), Martínez et al. (2021) dice “no obstante, la realidad a la hora de afrontar esta transformación es diferente, y muchas de las organizaciones manifiestan tener problema a la hora de implementar una estrategia de digitalización”, y para garantizar el éxito de la misma, es crucial la digitalización de los procesos pertenecientes a RRHH, como dice Martínez et al. (2021) en su escrito “Digitalización en la gestión del talento”:

Un departamento de Recursos Humanos orientado a la Gestión Digital del Talento, entre otras prioridades, es fundamental para demostrar las ventajas de la transformación y generar un impacto en toda la organización, ya que innovar es algo en lo que deberían estar involucrados todos los departamentos (p.5)

Por lo que los departamentos de RRHH han ido incrementando el uso de las redes sociales con el fin de formar relaciones sociales, mejorar la comunicación y confianza entre los trabajadores (Offong y Costello, 2017), algunos de los cambios que ocurrieron a partir de la aparición del COVID-19 fueron: a) la mayoría de los procesos de atracción y selección han sido realizados a través de e-bots o por medio de ATS (aplicaciones de sistemas de seguimiento), b) los test de drogas disminuyeron en un 21%, c) las

entrevista por medio de diferentes plataformas como Meet, Microsoft Teams, Zoom, etc., incrementaron un 58% y d) el análisis de las referencias incrementaron en un 9% lo que da a entender que las organizaciones están buscando diferentes formas de conocer más a fondo a los candidatos debido a que los métodos conocidos anteriormente no están disponibles debido a la crisis sanitaria (McKinsey&Company, 2020, citado por Przytula y Strzelec). Przytula y Strzelec (2020) en su texto “Revision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19” dicen:

El lugar de trabajo digital de hoy es completamente diferente al lugar de trabajo una década atrás, tanto las épocas anteriores como la actual han enfrentado cambios a partir de sus realidades particulares. Actualmente hay más herramientas, mayor flexibilidad en la forma en la que llevamos a cabo nuestro trabajo y existe una mayor comunicación con los compañeros de trabajo, sin importar que estos se encuentren en la otra parte del mundo (p.76)

2.2.3 Branding

El branding es un término conocido por quienes se especializan en áreas como el marketing y la publicidad, pero desconocido dentro del lenguaje común, para comprender el término, es importante conocer sus orígenes. La palabra branding, se deriva del término anglosajón Brand, cuyo significado es “marca” y se encuentra combinada con el gerundio “ing” que al ser traducido al español significa “ando”, por lo que branding se puede traducir como “mercando” en un contexto corporativo, y haciendo referencia a marcas comerciales (Loyola y Vicuña, 2015). A su vez, Loyola y Vicuña (2015) en su texto “El branding como una respuesta de la aplicación de la psicología en el ámbito del marketing y la gestión comercial” dice:

La naturaleza del ser humano radica en su necesidad de cambio e innovación. A la vez es un buscador permanente del placer y la satisfacción. La psiquis del hombre es compleja y cambiante, pues trabaja sobre ciertos paradigmas, pero es influenciada y cambiada

constantemente por estímulos externos, tanto de orden social como comercial. Allí la necesidad de poder entender este tipo de dinámicas (p.73)

La globalización ha traído consigo la digitalización en casi todas las áreas en las que los seres humanos nos desenvolvemos, por lo que fenómenos tales como “la universalización de la red, la automatización de los procesos, la aparición de la externalización de servicios a nivel empresarial y la velocidad de transmisión de datos” (Molares y Montero, 2018) se han visto afectados y modificados a raíz de ésta, generando consigo nuevas necesidades impuestas por el mercado competitivo, favoreciendo consigo el desarrollo de las marcas y cuya finalidad es la diferenciación con otras (Lair et al., 2005, citado por Molares y Montero, 2018), por lo que el branding es un concepto utilizado por las organizaciones para destacar los atributos de la base de la marca, para así gestionar el posicionamiento de ésta en la mente del consumidor, de lo que esta representa y diferencia de otras, brindando así la posibilidad de atraer más personas a la organización (Jayasinghe 2017) y es ésta la única ventaja competitiva que poseen las organizaciones, de ahí la importancia de construir marcas con valor para el cliente, un valor que haga que éste esté dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para adquirirlas o pertenecer a ellas (Loyola y Vicuña, 2015).

En este orden de ideas, el branding es una estrategia que cada organización lleva a cabo, Luján (2015, citado por Loyola y Vicuña, 2015) expresa:

El branding es el proceso de creación en el que se describen los valores y conceptos de una marca y se asocian a un modo de vida. Es el modo de destacar un producto frente al resto a través de esos valores que representa, sacando a la luz lo intangible de la marca (p.69)

Dicho de otro modo, entre más conocida sea la marca (organización) mayor será el éxito de la misma y por ende un mayor número de personas querrán formar parte de ésta, un claro ejemplo de ello son empresas mundialmente conocidas tales como Mercedes Benz, Audi, BMW, Ferrari, Coca-Cola, Google, entre otras, y empresas locales como EPM, Ecopetrol, el Grupo Nutresa y Bancolombia, etc., en

las cuales el valor de marca es la aspiración de muchas personas, debido a que entienden las dinámicas del medio y apelan a aspectos específicos de los procesos mentales del mercado al cual están dirigidas, haciéndolo por medio de estímulos (Loyola y Vicuña, 2015). Cabe destacar, como dicen Frasca y Edwards (2017), que si los Job seekers (buscadores de trabajo) no consideran que los contenidos mostrados en dichos procesos son confiables y basados en conocimientos verídicos, esto impactará drásticamente en sus percepciones, afectando así de manera directa sus impresiones referente a la organización y si por el contrario ellos perciben que la información presentada en las ofertas dentro de los procesos de reclutamientos son creíbles, posiblemente considerarán formar parte de la organización y si a esto se le suma la credibilidad que posee la marca, más altos serán sus deseos de pertenecer a la misma, “estudios han demostrado que existen relaciones directas positivas que vinculan las características de la riqueza de las redes sociales con los procesos de atracción en las organizaciones” (Allen et al., 2004, citado por Frasca y Edwards, 2017).

De lo anterior, se puede deducir que el branding retoma herramientas y conocimientos de diferentes disciplinas, entre ellas, la psicología, de la cual usa teorías como la motivación, la percepción, la personalidad, la influencia social el aprendizaje y la construcción de actitudes, cuya finalidad es el construir valor para los clientes (Loyola y Vicuña, 2015).

2.2.4 *Employer branding*

La marca del empleador o mayormente conocida como el employer branding (EB) es definida como una estrategia a largo plazo de las empresas o marcas específicas dirigida a crear conocimiento y mejorar las percepciones de los empleados actuales y potenciales, buscando consigo generar una imagen de que determinada compañía es un buen lugar para laborar (Sullivan, 2004, citado por Viota, 2020).

Así mismo, su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el término “cliente”, que aquí es el “empleado, actual

y/o potencial". Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Barrow y Mosley, 2005, citado por Blasco et al., 2014).

Según Blasco et al. (2014) desprenden tres elementos claves con respecto al branding del empleador:

1. El reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores gracias al compromiso de los empleados.
2. La realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.
3. La importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias de branding de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal (p.37)

Dicho esto, el employer branding suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable, ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios, pero a su vez, tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales. En la actualidad, muchas organizaciones están reconociendo el potencial del employer branding, una buena prueba de ello es el importante número de publicaciones e investigaciones profesionales al respecto. Incluso se publican guías prácticas sobre cómo manejar esta actividad en las compañías. Un ejemplo ilustrativo es la Guía publicada por UK's Chartered Institute of Personnel and Development (Clake, 2007) donde se aportan consejos prácticos sobre la utilización de esta actividad en las empresas. En definitiva, sus beneficios para las organizaciones no pasan desapercibidos, generándose un gran interés hacia esta novedosa estrategia (Blasco et al, 2014, p. 38).

Ahora es importante mencionar que los recursos tecnológicos también son clave para implementar estrategias que atraigan el talento millennial en las organizaciones, y que el uso de la tecnología no es su única habilidad, su adaptación por la misma, hace que las empresas los vean como un recurso humano indispensable para la organización, ya que las empresas están en un periodo de innovación y transformación y contar con la experiencia millennial a ayudaran a agilizar el tiempo y los procesos aportando soluciones de primera necesidad en las organizaciones.

Según Giráldez et al. (2018) la soltura en el manejo de la tecnología y las redes sociales de esta generación es un elemento clave, y esto debe ser considerado en los procesos de atracción y selección. Es vital construir una marca empleadora o "employer branding" en el entorno digital, comunicar los valores corporativos y responder por qué nuestra empresa es de las mejores para el desarrollo de sus carreras.

Con respecto al primer punto, las organizaciones están empleando nuevas estrategias de retención de talento y por esto Giráldez et al. (2018) dice:

Recursos Humanos tiene que pensar como si fuera de Marketing, es decir, en cómo venderles un proyecto y en cómo atraerlos. No solo buscan un trabajo a cambio de un sueldo, los "millennials" quieren sentirse identificados con la empresa, comprender su propósito, poder hacer aportes de valor y ser parte de nuevos retos. Ofrecer una experiencia personalizada e interactiva con los candidatos es indispensable, de manera que puedan atraer no solo a quien tiene las aptitudes técnicas para la función, sino también a aquel que comparte valores compatibles con la empresa. Entrar en el mundo digital de la mano de expertos es otra recomendación destacable, puedes asesorarte con Target Job y encontrar las mejores estrategias para posicionarte digitalmente entre el talento que estás buscando. Por ejemplo, nosotros creamos planes específicos de promoción dentro del mundo digital, tanto de la empresa como de sus vacantes, y tenemos herramientas que se adaptan a las actuales formas

de comunicación e interacción como el chat. Mediante el chat de Target Job, las empresas pueden hacer una primera entrevista virtual, solicitar documentos y asegurarse de que el candidato cumple con todos los requisitos antes de concretar un encuentro presencial. ¡En conclusión!: El talento de los "millennials" es de mucho valor para el sector laboral panameño y las empresas tienen que posicionarse digitalmente como marca empleadora para atraer a los mejores (p.3)

2.2.5 Generación Y

La generación Y es la que procede a la generación X, y esta es más conocida como la generación millennial, se les atribuye este nombre debido a que estas personas nacieron antes del cambio de milenio (Wolburg y Pokrtwcznski, 2001, citado por Leiva y Honorato, 2017). Según la definición de (Karsh y Templin, 2013, p.14), la generación millennial son aquellos jóvenes nacidos entre 1981 y 2000, comprende en su mayoría a los hijos de los baby boomers, los jóvenes pertenecientes a éste rango generacional crecieron con acontecimientos tales como la caída del muro de Berlín, el ataque terrorista del 9/11 en Estados Unidos, el tsunami en Asia, la creación del internet, el surgimiento de Facebook, la creación de los Smartphones, entre muchos otros acontecimientos que los definen e influyen en su comportamiento y además, son la generación con mayor diversidad y educación de toda la historia (US American Chamber of Commerce, 2012, p. 2-3, citado por Flores, 2019).

Entre las principales características que se le atribuyen a los Millennials, encontramos que es una generación idealista, están en busca de la felicidad, pasan la mayor parte de su tiempo conectados al internet y las redes sociales, son personas sociales, morales, diversos, tenaces, les gusta trabajar en equipo, necesitados de flexibilidad y están orientados al logro (Chirrinós, 2009; Fondo de Pensiones de las Naciones Unidas, 2006, p. 6-7, citados por Flores, 2019).

Una de las características más importantes de este grupo generacional, es el valor y la importancia que le dan a la familia, debido a que sus padres han jugado un papel fundamental en sus

vidas, debido a que les han ayudado y apoyado en las diferentes situaciones de su vida, han construido su futuro junto con el de sus hijos y les han permitido mejores oportunidades de estudio, clases extracurriculares las cuales les han ayudado a desarrollar habilidades para resolver situaciones y enfocarse en resultados, aunque los millennials se caracterizan por formar familias pequeñas y acogedoras, donde se ofrece un espacio de seguridad y confianza para las nuevas generaciones (Herbison y Boseman, 2009; Boshma y Groen, 2006, citados por Madero, 2019).

En el ambiente laboral, estudios han demostrado que esta generación no le da la misma importancia al trabajo que sus generaciones predecesoras y en su mayoría esto se debe a que a los millennials les tocó ver como sus padres se ausentaban de sus hogares para comprometerse totalmente con las empresas para las que laboraban, sacrificando así su tiempo de ocio, su vida privada y en ocasiones su familia, por lo que no están dispuestos a repetir este tipo de comportamientos, esto significa que si no están conformes en una organización, temas como la rotación y movilidad no les preocupa, debido a que prefieren estar en un ambiente de trabajo favorable y en un lugar donde se les permita crecer como profesionales (Solnet, et al., 2012; Tyler, 2013; Ertas, 2015, George y wallio, 2017; Salomón, 2011; Rani y Samuel, 2016, citados por Madero, 2019).

Karsh y Templin (2013) expresan que la generación millennial no les gusta trabajar en organizaciones con estructuras rígidas, disfrutan trabajar en equipo, son persistentes, colaborativos, rápidos, optimistas y no tienen miedo de decir lo que piensan, es una generación que quiere hacer la diferencia y cambiar el mundo, creen en el lema de seguir sus sueños y hacer aquello que se ame, debido a lo anterior, suelen ser rotulados como impacientes e irrespetuosos (Karsh y Templin, 2013, p.16). Como se ha dicho anteriormente, son una generación formada académicamente y capaz de aportar valor al mercado laboral, son conocidos por ser innovadores, emprendedores y por estar en búsqueda constante de nuevas oportunidades (Viota, 2020). González (2011, citado por Madero, 2019) sostiene que los millennials o generación Y:

Tienen mucha iniciativa y una gran capacidad para resolver problemas, lo que los hace cuestionarse ante nuevos desafíos y retos que pueden existir. A esta generación le gusta opinar sobre los objetivos y metas que se utilizan para medir el desempeño y les agrada diseñar sus propios planes de trabajo para llegar a los lograrlos (p. 4)

Para finalizar, lo que diferencia a la generación Y de las otras es su “origen digital, los valores y prioridades respecto a su vida y carrera profesional, y la visión de una sociedad global con la que cuentan, lo cual hace que sean menos adversos al cambio y facilite su adaptación a nuevos entornos” (Viota, 2019, p.13).

2.2.6 Retención del talento

La palabra retención proviene del verbo retener, el cual es definido por la RAE como “impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca”, aplicándolo al contexto laboral, Viota (2019) la define como “el fenómeno por el cuál un empleado desea permanecer en la organización en la que se encuentra trabajando”, por lo que Chiavenato (2007) expresa que una organización viable no es solo aquella que capta y emplea sus RRHH de manera adecuada sino también aquella que es capaz de retenerlos, por lo que Prieto (2013) dice que la clave para lograr que un equipo de trabajo se efectivo y esté consolidado, es importante una constante atracción y fidelización del talento dentro de la organización.

Son muchos los motivos por los cuales los empleados deciden desvincularse de las empresas, pero los más comunes están relacionados a los niveles de satisfacción, la inequidad profesional, la falta de posibilidades de crecimiento y estructuras rígidas (Madero, 2019; Flores, 2019; Viota, 2020). Por lo que uno de los retos que tienen las organizaciones en la actualidad es el de buscar e implementar estrategias para fidelizar a los empleados y que las organizaciones a su vez reconozcan y entiendan las necesidades de sus empleados, por lo que el correcto desarrollo de estrategias enfocadas en la fidelización de los empleados supone grandes beneficios en las empresas, por ejemplo, si se

incrementan los niveles de satisfacción supone un incremento en la productividad y competitividad, evitando así la rotación del talento (Viota, 2020), por lo que Santacruz retoma a Kenichi y Kreitner (2011, citado por Flores, 2019) expresa que “la motivación es una variable cuya relación es positiva y de intensidad moderada con respecto a la satisfacción laboral”, por lo tanto, la retención del talento supone la consolidación y mantenimiento de diferentes ventajas competitivas para los colaboradores dentro de las organizaciones (Viota, 2020).

2.2.7 Teoría de la motivación de Herzberg

Según Frederick Herzberg (1969) desde la teoría de la motivación describe a partir de su libro Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados? lo siguiente:

Las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que les causan insatisfacción. Si uno pregunta a un grupo de trabajadores qué es lo que les hace infelices en el trabajo, oír hablar de un jefe irritante, de bajos sueldos, una oficina incómoda o reglas estúpidas. Los factores ambientales, mal manejados, vuelven desdichada a la gente y ciertamente son causa de desmotivación. Pero, incluso si se manejan en forma genial, no motivan a nadie a trabajar más duro o de forma más inteligente. Las personas, en realidad, se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad. Estos factores intrínsecos responden a la arraigada necesidad de crecimiento y logro que tienen las personas (p.3)

Herzberg propone la técnica de la motivación llamado KITA, como su nombre dice, Kick In The Ass recurre casi literalmente a dar una patada en el trasero para “motivar”. De esta manera Herzberg propone a las empresas incorporar la Kita positiva, es decir, dar recompensas. Estas recompensas se basan, bien en otorgar factores (de satisfacción o insatisfacción) o bien en mejorarlos (más sueldo, menos horas, más independencia).

Según Herzberg (1969) hay varias formas de KITA, y éstas son algunas de ellas:

KITA física negativa. Es la aplicación literal del término, ya se usó con frecuencia en el pasado. Sin embargo, tienes tres grandes inconvenientes: 1) no es elegante, 2) contradice la preciosa imagen de benevolencia que cultivan muchas empresas y 3), un ataque físico estimula directamente el sistema nervioso autónomo, lo que a menudo trae feedback negativo: el empleado puede devolverle la patada. Estos factores hacen que hayan surgido algunos tabúes contra la KITA física negativa. “Me quitó su apoyo”, “Me preguntó qué querría decir con eso”, “Siempre anda detrás de mí”. Estas sintomáticas manifestaciones de heridas en carne viva del ego son resultado de la aplicación de:

KITA psicológica negativa. Tiene varias ventajas sobre la KITA física negativa. Primero: la crueldad no es visible; la hemorragia es interna y se produce mucho más tarde. Segundo: dado que afecta a los niveles corticales más altos del cerebro, con poderes inhibidores, reduce la posibilidad de una reacción física violenta. Tercero: como la cantidad de dolores psicológicos que puede sentir una persona es casi infinita, las posibilidades de dirección y ubicación de la KITA se multiplican. Cuarto: la persona que administra la patada puede arreglárselas para que parezca que está al margen de todo y dejar que el sistema haga el trabajo sucio. Quinto: quienes la practican sienten cierta satisfacción en el ego (sentido de superioridad), mientras que hallarían abominable que corriera sangre.

KITA positiva. Consideremos la motivación. Si yo le digo a usted: “Haga esto por mí o por la empresa, y a cambio le daré una recompensa, un incentivo, más estatus, una promoción, todos los *quid pro quo* que existen en la organización industrial”, ¿le estoy motivando? La opinión abrumadora que recibo de los gerentes es: “Sí, eso es motivación”. Lo único que hice fue aplicar la KITA frontalmente; lo atraje en vez de empujarlo. Cuando las empresas quieren usar una KITA positiva similar tienen a su alcance una increíble cantidad y variedad para mostrar a los empleados y hacerlos que reaccionen (p.4)

Herzberg desarrolló esta teoría después de una serie de discusiones con varios expertos que informaron condiciones favorables e insatisfacción. Cuando los encuestados disfrutaban de su trabajo, se asocian y mencionan los siguientes rasgos: éxito, peso, autoconciencia. Por otro lado, la insatisfacción

suele incluir factores externos como las condiciones laborales, la política de la empresa y el salario. Así, Herzberg (1969) encontró que los estímulos no eran exactamente lo mismo que los factores motivacionales, por lo que los dividió de la siguiente manera:

- Factores higiénicos, Son factores externos a la tarea. La presencia de estos factores no provoca una elevada satisfacción, pero su ausencia provoca una insatisfacción elevada.
- Factores motivadores, Hacen referencia al trabajo en sí. Su ausencia provoca una moderada insatisfacción, pero su presencia provoca una satisfacción elevada, finalmente podemos concluir que a través de la técnica que nos propone Herzberg, se puede desarrollar una sana motivación que brinde un bienestar laboral a todos los colaboradores de la empresa Invesa, estimulando su proactividad y elevando su satisfacción en el trabajo (p.9)

2.2.8 Modelo de las necesidades de David McClelland

David Clarence McClelland (1917-98) es principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. David McClelland lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados. David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en su libro editado en 1988 "Human Motivation": Necesidad de Logro (n,LOG), Necesidad de Poder (n,POD), Necesidad de Asociación (n, ASO). Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores McClelland (1965). Esta mezcla de necesidades caracteriza tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

La necesidad de logro (n, LOG). La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento (Méndez, 2018).

La necesidad de poder y autoridad (n, POD). La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus (Méndez, 2018).

La necesidad de asociación o filiación (n, ASO). La persona con necesidad de asociación está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás (Méndez, 2018).

2.2.9 Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke durante la década de los 90's propuso que trabajar por una meta concreta tiene un efecto positivo en la motivación de los empleados, puesto que, las metas le indican al empleado lo que debe hacer, el esfuerzo que debe aplicarse y el tiempo límite que se tiene para llevar a cabo dicha acción Robbins y Judge (2013), a su vez, estudios han revelado que el establecimiento de metas tienen efectos significativos sobre la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas dentro del desempeño no solo a nivel profesional sino también a nivel persona, por lo que las evidencias sugieren que las metas específicas incrementan el desempeño de los trabajadores y aquellas que son consideradas difíciles dan como resultados un desempeño más alto que aquellas fáciles Robbins y Judge (2013).

Robbins y Judge (2013) en su libro “Comportamiento Organizacional” dicen:

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo 1. piensa que puede alcanzar la meta y 2. quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus de control interno (véase el capítulo 4) y cuando las metas las establece el propio individuo en lugar de que otros se las asignen. En sí mismas las metas parecen influir en el desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas y cuando son independientes en vez de interdependientes. Cuando se trate de tareas interdependientes, es preferible establecer metas grupales (p.213)

2.3 Marco legal

Es importante mencionar que cuando se habla en Colombia del tema laboral, se debe tener en cuenta el Código Sustantivo del trabajo.

Este tiene por objeto establecer la forma de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores. Así mismo, regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (CTS, 2011, p. 3).

Dicho esto, se tendrá en cuenta lo siguiente:

Artículo 5. Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectuó en ejecución de un contrato de trabajo (CTS,2011, p. 1).

Artículo 11. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la constitución y la ley (CTS, 2011, p. 1).

Artículo 22. 1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. 2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, {empleador}, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario (CTS, 2011, p. 3).

Artículo 348. Todo empleados o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo (CTS, 2011, p. 153).

El decreto 1072 del 2015 presenta los objetivos del Ministerio del Trabajo para la formulación y adaptación de políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo. Con respecto a lo anterior, cabe mencionar que:

Artículo 1.1.1.1. El Ministerio del Trabajo. Son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones (Decreto Ley 4108 de 2011, art. 1).

Consideremos ahora el Decreto 688 del 24 de junio de 2021, donde el Gobierno Nacional, adicionó al decreto 1072 del 2015, que el Ministerio del Trabajo creó el apoyo para la generación de

empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete. "Por el cual se adiciona la sección 10 al capítulo 1 del título 6 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y se crea el apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete".

La norma creó un aporte estatal correspondiente al 25% de 1 SMLMV por los trabajadores adicionales entre los 18 y 28 años, siempre y cuando los empleadores beneficiarios cumplan con los requisitos dispuestos en el decreto, consagrado lo dicho en los siguientes artículos:

Artículo 1. Objeto. La presente resolución establece el monto del aporte estatal para el apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete, el procedimiento que deben efectuar los interesados en postularse, y el que adelantaran las entidades financieras en la validación de los documentos de la postulación; el registro consolidado que debe adelantar la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social - UGPP; y, sobre la restitución y devolución de recursos del apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete.

Artículo 4. Monto del aporte estatal para el apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete. De conformidad con el contenido del Parágrafo del artículo 2.2.6.1.10.1 del Decreto 1072 de 2015, el valor del apoyo para la generación de empleo para jóvenes dentro de la Estrategia Sacúdete en la vigencia del año 2021 correspondiente al veinticinco por ciento (25%) de un (1) salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV), por trabajadores adicionales entre los 18 y 28 años, y equivaldrá a doscientos veintisiete mil ciento treinta y un pesos monte (\$227.131).

Finalmente, es importante mencionar el rol del psicólogo en las organizaciones, que, a su vez, cumple con ciertas funciones y deberes dentro de las empresa e instituciones, según la ley 1090 de 2006 el capítulo V, que den cuenta de los objetivos, conocimientos y actitudes al servicio del desarrollo de las organizaciones, como lo menciona el siguiente artículo:

Artículo 43. Los cargos de dirección y coordinación de servicios de psicología en establecimientos de salud y en instituciones de otra índole, deberán ser desempeñados por psicólogos con formación académica de nivel universitario. Igualmente, las empresas gubernamentales y no gubernamentales que requieran servicios en cualquier área de la Psicología aplicada sólo podrán contratar psicólogos con título profesional (MDBC, 2006, p. 19).

CAPÍTULO III

3 FASE DEL HACER

3.1 Justificación de la estrategia

El presente trabajo es una propuesta alternativa a los procesos actuales de atracción y retención del talento humano que se realizan en la empresa Invesa S.A Colombia, cuya finalidad y/u objetivo es la de diseñar estrategias de atracción y retención del talento millennial dentro de la organización. El proyecto surge de la necesidad de brindar una alternativa para la continuación de las actividades laborales durante la emergencia sanitaria que se vive actualmente a nivel mundial a raíz del COVID-19, y a su vez, de brindar a la compañía una opción diferente que esté a la vanguardia principalmente en los procesos de atracción y retención del talento utilizando diferentes estrategias como el employer branding, estrategias enfocadas al salario emocional, tales como: Feedback positivo con la campaña Te Reconozco, horarios flexibles, guarderías, entre muchas otras estrategias enfocadas a mejorar y/o contribuir con aspectos sociales, ambientales y personales.

Es importante reconocer que las sociedades cada vez se ven más sumergidas en los avances tecnológicos y que se espera que en un futuro las condiciones de trabajo cambien debido a la implementación de las diferentes tecnologías dentro de los mismos. Por lo que el presente trabajo brinda en un primer momento, una recopilación de información teórica referente a los temas mencionados y en un segundo momento, se presenta una propuesta alternativa creada a partir de la información encontrada y adaptándola a las necesidades de la compañía.

De igual modo hay que resaltar la importancia que está generando el empleo joven en las organizaciones, es bien sabido que en la actualidad se vive un cambio generacional, donde cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y la Generación Z) conviven dentro de las empresas, los entornos laborales gozan de una diversidad profesional diferente a lo conocido 20 años atrás, los Baby Boomers y la generación X le están dando paso a las generaciones más jóvenes en las diferentes áreas de las organizaciones y esto trae consigo nuevas maneras de enfrentar los retos y desafíos.

La generación Y, más conocida como Millennials se caracteriza por ser una generación idealista, y que está en constante búsqueda de la felicidad, es una generación que nació y creció con el internet, por lo que pasan la mayor parte de su tiempo conectados, y en constante uso de las redes sociales, son personas sociales, morales, diversos, tenaces, les gusta trabajar en equipo y están orientados al logro (Chirrinós, 2009; Fondo de Pensiones de las Naciones Unidas, 2006, p. 6-7, citados por Flores, 2019)., cabe destacar, que son alrededor del 45% de la mano de obra en Invesa S.A. (ver figura 5.). Por esto, las empresas están empleando múltiples estrategias para contar con este recurso humano, puesto que la transformación global y las nuevas tecnologías traen consigo nuevas formas de pensamiento y el uso de la innovación es fundamental para el éxito, por lo que es necesario que las empresas se reestructuren y reinventen no solo en sus procesos de atracción, sino también en cómo retienen un talento tan diverso y cambiante como los pertenecientes a la generación Y.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Diseñar estrategias de atracción y retención del talento millennial en la empresa Invesa S.A.

3.2.2 Específicos

Proponer una estrategia de employer branding para atraer el talento Millennial.

Elaborar estrategias que contribuyan al sentido de pertenencia y la fidelización de la marca empleadora.

Proponer un plan estratégico con el uso de diferentes estrategias para la retención del talento millennial.

3.3 Diseño del plan de intervención

A continuación, presentaremos 10 estrategias orientadas a la atracción y retención del talento millennial para el grupo Invesa S.A, cabe resaltar que todas las estrategias están acompañadas por una campaña de divulgación dentro de la organización, para garantizar un mayor número de participación por parte de los empleados, por ende, el éxito de estas.

Tabla 1

Estrategia No. 1. Equidad de género

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Informar tanto a los empleados como a los futuros talentos sobre la importancia de disminuir las diferencias de género y a su vez informar sobre las acciones que la empresa ha ido implementando para lograrlo.	Proyector Computador Impresora Papel para imprimir (1 resma) Técnico o profesional en diseño Sala de conferencias Ponente	1. Con ayuda de un diseñador gráfico crear posters informativos referente a la actualidad de la empresa en temas de la igualdad de género, los cuales serán distribuidos en puntos estratégicos donde los empleados puedan acceder a la información y estén al tanto del tema. 2. A su vez, con ayuda del diseñador gráfico crear posters para las redes sociales, para así divulgar la información de manera masiva.	No. de actividades realizadas en el Q/ No. De actividades planeadas en el Q x 100

Tabla 1. Diseño de estrategia para la equidad de género en Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 2

Estrategia No.2. Salario emocional: Espacio de descanso y recreación creado por los empleados para los empleados

Objetivos	Recursos	Actividades	Indicadores
Brindar a los empleados un espacio de descanso.	Salón amplio Mesa de billar	1. Crear una sala de descanso para los empleados con la colaboración de estos, la cual estará equipada con diferentes juegos que serán en su mayoría donados por ellos, con el fin de hacer del espacio un lugar ameno y propio, allí podrían tomar un descanso de 15 minutos de sus actividades laborales que se podrán usar antes o después de su tiempo de comida y a su vez, pasar un tiempo agradable con otros de sus compañeros o tomar una siesta si así lo desea. Está comprobado que este tipo de espacios dentro de las organizaciones incrementan la productividad y generan un ambiente laboral positivo.	No. De participantes / No. Total de trabajadores X 100
Colaborar con los empleados en la construcción de un espacio creado por los empleados para los empleados.	Juegos de mesa Sofás, mesas, sillas y pufs Televisor Consola de videojuegos Aro de baloncesto y balones miniatura NOTA: Los recursos están sujetos a las donaciones de los mismos empleados	NOTA: Se realizará convocatoria y divulgación a los empleados, invitándolos a donar y participar en la estrategia, al inicio del segundo trimestre del año se creará el espacio con las donaciones y se hará un seguimiento de la estrategia al finalizar cada trimestre desde el momento en que el área esté disponible para los empleados.	

Tabla 2. Diseño de estrategia para el salario emocional en Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 3

Estrategia No.3. Salario emocional: Retroalimentación positiva o Feedback positivo

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Contribuir al mejoramiento de los procesos.	Talento humano.	1. Se comenzarán a hacer retroalimentaciones positivas a los trabajadores, sin importar su cargo,	No. De trabajadores beneficiados

<p>Profesional en creación de softwares y aplicaciones.</p>	<p>de manera periódica y se llevarán a cabo de manera respetuosa y profesional, centrándose en los puntos fuertes del trabajador para que éste los potencie al máximo, con lo anterior se busca reconocer el esfuerzo del otro y la importancia de su trabajo para la organización.</p>	<p>en el Q / No. De cupos planeados para el beneficio en el Q X 100</p>
<p>Aliarse con diferentes empresas que quieran ser parte del programa Te Reconozco.</p>	<p>2. Reconocer los esfuerzos y el trabajo del talento dentro de la organización de manera sincera y personal, se realizará un análisis del cumplimiento de las metas, para esto se creará un programa de bonos que llevará el nombre de Te Reconozco con entidades aliadas para garantizar una compensación por los esfuerzos. El programa funcionará de la siguiente manera, se utilizará una plataforma en la cual 250 empleados (inscritos de manera voluntaria) tengan acceso, allí cada empleado puede hacerle un regalo a cualquiera de sus compañeros por una acción positiva (que cumpla con las directrices previamente establecidas en el programa), los regalos hechos se irán acumulando por puntos los cuales el empleado pueda redimir con las empresas aliadas al programa.</p>	
<p>Crear una plataforma de puntos y recompensas.</p>	<p>Esta actividad tendrá un periodo de prueba de 6 meses, una vez se termine el tiempo se realizará una encuesta de satisfacción, si los resultados son positivos se continuará con la estrategia.</p>	
	<p>Según estudios, este tipo de actos contribuyen a mejorar de manera directa la actitud del trabajador frente a la organización, aumenta la productividad, despierta compromiso y pertenencia, y reduce la fuga de talentos y de manera indirecta ayuda a mejorar el clima dentro de la misma.</p>	

Tabla 3. Diseño de estrategia para el salario emocional en Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 4*Estrategia No.4. Salario emocional: Horario flexible*

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Mejorar el clima laboral dentro de la empresa.	Talento humano	Proponer que dos veces al mes, el empleado pueda ingresar más temprano o más tarde, en un rango de 3 horas de su horario habitual. Para que se lleve a cabo, el empleado en cuestión debe informar como mínimo 2 días antes a su supervisor, y a su vez, debe cumplir con el horario laboral completo (8 horas de trabajo) los días que haga uso del horario flexible.	No. De trabajadores beneficiados en el Q / No. De cupos planeados para el beneficio en el Q X 100
Incrementar la satisfacción y la motivación de los empleados.			
Aumentar el rendimiento y productividad de los empleados.			
Reducir los niveles de absentismo en la organización.		NOTA: Para esta estrategia se hará una convocatoria previa cada trimestre y tendrá un límite de 100 empleados beneficiados tendrá una durabilidad de 12 meses, al final de este periodo de prueba se realizará una encuesta de satisfacción y se analizarán los resultados del cumplimiento de los indicadores para decidir si se continúa o no con la estrategia.	

Tabla 4. Diseño de estrategia para el salario emocional en Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 5*Estrategia No.5. Guardería y/o Vales para guarderías*

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Facilitar el regreso a las labores luego de las licencias de maternidad y/o paternidad.	Salón amplio, salas de lactancia Artículos de bebé Cunas, pisos de goma, juguetes, colchonetas Sillas Papel y crayones	1. Habituar un espacio apto para el cuidado de infantes en sus primeros años de vida (a partir de los 6 meses hasta los 2 años y medio) dentro de la organización, con el fin de involucrarse y ayudar a los empleados al máximo, y hacer del retorno al trabajo luego de una baja de maternidad un proceso menos difícil para los padres que se tendrán que ausentar de sus hijos durante un largo periodo de tiempo. Es una	No. De empleados beneficiados / No. De cupos planeados para el beneficio X 100

Licenciados en preescolar / cuidadores	forma de decirle al empleado que es importante y que valoran su tiempo y esfuerzo contribuyendo con el cuidado de sus infantes.
NOTA: En caso tal de que el número de empleados con hijos menores a 2 años sea bajo, se buscarán convenios con guarderías de primera infancia del sector.	2. Habituar un espacio de lactancia. NOTA: Es una convocatoria abierta, los empleados que apliquen a las características del beneficio pueden acceder a este en cualquier momento.

Tabla 5. Diseño de propuesta para padres en etapa de primera infancia en Invesa S.A.

Elaboración propia.

Tabla 6

Estrategia No.6. Responsabilidad social y ambiental

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Generar conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente.	Auditorio Proyector Computador Impresora Hojas Ponente NOTA: incentivo en las cajas de compensación con las que se tengan convenio, se hará un día de sol para aquellos trabajadores (más 2 acompañantes), que participen en el voluntariado ambiental.	1. Se crearán pancartas informativas las cuales estará ubicadas en puntos estratégicos dentro y fuera de la organización para que así tanto empleados como clientes externos estén al tanto de las acciones que toma la empresa para contrarrestar el impacto ambiental generado por la producción de sus productos. 2. Se creará un programa de voluntariado ambiental (con plazas reservadas), cuyo objetivo será el de limpiar diferentes zonas afectadas principalmente por la producción de químicos, pero también crear campañas de limpieza de los ríos y zonas cercanas a las sedes de la empresa. Este programa de voluntariado se llevará a cabo cada 45 días durante dos trimestres, una vez se cumpla el tiempo se hará un análisis sobre la viabilidad de la estrategia y se tomarán decisiones referentes a su continuidad.	No. De trabajadores beneficiados / No. De cupos planeados para el beneficio X 100 No. De actividades realizadas en el Q / No. De actividades planeadas en el Q X 100

NOTA: los empleados que participen en las campañas de limpieza obtendrán un beneficio extra, el cuál es explicado en el ítem de recursos de esta estrategia.

Tabla 6. Diseño de propuesta hacia la responsabilidad social y ambiental en Invesa S.A.

Elaboración propia.

Tabla 7

Estrategia No. 7. Redes sociales y estrategia digital

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Atraer nuevos talentos y retener los talentos existentes.	Recursos tecnológicos. Diseñador gráfico. Plataformas en las cuales se realizará la publicidad tales como: Facebook, Instagram y Google.	1. Campaña “Ir sonándole”, cuyo objetivo es la divulgación masiva de la marca empleadora por medio de las diferentes plataformas sociales. Dichas publicaciones tendrán información relevante de la empresa, el ¿por qué trabajar con nosotros? y las diferentes campañas sociales y ambientales que apoya y/o lleva a cabo la organización, para así “ir sonándole” a los nuevos talentos. Esta actividad se realizará durante un periodo de prueba de tres meses, haciendo publicaciones cada semana, una vez pase el tiempo se analizarán los resultados y se tomarán decisiones referentes a su continuidad.	No. De publicaciones realizadas en el Q / No. De publicaciones planeadas en el Q X 100

Tabla 7. Diseño de propuesta para redes sociales en Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 8

Estrategia No.8. Proyecto embajadores de marca

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Promover la marca empleadora por medio de los talentos existentes dentro de la organización.	Recursos tecnológicos Profesional en creación de	1. Se creará un programa de referidos, el cuál consistirá en que los empleados referirán futuros clientes. ¿Cómo funciona?, cada empleado tendrá un código, el cual compartirá o difundirá con sus conocidos, dicho código le brinda	No. De participantes en el Q / No. Total de empleados en el Q X 100

softwares y aplicaciones	<p>a la persona que lo usó un descuento en los productos de la marca y para el empleado cada vez que se use su código acumulará puntos que podrá redimir en la plataforma de cupones creada en la estrategia Te Reconozco.</p> <p>Esto es con el fin de atraer nuevos clientes y a su vez de retener al talento por medio de compensaciones a su trabajo. Este tipo de estrategia crean consigo un valor y pertenencia a la marca empleadora, es bien sabido que la voz a voz es una de las estrategias más efectivas para posicionar una organización ya sea de manera positiva o negativa.</p>
--------------------------	--

Tabla 8. Diseño de propuesta de employer branding para Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 9

Estrategia No.9. Propuesta de On-boarding para Invesa S.A.

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Analizar el aporte de On-boarding como una estrategia organizacional que busque impactar la experiencia del colaborador en su encuentro con la organización.	Recursos tecnológicos Recursos humanos	1. Realizar una encuesta de seguimiento tipo evaluativa, que permita identificar los aspectos positivos y negativos del proceso On-boarding, la cual se evaluará en 3 momentos: 1. 30 días. 2. 60 días. 3. 90 días.	No. De participantes en el Q / No. De nuevas contrataciones en el Q X 100
Impactar en la productividad	Gestión Humana Encuestas de seguimiento	¿Cómo se aplica? Bajo un plazo de 30 días el candidato debe:	
Retener del buen talento y la descentralización		<ul style="list-style-type: none"> a. Aprender a utilizar las herramientas que va a utilizar para desarrollar su trabajo. b. Que se sienta a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa. c. Que conozca el producto que va a manipular y tenga mayor conocimiento de ello. d. Completar un trabajo o una tarea de fácil desarrollo, en un periodo de 30 	

días, donde el candidato le dé cumplimento sin ningún inconveniente.

Bajo un plazo de 60 días el candidato debe:

- a. Completar un trabajo o meta significativa que haya sido estipulada y darle cumplimiento periodo de 60 días de trabajo.
- b. Trabajar e interactuar con otros equipos que no sean necesariamente de la misma área de trabajo.
- c. Aprender a cuantificar los resultados propios de las metas por cumplir, esto lo hará el encargado de recursos humanos a través de una prueba de desempeño.

Bajo un plazo de 90 días el candidato debe:

- a. Completar un trabajo de manera independiente
- b. Tener mayor responsabilidad y conocimiento en su área trabajo
- c. Manejar de manera asertiva cualquier tipo de dificultad en la empresa.

Tabla 9. Diseño de propuesta de On-Boarding para Invesa S.A. Elaboración propia.

Tabla 10

Estrategia No.10. Concursos en la Fan Page

Objetivo	Recursos	Actividades	Indicadores
Aumentar la notoriedad de la marca.	Fan Page en Facebook	1. Se realizará un concurso en la Fan Page de la organización en la plataforma de Facebook con el fin de atraer y fidelizar a los clientes por medio de interacciones e incentivos con los mismos. Para esta estrategia se tiene planeado un tiempo de prueba estimado de 6 meses, en el cual se llevarán a cabo un concurso cada 15 días, donde los primeros 3 lugares obtendrán un incentivo acorde a su posición de finalista con los productos de la marca.	No. De participantes durante las actividades en el Q / No. De participantes estimados en el Q X 100
Captar nuevos usuarios.	Incentivos de la marca para los ganadores		
Recompensar la fidelidad de los usuarios que conocen, consumen o muestran interés por la marca.	Divulgación de la estrategia en diferentes plataformas tales como Facebook, Instagram, Google, página principal de		

Incrementar los seguidores en las redes sociales.	la empresa y en la radio.	2. Se realizará una encuesta de satisfacción a los participantes del concurso, para así obtener datos relevantes referente a la opinión de los usuarios para con la marca, a su vez, esta estrategia permite ampliar el banco de datos de futuros clientes.
Conocer las opiniones de los usuarios referente al concurso y a la empresa en general.	Divulgación de la estrategia en las tiendas de la marca.	

Tabla 10. Diseño de propuesta de branding para Invesa S.A. Elaboración propia.

3.4 Cronograma de las estrategias

3.4.1.1 Figura 6

Cronograma

		Cronograma de actividades											
Actividades	Meses (Semanas)												
	Q1			Q2			Q3			Q4			
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Equidad de género													
Espacio de descanso y recreación creado por los empleados para los empleados													
Retroalimentación positiva ó feedback positivo													
Horario flexible													
Guardería y/o vales para guardería													
Responsabilidad social y ambiental													
Redes sociales y estrategia digital													
Proyecto embajadores de marca													
Propuesta de Onboarding para Invesa S.A.													
Concursos en la FanPage													

Figura 6. Cronograma de las estrategias para el año 2022 para Invesa S.A. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4 FASE DEVOLUCIÓN CREATIVA

4.1 Análisis de cumplimiento de objetivos

El objetivo general de este trabajo estaba enfocado al diseñar estrategias de atracción y retención del talento millennial para el grupo Invesa S.A., por lo cual, se puede decir que se cumplió a gran medida con lo propuesto en dicho objetivo, se diseñó un total de 10 estrategias para la atracción y retención de este tipo generacional de talento.

Por otra parte, los objetivos específicos estaban orientados al diseño particular de las estrategias según las necesidades detectadas, para demostrar el cumplimiento del objetivo específico número uno, se diseñaron diferentes estrategias dentro de las cuales se pueden encontrar la campaña “ir sonándole” y los concursos en la Fan Page, ambos enfocados a atraer nuevos clientes ya sean de índole interna o externa. Estrategias como el On-Boarding, la campaña “Te reconozco” y embajadores de marca son algunas de las cuales están orientadas al cumplimiento del segundo objetivo específico y para terminar, las estrategias enfocadas al salario emocional, a la responsabilidad social y ambiental y al cuidado íntegro de la primera infancia para los hijos de los colaboradores son un claro ejemplo del cumplimiento del último objetivo específico.

Es posible que existan más estrategias enfocadas a la intervención de las necesidades trabajadas durante este proyecto que no se tuvieron en cuenta, ya sea por falta de tiempo o por desconocimiento de información directa de la empresa.

4.2 Aciertos, dificultades y barreras en el proceso

Se puede destacar que hubo un aprendizaje positivo durante todo el proceso y construcción del trabajo, entregando además un conocimiento y algunas estrategias para intervenir proyectos a través de la retención y atracción del talento humano, que si bien, no es fácil intervenir empresas tan grandes y solidas como lo es Invesa S.A, permite tener una noción de cómo hacerlo, sin embargo es claro que

proponer un proyecto, darlo a conocer y que lo acepten es todo un proceso, dicho esto, se pretende tener un acercamiento con base a la construcción de nuevas ideas, que permitan la implementación de estrategias que serán útiles para la empresa en sus dificultades.

Cabe mencionar que a pesar de que no hubo una buena comunicación con el gerente de la compañía, por distanciamiento, comunicación digital y demás, la investigación pudo continuar, generando resultados, tales como indagar e investigar, una de las tantas necesidades que tiene esta empresa, logrando así, hallar posibles soluciones a esas problemáticas que se detectaron.

4.3 Reflexión teórica

Durante el desarrollo del presente trabajo se encontró en un primer momento una contextualización con la organización a la cual está dirigida la propuesta de intervención, y por medio de un análisis exhaustivo de la actualidad de la empresa se detectaron las problemáticas bajo las cuales se pretende intervenir, para ello, se realizó una investigación sobre los temas a tratar.

Para el desarrollo del marco teórico se define la psicología y cómo esta es aplicada en el campo de las organizaciones, retomando autores como Chiavenato (2011) quien dice que:

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones (p.2)

Luego se dio paso a temas como la atracción y retención del talento humano, Adalid (2020) dice que la gestión del talento humano permite a las empresas mantener una posición competitiva frente a otras, y “es por ello que es primordial establecer estrategias orientadas a atraer y retener a los mejores profesionales, lo que tiene una incidencia directa en los resultados de la organización” (Adalid, 2020).

Gracias a los avances tecnológicos, las organizaciones han comenzado a implementar el *e-recruitment* (procesos de reclutamiento por medios virtuales) como una alternativa más eficaz que los modelos anteriores.

El grupo Invesa S.A., presenta dificultades a la hora de atraer y retener el talento millennial, por lo que se considera importante comprender de manera teórica las características de dicha generación para así proponer un diseño de estrategias para la atracción y retención de este talento en particular, durante la búsqueda teórica se encontró que en temas como el ambiente laboral, estudios han demostrado que esta generación no le da la misma importancia al trabajo que sus generaciones predecesoras y en su mayoría esto se debe a que a los millennials les tocó ver como sus padres se ausentaban de sus hogares para comprometerse totalmente con las empresas para las que laboraban, sacrificando así su tiempo de ocio, su vida privada y en ocasiones su familia, por lo que no están dispuestos a repetir este tipo de comportamientos, esto significa que si no están conformes en una organización, temas como la rotación y movilidad no les preocupa, debido a que prefieren estar en un ambiente de trabajo favorable y en un lugar donde se les permita crecer como profesionales (Solnet, et al., 2012; Tyler, 2013; Ertas, 2015, George y wallio, 2017; Salomón, 2011; Rani y Samuel, 2016, citados por Madero, 2019).

Son una generación que pasan la mayor parte de su tiempo conectados a internet y a las redes sociales (Flores, 2019), por lo que se descubrió que una de las maneras más efectivas de llegarles es por medio del branding, el cuál es entendido como un proceso de creación que busca describir los valores que representa para así sacar lo intangible de la marca, y asociándolos a su vez a un estilo de vida (Luján, 2015, citado por Loyola y Vicuña, 2015), y el *employer branding*, entendido como la marca del empleador, es una estrategia a largo plazo que usan las empresas para crear conocimiento de la marca y a su vez mejorar las percepciones de los clientes internos para así generar consigo una imagen positiva de la organización como lugar de trabajo (Sullivan, 2004, citado por Viota, 2020).

4.4 Conclusiones

A modo de cierre, se considera que las estrategias propuestas en este trabajo servirán para que la empresa Invesa S.A., aproveche este recurso para la implementación en su estructura organizacional, ya que es de suma importancia estar a la vanguardia y saber cómo opera la atracción y retención del talento millennial en las organizaciones.

Es importante mencionar que las estrategias tomadas en este trabajo están basadas en una investigación a partir de la motivación en los empleados, atracción al talento, employer branding y la generación Y, con el fin de entender la cultura millennials e incorporarlos a las organizaciones para beneficio de estas, por su talento y destrezas en algunas operaciones y poder así contar con este recurso humano.

Referencias

Adalid, G. M. M. (2021). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4).

Alonso, JI. (2012). *Psicología* (2a ed.). Punta Santa Fé: Mc Graw Hill Educación.

Barrow, s., & Mosley, r. (2005). *The employer brand*. London: Wiley & Sons Limited.

Becerra, M., & Revelo, R. (2020). El rol del Psicólogo Organizacional y del Administrador de Gestión del Talento Humano en las organizaciones. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 528-538.

Blasco-López, Ma Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana. *Universia Business Review*; Madrid N.º 44, (Fourth Quarter 2014): 34-53.

Carabel, T. C., Meneghel, I., Martínez, N. O., & García, S. A. (2020). Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 38(1), 21-30.

Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H., ... & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales/Recruitment and social networks. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 60-76.

Clake, R. (2007). *One-stop guide to employer branding*. UKs Chartered Institute.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Código Sustantivo del Trabajo (2009). Bogotá: Legis. Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951.

De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor. Actas del II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (XESCOM, Quito - 2016).

Decreto 1072 de 2015. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Octubre de 2015. <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentariotrabajo.html>

Decreto ley 4108 de 2011 [Presidencia de la República]. Por medio de la cual se reclama el artículo 18 de la Ley 1444 de 2011. Noviembre 2 de 2011.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44622>

Decreto 688 del 2021. Apoyo para la generación de empleo de jóvenes dentro de la estrategia sacúdete. Julio de 2021.

[https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE+Decreto+688+\(2\).pdf](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE+Decreto+688+(2).pdf)

Flores, D. E. M. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos?. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 67-104.

Frasca, K., & Edwards, M. (2017). Web-based corporate, social and video recruitment media: Effects of media richness and source credibility on organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 125-137.

Giráldez, F., & EvoTechnology - TargetJob. (2018, Jul 05). ¿Cómo atraer al mejor talento 'millennial' en el entorno digital? Panama America Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/newspapers/cómo-atraer-al-mejor-talento-millennial-en-el/docview/2064066444/se-2?accountid=48797>

González, R. (2005). Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de los Recursos Humanos. España: Editorial Ideas propias.

Herzberg, F. (1969). Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?. *Harvard Business Review*.

Ibero Monterrey. (2021,04,15). ¿Cuál es la función de un psicólogo organizacional?. Ibero Monterrey. <https://iberomty.mx/blog/cual-funcion-de-psicologo-organizacional/>

- Invesa, La Compañía Amiga. (2021,03,20). Conócenos. Invesa, La Compañía Amiga.
<https://www.invesa.com/>
- Jácome, I. E. B. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.
- Jayasinghe, S. R. M. (2017). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of Final Year Management Undergraduates: Unfolding Employer Branding Determinants. *Human Resource Management Journal*, 5(1).
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A millennial's guide to rewriting the rules of management*. Amacom.
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327-345.
- Leiva, A. E., & Honorato, T. (2017). La percepción de los intérpretes generacionales del cambio de época: análisis cualitativo de la interpretación de la comunicación que percibe la " Generación Millennial" de las organizaciones públicas y privadas. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (16), 78-95.
- Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. DO. No. 46383, 1-27.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205>
- Loyola, P. G., & Vicuña, F. P. (2015). El branding como una respuesta de la aplicación de la psicología en al ámbito del marketing y la gestión comercial. *Revista Economía y Política*, 67-74.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124), 0-0.
- Martínez Morán, P. C., Díez Ruiz, F., Fernández-Rico Urgoiti, J. M., & Solabarrieta Eizaguirre, J. (2021). Digitalización en gestión de talento.

- Méndez, R. (2018). Modelos de Motivación.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 0-0.
- Molares-Cardoso, J., & Montero Campos, M. E. (2018). Elementos clave del personal branding. Dos décadas de historia (1997-2017). *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 20, 5-27.
- Muduli, A., & Trivedi, J. (2020). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 237-251.
- Offong, G., & Costello, J. (2017). Enterprise social media impact on human resource practices. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 328-343.
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.
- Real Academia Española. (s.f). Retener. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en septiembre 30, 2021 de <https://dle.rae.es/retener?m=form>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 edición. Editorial Pearson. México.
- Rodríguez-Sánchez J.L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R., The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources, en *Sustainability*, 2019, n. 20, pp. 1-17.
- Salanova, M. (2020). How to survive Covid-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al Covid-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676.

Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de psicología general y aplicada*, 58(1), 89-100.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Sierra-Barón, W., Mora, J. E. P., Quintero, A. M. R., & Santofimio, J. D. M. (2020). Ejercicio profesional del psicólogo en el contexto del trabajo y las organizaciones. *Informes Psicológicos*, 20(1), 111-129.

Silva, L. A. A., Marín, B. M. E., & Baldeón, S. M. R. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *PODIUM*, (33), 79-90.

Viota Ochandio, N. (2020). La gestión de talento joven en las organizaciones: herramientas de atracción y retención.