

**Influencia de la gestión del talento humano en la fidelización laboral de un grupo de  
adultos jóvenes trabajadores de Cajicá (Colombia)**

Emilce Hernández Basante

Lorena Susana Bolívar Botía

**Autoras**

Anderson Gañán Moreno. PhD.

**Director del Proyecto**

Trabajo de grado para optar al título de

**Magister en Gerencia del Talento Humano**

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Colombia

2025

---

## Resumen

El presente estudio, busca describir la influencia de la Gestión del Talento Humano en la fidelización de los adultos jóvenes trabajadores de Cajicá Colombia. Para lo cual se parte de una perspectiva del cambio del mercado laboral y de las expectativas de las nuevas generaciones jóvenes. Para cumplir los objetivos se evidencian aportes teóricos sobre la Gestión Estratégica del Talento Humano, la fidelización laboral, los factores psicosociales y motivacionales que influyen en la GTH, encontrando suficiente soporte científico en el que se destaca la importancia del reconocimiento, el bienestar y la coherencia del discurso-práctica organizacional. Para este caso se consideran teorías como la autodeterminación, teorías contemporáneas del comportamiento organizacional y la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Los resultados demuestran que la motivación, el reconocimiento y el acompañamiento, son factores que potencian la fidelización de los jóvenes cajiqueños, mientras que la sobrecarga laboral y la incoherencia organizacional generan todo lo contrario. En conclusión, la fidelización laboral no depende exclusivamente de factores económico y físicos, sino que, por el contrario, tiene un gran peso los vínculos emocionales fuertes.

*Palabras clave:* gestión del talento humano, fidelización laboral, motivación laboral, bienestar organizacional, factores psicosociales



## **Abstract**

This study seeks to describe the influence of Human Talent Management on the loyalty of young adult workers in Cajicá, Colombia. Its purpose is to address the changing labor market and the expectations of younger generations. To achieve these objectives, theoretical contributions on Strategic Human Talent Management, employee loyalty, and the psychosocial and motivational factors that influence HTM are highlighted. Scientific support is provided, highlighting the importance of recognition, well-being, and organizational discourse-practice coherence. For this study, theories such as self-determination, contemporary theories of organizational behavior, and Maslow's hierarchy of needs theory are considered. The results are robust and compelling, demonstrating that motivation, recognition, and support are factors that enhance the loyalty of young workers in Cajicá, while work overload and organizational incoherence generate the opposite. In conclusion, employee loyalty does not depend exclusively on economic and physical factors, but rather, strong emotional ties play a significant role.

*Keywords:* Human Talent Management, Employee Loyalty, Work Motivation, Organizational Well-being, Psychosocial Factors



## Tabla de Contenido

|                                                                |                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Introducción.....                                              | 6                                    |
| Planteamiento del problema .....                               | 8                                    |
| Justificación.....                                             | 11                                   |
| Objetivos .....                                                | 13                                   |
| Objetivo general .....                                         | 13                                   |
| Objetivos específicos.....                                     | 13                                   |
| Marco de referencias conceptuales .....                        | 14                                   |
| Antecedentes .....                                             | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| Gestión del talento humano: definiciones y generalidades ..... | 14                                   |
| Fidelización laboral: una aproximación a su concepto .....     | 16                                   |
| Factores psicosociales y organizacionales .....                | 19                                   |
| Motivación laboral .....                                       | 22                                   |
| Marco normativo .....                                          | 25                                   |
| Diseño metodológico.....                                       | 29                                   |
| Tipo de investigación .....                                    | 29                                   |
| Alcance de la investigación.....                               | 30                                   |
| Diseño de la investigación.....                                | 31                                   |
| Participantes .....                                            | 31                                   |
| Instrumento de recolección de datos .....                      | 32                                   |

|                                                      |                                      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Procedimiento análisis de datos .....                | 33                                   |
| Resultados .....                                     | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| Percepción sobre la gestión del talento humano. .... | 35                                   |
| Factores que influyen en el bienestar laboral .....  | 40                                   |
| Desarrollo humano organizacional.....                | 46                                   |
| Estrategias de fidelización laboral.....             | 51                                   |
| Discusión .....                                      | 56                                   |
| Presupuesto.....                                     | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| Cronograma .....                                     | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| Conclusiones .....                                   | 58                                   |
| Referencias .....                                    | 60                                   |



## **Influencia de la gestión del talento humano en la fidelización laboral de un grupo de adultos jóvenes trabajadores de Cajicá (Colombia)**

*Por:* Emilce Hernández Basante. Lorena Susana Bolívar Botía

### **INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, el mundo laboral ha experimentado transformaciones significativas derivadas de la globalización, los avances tecnológicos, las redes sociales y los cambios generacionales. Lo que impacta directamente en el contexto laboral y en las expectativas de los trabajadores, así lo confina Deloitte (2025), cuando evidencia que los millennials y la Generación Z representan una parte fundamental de la fuerza laboral global y han modificado las concepciones tradicionales de éxito profesional, priorizando el desarrollo personal, el bienestar y el propósito en el trabajo. Este cambio en las aspiraciones laborales exige a las empresas y organizaciones un análisis exhaustivo de sus estrategias de gestión del talento humano (GTH) para responder a las necesidades de las nuevas generaciones.

En este mismo sentido, Martelli y Pattai (2022) señalan que la población joven trabajadores no se limita a buscar estabilidad económica, sino que demanda otros factores tales como, experiencia laboral significativa, el crecimiento profesional y personal. Sin embargo, se sigue manteniendo la tendencia a la desconexión entre las prácticas de GTH y las percepciones de los trabajadores, lo que puede generar desmotivación, baja implicación y rotación, tal como lo afirman Deci y Ryan (2017) quienes dicen que esta situación se convierte en un desafío para las organizaciones que buscan mantener a su talento joven, promoviendo entornos laborales coherentes con los valores de bienestar, desarrollo y fidelización.

Para autores como Chiavenato (2009) y Pardo Enciso et al. (2020) destacan la importancia de la GTH y afirman que, al considerar al colaborador como un sujeto con expectativas, valores y emociones, cuyo reconocimiento e integración son esenciales para la sostenibilidad empresarial, este tiende a permanecer. Por su parte, Verma y Kaur (2023) definen

---

la fidelización laboral como un proceso estratégico que fortalece el compromiso y la permanencia, y enfatizan que no se reduce a evitar la rotación, sino que implica generar condiciones de satisfacción y desarrollo.

Es importante los planteamientos de investigadores como, Sanz (2020), quien señala que las generaciones más jóvenes requieren políticas diferenciadas que atiendan sus valores laborales y motivaciones; Dibble (2001) agrega un nuevo factor a la fidelización del talento humano cuando evidencia que retenerlo es fundamental para evitar la fuga de colaboradores valiosos y el aumento de los costos asociados a la rotación.

La intención de este estudio no es solo conceptualizar la GTH y los factores que influyen, sino formar un constructo que sea útil para las organizaciones y para futuras investigaciones y ofrecer una visión integral de cómo influye la GTH en la fidelización laboral de los adultos jóvenes de Cajicá.

Este estudio se estructura de la siguiente forma. El primer apartado a manera de introducción y justificación de la pertinencia de la investigación y los objetivos de investigación.

El segundo apartado muestra el marco de referencia, realizando una revisión profunda y sistemática de los antecedentes y referentes conceptuales de la Gestión del Talento Humano, de la fidelización laboral, de los factores psicosociales y organizacionales de la GTH y de la motivación. En este apartado, se busca una aproximación a los conceptos y evidenciar científicamente la existencia e influencia de cada uno de ellos. Al igual que los antecedentes empíricos y el marco normativo por el cual se rige este documento.

El tercer apartado muestra la metodología utilizada explicando detalladamente el tipo de investigación y justificando el porqué de ella, su alcance y el diseño de la investigación, los participantes, los instrumentos para recoger datos y la forma de recolección de los mismos y la codificación de estos, en especial como se trataron y cuidaron los datos de los participantes.



Se mostrará un cuarto apartado en el que se revisan y analizan los datos de las entrevistas, se hará la discusión y un quinto y último apartado del estudio se muestran las conclusiones y limitaciones del estudio, además de posibles gaps para futuras líneas de investigación propuestas.

De esta manera, el presente trabajo de grado aporta a la formación como profesional en Gerencia del Talento Humano al integrar la teoría con la práctica en un tema de gran relevancia actual. El análisis de las experiencias y percepciones de los jóvenes de Cajicá ofrece insumos valiosos para el diseño de políticas de GTH más coherentes y estratégicas, que permitan fortalecer la motivación, el compromiso y la permanencia laboral.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las últimas décadas, el mercado laboral ha experimentado una serie de transformaciones muy significativas que han venido siendo impulsadas por factores como la globalización, los avances tecnológicos y cambios sociales, entre ellos la transición de una generación a otra con sus propias características y valores, tal como lo afirma Deloitte (2025) los millennials y la Generación Z conforman casi dos tercios de la fuerza laboral en todo el mundo y están transformando el concepto de éxito profesional. Solo un 6% de ellos aspira principalmente a ocupar puestos directivos; en cambio, otorgan mayor importancia al desarrollo personal, al bienestar y a encontrar un propósito en su trabajo. Estas generaciones de acuerdo al mismo estudio muestran un fuerte compromiso con el aprendizaje constante en donde el 70% de los miembros de la Generación Z dedica tiempo cada semana a mejorar sus habilidades, y el 86% considera fundamentales el acompañamiento de mentores y la experiencia práctica para avanzar en su trayectoria profesional

Según Martelli y Pattai (2022), afirma que en particular la población joven, ha modificado sus prioridades frente al trabajo, puesto que ya no solamente busca tener una estabilidad



económica, sino también tener experiencias laborales positivas que le generen posibilidades de crecimiento personal y profesional.

Se observa una posible desconexión entre la gestión del talento humano y la percepción de los trabajadores sobre sus empleadores. Según Deci y Ryan (2017), esta desconexión entre las necesidades psicológicas básicas de los empleados y el entorno laboral puede impactar negativamente en la motivación, baja implicación y alta rotación. Lo que conlleva a reflejarse en la falta de sentido del trabajo, el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los empleados.

Tal como se menciona Schaufeli (2017), para el desempeño del talento humano es un componente importante el gozar de bienestar laboral además de tener una base sólida que le permita el crecimiento personal, por lo cual buscan tener una alineación con sus valores personales, la cultura organizacional y la calidad en sus relaciones laborales, de tal manera que si estos le resultan contradictorios a su percepción de lo que ofrece la organización, puede generarse un proceso de desmotivación y desvinculación que afecte en la fidelización del talento humano. Esta tendencia representa un reto para las organizaciones que desean mantener y atraer a las nuevas generaciones de profesionales talentosos en sus compañías.

Por otra parte, para las organizaciones es clave mantener su reputación y proyectar una imagen institucional que promueva coherencia en sus valores y confianza en su talento humano Cable y Turban (2003) afirman que una reputación organizacional sólida influye positivamente en la intención de los candidatos de postularse y permanecer a la empresa, en especial los más jóvenes; de igual manera para la retención de profesionales destacados y de valor para la organización, así como también trabajadores comprometidos, mientras que de tener una percepción contraria y alejada de la realidad puede alejar a sus más comprometidos colaboradores y generar fugas del talento humano más exigente y crítico tal como lo suele ser los jóvenes.

---

Un punto muy importante a tener en cuenta es la marca empleadora, de acuerdo con Horstmann & Martín (2017), esta es una estrategia muy efectiva que logra convertir a una empresa, en un ente diferenciador laboral, enfocando su propuesta de valor en un conjunto de elementos tangibles e intangibles que brindan beneficios al talento humano, y por consiguiente generan una repercusión positiva en la organización.

Surge la necesidad de llevar a cabo un estudio que permita la exploración de como el talento humano percibe a su organización, Kuvaas et al. (2016) destacan que estudiar el vínculo emocional y motivacional del talento humano permite predecir mejor la intención de permanencia que los incentivos monetarios tradicionales, su nivel de motivación y compromiso y el papel que juegan los valores corporativos y el bienestar laboral en la construcción de generar valor y retención del personal, implementando propuestas que fortalezcan su conexión emocional y profesional con la empresa.

Las organizaciones tienen una gran responsabilidad en encontrar líderes proactivos que motiven a sus trabajadores y que estos sientan un especial vínculo hacia la empresa, Ramírez, Abreu y Badii (2008) mencionan que “en la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo”, considerando que la motivación difiere de las aspiraciones individuales de cada trabajador e incidir en la cultura organizacional, aminorando la rotación del personal y creando sentido de pertenencia.

Finalmente, la fidelización del talento joven en las empresas, enfrenta dificultades asociadas a una GTH, Kuron et al., (2015) demuestran que los sectores tradicionales tienen resistencia a adoptar prácticas modernas de gestión humana, lo cual genera un desajuste con las expectativas del talento joven en términos de desarrollo, reconocimiento y cultura organizacional. Esta posición frente al cambio en la que prefieren enfoques operativos y no estratégicos, aumenta la brecha entre las necesidades de los jóvenes trabajadores (centradas en

---

el desarrollo profesional, el reconocimiento y el bienestar) y las prácticas de GTH existentes, lo que puede afectar el compromiso organizacional y la permanencia en el empleo. La muestra objeto de estudio presenta síntomas de esta situación, tanto en los puestos de trabajo para adultos jóvenes como una percepción limitada de oportunidades de crecimiento.

De acuerdo con lo anterior, resulta necesario comprender cómo se construye el vínculo entre el talento joven y la organización a partir de sus experiencias, percepciones y expectativas respecto a la gestión humana que reciben. Kuvass (2016) plantean que comprender la experiencia del empleado y su percepción sobre la gestión humana es esencial para construir vínculos laborales sólidos y sostenibles, especialmente en contextos donde el bienestar y la fidelización son retos clave. Por ello se plantea como pregunta de investigación:

¿Cómo influye la gestión del talento humano en la fidelización laboral de un grupo de adultos-jóvenes trabajadores de Cajicá?

## **Justificación**

La presente investigación permitirá profundizar más sobre la atracción, desarrollo y fidelización del talento joven en entornos laborales caracterizados por la transformación constante, la competitividad y la presión por construir culturas organizacionales sólidas y coherentes, alineadas a las necesidades de la empresa.

Este estudio ayudara a visibilizar como se gestiona el talento humano y su posible influencia en la fidelización laboral de un grupo de adultos-jóvenes trabajadores de Cajicá a través de propuestas atractivas de y experiencias laborales significativas.

Para las organizaciones conocer la percepción de su personal es de suma importancia, ya que desde el talento humano se presta el servicio a la gente y son quienes los empleados quienes actúan de manera directa con la atención y la calidad del servicio, así como también la vivencia de diferentes experiencias en la práctica cotidiana, que pueden afectar la percepción

---

del talento humano sobre la organización y su pensar como su lugar para trabajar, lo que podría repercutir negativamente en la fidelización y la reputación organizacional como empleador.

Este estudio es pertinente desde el ámbito económico, ya que comprender cómo la gestión del talento humano influye en su fidelización permite a las empresas optimizar sus recursos, reducir costos asociados a la rotación de personal y aumentar la productividad. permitirá generar insumos clave para rediseñar políticas de GTH enfocadas en la atracción, desarrollo y retención del talento joven, además de representar una inversión estratégica, al disminuir gastos en procesos de reclutamiento, selección, formación e integración de nuevos empleados. Asimismo, trabajadores fidelizados tienden a aportar mayor valor agregado mediante el desarrollo de habilidades, experiencia acumulada y compromiso organizacional.

Desde el ámbito administrativo, ayudará a mejorar cómo se gestionan los equipos de trabajo, mostrando formas más efectivas de liderar y reconocer el esfuerzo de los empleados y ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro del lugar donde trabajan. Si estas acciones se enfocan en lo que realmente valoran los adultos jóvenes, es más probable que decidan quedarse y dar lo mejor de sí.

En cuanto al ámbito académico esta investigación aborda un tema actual y relevante en el mundo del trabajo, donde se requiere establecer una gestión visionaria, rápida y precisa, centrada en las complejidades del talento joven y las organizaciones, además del compromiso con la identidad institucional y su propuesta de valor para generar empatía en sus colaboradores y el desafío en que estos actúen de acuerdo con lo que requiere la empresa. En fin , aporta al debate contemporáneo sobre las nuevas dinámicas del empleo juvenil en contextos organizacionales tradicionales.

En cuanto a la pertinencia social esta investigación propone ahondar, desde un enfoque cualitativo y determinar cómo el talento humano construye el sentido del trabajo y como este personal percibe a la empresa desde su gestión de talento humano. Este enfoque permite tener



en cuenta el pensar y la voz de los colaboradores, comprender sus experiencias subjetivas y generar recomendaciones concretas para fortalecer el vínculo entre lo que quiere la organización y la experiencia laboral real. Siendo pertinente buscar fortalecer a las organizaciones para que reconozcan el talento humano con altos potenciales, no solamente como un recurso humano sino al contrario con un talento humano ejemplar con diferentes aspiraciones, valores, necesidades y deseos de contribuir desde su identidad. Al tener estas posibilidades y encontrar sentido a su trabajo, identificarse con los principios de la organización su visión y proyección permitiría a la entidad construir entornos más saludables y generar compromiso de sus colaboradores además de fortalecer su marca empleadora.

La pertinencia científica, teniendo en cuenta que los resultados que se obtengan de su estudio influirán en la toma de decisiones en el nivel gerencial de las empresas, téngase en cuenta que estos hallazgos contribuirán al conocimiento sobre la relación que tiene la gestión del talento humano y la motivación del talento joven, para el fortalecimiento de las empresas y minimizando el riesgo de renunciadas y de rotación de personal.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Describir la influencia de las prácticas de gestión del talento humano en la fidelización laboral de los trabajadores adultos-jóvenes de Cajicá (Colombia).

### **Específicos**

- Analizar la percepción de los trabajadores jóvenes sobre la gestión del talento humano en la organización y su impacto en la motivación y el sentido del trabajo.
  - Identificar los factores psicosociales y organizacionales que influyen en el bienestar laboral del talento joven de Cajicá (Colombia)
- 
-

- Identificar los factores laborales que influyen en el desarrollo humano organizacional del talento joven de Cajicá (Colombia).
- Formular estrategias de mejora en la gestión del talento humano orientadas a la fidelización de jóvenes trabajadores.

### **Marco de referencias conceptuales**

#### **Gestión del talento humano: definiciones y generalidades**

En el contexto actual el talento humano es considerado el activo más valioso de las organizaciones, aunque para autores como Tyskbo (2021) la Gestión del Talento Humano es un tema de gran interés tanto entre profesionales como entre académicos, todavía se debe superar algunas limitaciones importantes. Afirma que los estudios han sido excesivamente unitaristas y gerencialistas, y que aún se sabe poco sobre cómo se relacionan los factores contextuales locales con la Gestión del Talento, especialmente en cuanto a la identificación del talento.

Para otros autores como Collings y Mellahi (2009), el concepto de gestión del talento sigue sin estar claro, lo definen como la Gestión Estratégica del Talento Humano, en el cual se realizan actividades y procesos que implican la identificación sistemática de puestos clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de un grupo de talentos de alto potencial y alto rendimiento para cubrir estos roles, y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar la cobertura de estos puestos con los titulares competentes y para asegurar su continuo compromiso con la organización. En la anterior definición, los autores van a más allá de las prácticas tradicionales de Recursos Humanos y lo que hacen es proponer un modelo de gestión diferenciada y estratégica del talento, enfocada en los puestos y personas que generan mayor valor para la organización.



Aunándose a los autores anteriores, McDonnell et al (2017), afirman que aún no hay una única definición de la Gestión del Talento Humano, pero que esta se refiere a los procesos y prácticas organizacionales involucrados en la atracción, identificación, desarrollo, compromiso, retención y asignación sistemática de individuos considerados particularmente valiosos para una organización.

Según autores como Chiavenato (2009) y Pardo Enciso et al (2020) la Gestión Estratégica del Talento Humano ha adquirido un papel fundamental en la sostenibilidad, competitividad y diferenciación empresarial con un nuevo enfoque de gestión en el que se reconoce al colaborador no sólo como un recurso funcional, sino como una persona con expectativas, emociones, valores y propósitos que deben ser comprendidos e integrados en la cultura organizacional.

La gestión del talento humano, a partir del momento la llamaremos GTH, es descrita por Chiavenato (2009) como un conjunto de procesos y políticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de una organización. En este sentido Calderón et al (2007) y Ulrich et al (2012), afirman que esta ha evolucionado de una dimensión operativa hacia una dimensión estratégica, que se articula con los objetivos de negocio y busca generar valor a través de las personas.

Por su parte otros autores como De Saá-Pérez et al (2002) señalan que una adecuada gestión del talento humano, potencia las capacidades organizacionales, incrementa el desempeño individual y reduce los niveles de rotación, sobre todo cuando se construyen propuestas de valor al empleado diferenciadas y coherentes. Lo anterior tiene mayor importancia en sectores como el de servicios o el de productos no industrializados, ya que el capital humano representa la cara visible del producto o servicio.

Para Chiavenato (2009) La gestión del talento humano ha evolucionado desde un enfoque operativo hacia uno estratégico, donde el capital humano se considera un recurso clave



para la sostenibilidad de las organizaciones. De igual manera el mismo autor sostiene que el desempeño es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones, de esta forma el desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. Para este autor el desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional.

Es de resaltar que Calderón et al (2007), afirma que las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la necesidad de trabajar para cambiar la concepción del talento humano, donde el papel del líder de talento humano juega un papel fundamental.

### **Fidelización laboral: una aproximación a su concepto**

La globalización que ha traído consigo una constante innovación y transformación en diferentes escenarios, para Shvetsova (2025) diversos megatendencias globales influyen en la eficiencia del capital humano dentro de la economía. Entre estos se encuentran el rápido desarrollo y la amplia adopción de nuevas tecnologías, las transformaciones en la distribución sociodemográfica mundial, los retos económicos y geopolíticos, el avance de la urbanización y la evolución hacia nuevos modelos de negocio.

La adecuada gestión del talento humano genera oportunidades importantes y de valor para la fidelización del personal y el sentido de trabajo, donde factores como la motivación, el liderazgo efectivo son determinantes en la permanencia de los colaboradores en la organización. Autores como Verma y Kaur (2023) afirman que la fidelización laboral es entendida como un proceso estratégico que contribuye a la sostenibilidad y efectividad organizacional y que esta es un componente esencial de la GTH.

---

Verma y Kaur (2023) también señalan que la retención de talento humano, se ha convertido en una preocupación crítica debido a la creciente movilidad laboral, la competitividad del mercado y las expectativas elevadas de los profesionales. Por lo que afirman que un clima de recursos humanos positivo influye significativamente en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de permanencia. Factores como el reconocimiento, la justicia organizacional, el apoyo emocional, la autonomía y las oportunidades de desarrollo profesional emergen como claves para lograr la fidelización. Así, la fidelización no se limita a evitar la rotación, sino que implica generar un entorno que favorezca la lealtad y el crecimiento continuo del personal. Para ello es necesario diseñar estrategias de recursos humanos que sean integrales, es decir, que abarquen el bienestar emocional y el desarrollo profesional. Según estos autores, estas acciones fortalecen la conexión del talento con la institución y reducen la intención de abandono.

Sanz (2020), Para poder establecer las políticas de fidelización más adecuadas a llevar a cabo por las organizaciones y conseguir así retener su talento joven, vamos a categorizar a las generaciones Millennial y Z, para conocer así, sus valores laborales, y ver qué necesitan para decidir permanecer en un empleo de manera estable.

Otros investigadores como Dibble (2001), afirman que retener al talento dentro de las organizaciones, debe constituirse en una de las acciones estratégicas más relevantes para evitar la pérdida de colaboradores clave. Lo cual es fundamental, no solo por los costos asociados al proceso de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, sino también por la creciente dificultad para encontrar personal altamente calificado en el mercado laboral.

Para Figueroa (2014), es importante implementar estrategias de retención del talento humano, que logren hacer que quienes trabajan con la organización se identifiquen con los objetivos de esta, por lo que las empresas deben crear estrategias para retener los talentos y evitar que se dé una fuga de profesionales talentosos y de valor para la organización, según

---

Willka (2019) una adecuada GTH influye significativamente en el desempeño laboral, especialmente cuando se implementan prácticas coherentes con las competencias del personal.

La Fidelidad en la organización contribuye a reducir la rotación de personal, que puede ser voluntaria o involuntaria, sin embargo, debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización, según Martelli y Pattai (2022), para evitar salidas de personal es necesario llevar a cabo estrategias de fidelización con el fin de evitar no solo la pérdida de un colaborador sino también la fuga de redes de contactos y conocimientos adquiridos.

Por otra parte, el cambio generacional también ha contribuido a la reconfiguración de las dinámicas organizacionales y ha obligado a repensar las prácticas tradicionales de retención de talento humano. Para Martelli y Pattai (2022) y Gallardo y Thunnissen (2016), fidelizar la población joven, representa uno de los mayores desafíos para las organizaciones. Las nuevas generaciones —en particular millennials y centennials— demandan entornos laborales más flexibles, inclusivos y alineados con sus valores, priorizando el bienestar, el desarrollo profesional y el propósito del trabajo.

Tal como lo indican Figueroa (2014) y Naranjo (2020), para fidelizar al talento joven se requiere generar vínculos emocionales, simbólicos y profesionales entre este y la organización, con el fin de fomentar su compromiso y permanencia (No se trata únicamente de evitar renuncias, sino de construir relaciones basadas en la satisfacción, la identificación con la cultura organizacional y el sentido del trabajo).

Los mismos autores sostienen que un modelo de gestión del employer branding que incluye dimensiones como la adecuación al puesto, el desarrollo de carrera, la comunicación interna y la reputación institucional, impactan directamente en la fidelización de los



colaboradores, especialmente cuando se segmenta la estrategia para atender las particularidades generacionales.

Para desarrollar una estrategia efectiva de fidelización debe tener muy en cuenta el employer branding o marca empleadora, la cual definen Backhaus y Tikoo (2004) y Horstmann, y Martín (2017) como el conjunto de atributos y valores que la organización comunica y representa como lugar para trabajar y que no solo influye en la atracción de talento, sino también en su permanencia; a lo que Lievens (2007) afirma que la marca empleadora construye una narrativa coherente entre lo que la empresa ofrece y lo que efectivamente brinda.

Para López-Rodríguez et al (2021), el employer branding incrementa el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores, siendo evidente la necesidad de identificar y segmentar al cliente interno a partir de variables como la edad, el género y su nivel jerárquico en la organización, teniendo en cuenta los factores relacionados con las dimensiones del modelo de gestión del employer branding, en especial a elementos como el desarrollo, la contratación y retención, la adecuación al trabajo, la comunicación interna y externa, que potencializan la imagen de la marca empleador en el mercado laboral, no sólo en el sector de la internacionalización de servicios de operación logística, sino en otras actividades económicas.

### **Factores psicosociales y organizacionales**

Para Shvetsova (2025), los cambios en el mercado laboral mundial se producen bajo la influencia de tres mega tendencias que producen cambios estructurales a gran escala que afectan absolutamente a todas las áreas de la vida humana: los avances en automatización e innovación tecnológica; cambios en la fuerza laboral global y cambios demográfico; y la evolución de los valores en el lugar de trabajo y las expectativas culturales.



De acuerdo con datos de ILOSTAT (2018), se estima que la fuerza laboral hacia finales de 2025, la Generación Z representará el 26 %, los Millennials un 37 %, la Generación X un 28 % y los Baby Boomers un 9 %, esto debería generar nuevas expectativas hacia los empleadores.

Álvarez (2006) señala que los factores psicosociales de riesgo en el entorno laboral corresponden a condiciones específicas del trabajo relacionadas con su organización, contenido y ejecución, las cuales pueden incidir negativamente en la salud física, mental y social del trabajador, así como en la calidad del desempeño laboral. Para el autor estos factores son: la carga mental de trabajo, la autonomía temporal, el contenido del trabajo, la supervisión, la participación, la definición de rol, el interés por el trabajador, las relaciones personales y los turnos rotativos.

De acuerdo con (Rubio-Avila and Gómez-Sánchez 2018) afirman que en el entorno laboral existen condiciones que pueden beneficiar o perjudicar la salud y el rendimiento de los trabajadores. En este sentido, los factores protectores se entienden como elementos que favorecen el bienestar, estimulan el crecimiento personal y ayudan a enfrentar situaciones adversas. En contraste, los factores de riesgo están asociados a características del ambiente de trabajo, como la exposición a agentes físicos, químicos, biológicos o ergonómicos, así como a dinámicas organizativas y relaciones sociales que, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar efectos negativos en la salud física y mental de la persona.

(Gil-Monte n.d.) sostiene que existen dos tipos de riesgos psicosociales que incrementan los niveles de estrés de los trabajadores: los primeros son aquellos que se derivan directamente del trabajo, tales como las características de la organización, del empleo, y de la tarea; los segundos son los emergentes y es cualquiera que sea causado por nuevos procesos, tecnologías, lugares de trabajo, cambios sociales u organizativos

En cuanto a los factores organizacionales. Castillo et al (2017) afirma que los factores organizacionales son principalmente el liderazgo, la creatividad, la comunicación, la



productividad, la participación, las relaciones interpersonales, los objetivos, la motivación, el cambio, la solución de problemas, las relaciones laborales, la seguridad, el empoderamiento, la capacitación, la mejora continua y los equipos de trabajo.

De acuerdo con Socorro (2011), las estrategias orientadas a la fidelización del talento deben integrarse de manera coherente con la cultura organizacional, estando reflejadas en la misión, visión y metas de la empresa. Si estas prácticas no están alineadas con la identidad institucional, difícilmente generarán impacto en los empleados que se desea retener

Según Zapata y Rodríguez (2008), la alta dirección influye en la cultura organizacional mediante decisiones estratégicas que definen el rumbo de las líneas de negocio. Uno de los principales retos que enfrenta la gerencia es lograr que la visión institucional se traduzca en acciones concretas que guíen tanto el control como el apoyo operativo. Este proceso exige pasar del planteamiento conceptual a la implementación práctica, manteniendo un equilibrio entre las demandas actuales del entorno y los objetivos proyectados a futuro.

Según Horstmann, y Martín (2017), se ha descubierto que el secreto de la nueva gestión de los Recursos Humanos reside en el afianzamiento en la conciencia de las empresas de que su verdadero valor reside en las personas que la conforman, cuyo atractivo se conforma en torno a la propuesta de valor al empleado.

Por tanto, la cultura organizacional también debe alinearse y ser coherente con las aspiraciones del talento joven. Según Schein, (2010), valores como la transparencia, la inclusión, la equidad y el respeto son fundamentales para construir sentido de pertenencia. Así mismo, Krekel et al., (2019) sostiene que el bienestar laboral, entendido desde una perspectiva integral —física, emocional y profesional— se consolida como una estrategia preventiva frente a la rotación voluntaria.

Rosso et al. (2010) agregan que el significado que las personas atribuyen a su trabajo tiene un impacto directo en su compromiso. Salanova y Schaufeli (2009) afirman que el



engagement laboral se nutre de la motivación intrínseca, la participación activa y la alineación con los valores organizacionales.

De allí la importancia en la GTH en los factores organizacionales, Brunetto et al. (2014) afirman que la experiencia subjetiva de los empleados respecto al liderazgo y las condiciones laborales tiene un fuerte impacto en su bienestar, compromiso y retención. Lo anterior permite la exploración de las diferentes vivencias, interpretadas y valoradas por el talento humano y que puede ofrecernos una visión más clara sobre los factores que realmente fortalecen o al contrario generan debilidad en su vínculo emocional y profesional con la organización.

El liderazgo, por tanto, es un componente esencial de la experiencia laboral. Enciso et al (2020) afirma que un líder que acompaña, retroalimenta y desarrolla a sus colaboradores contribuye significativamente a la fidelización del equipo, sobre todo en aquellos contextos donde las exigencias operativas pueden generar desgaste emocional. En organizaciones pequeñas o tradicionales, la cercanía y el reconocimiento pueden marcar la diferencia en la permanencia de los jóvenes empleados. A su vez, Gallardo et al. (2015) sugieren que una organización que promueve el aprendizaje continuo y el liderazgo positivo reduce los niveles de fuga de talento.

De acuerdo a lo anterior, Enciso et al (2020), refiere que el líder es un gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad del proceso, ya que es quién conoce de primera mano las particularidades, cultura y clima organizacional y sabe de las competencias de sus colaboradores. la GTH se basa en el manejo eficaz y efectivo de los diversos potenciales de las personas.

## **Motivación laboral**

El concepto de Motivación es de vital importancia y cobra gran relevancia en el estudio de la fidelización del talento humano en las organizaciones, para Naranjo (2020) La motivación

---

laboral es un elemento fundamental para las organizaciones, esta es indispensable para lograr los objetivos de la organización, ya que la motivación incrementa el grado de satisfacción laboral, trayendo consigo aumento en los resultados positivos, permitiendo un mayor rendimiento, mejoras en la producción, lo que permite una mayor fidelización de los recursos humanos.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2013), el ser humano busca tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relación social. Si estas condiciones se satisfacen en el entorno laboral, aumenta la probabilidad de que los trabajadores se comprometan genuinamente y deseen permanecer en una organización. para comprender los factores motivacionales de la población joven en el trabajo, esta teoría resulta pertinente y útil.

En este mismo sentido Gagné et al (2014) indica que en la actualidad se deben aplicar las teorías contemporáneas del comportamiento organizacional en todas las condiciones culturales, económicas y laborales y que la teoría de la autodeterminación propone una conceptualización multidimensional de la motivación y que esta comprende formas autónomas y controladas, explican que la motivación autónoma se relaciona positivamente con las personas, y que la motivación controlada es menos beneficiosa.

Según Gagné et al. (2014), existen tres tipos fundamentales de motivación en el entorno laboral. La primera corresponde a la desmotivación, que implica una falta total de intención o interés hacia la realización de una tarea. La segunda es la motivación intrínseca, caracterizada por la realización de una actividad debido al disfrute o interés que esta genera por sí misma. Finalmente, la motivación extrínseca se refiere al compromiso con una acción motivado por factores externos, como incentivos, reconocimiento social, evitar sanciones, reforzar la autoestima o alcanzar metas personales.

Diversos investigadores como Gallup (2023); López-Rodriguez et al (2021) y Salanova et al (2009), sostienen que el talento joven valora más las oportunidades de aprendizaje, el



reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo y el liderazgo inspirador, por encima de las condiciones estrictamente económicas, es decir que la motivación intrínseca, la participación activa y la transparencia organizacional se convierten en pilares clave para generar ese gancho.

Otros autores como Olafsen y Halvari (2017), plantearon cinco hipótesis dentro del análisis de la motivación laboral. La primera afirma que recibir retroalimentación positiva favorece la motivación autónoma en el trabajo, mediada por la satisfacción de las necesidades básicas de autonomía, competencia y conexión interpersonal. La segunda sugiere que contar con autonomía en las tareas asignadas se vincula positivamente con dicha motivación, influenciada principalmente por las necesidades de autonomía y competencia. En la tercera hipótesis se plantea que la percepción del trabajo en sí mismo guarda una relación positiva con la motivación autónoma, a través de la sensación de competencia. La cuarta establece que niveles más altos de motivación autónoma tienen un impacto favorable en el desempeño laboral. Por último, la quinta hipótesis indica que dicha motivación autónoma se asocia con una menor manifestación de síntomas somáticos relacionados con el estrés.

De acuerdo con Naranjo (2020), una organización que contribuya a la motivación y al desarrollo profesional de sus colaboradores reducirá considerablemente la rotación de personal, por lo tanto, las organizaciones deben implementar planes de retención de personal de los cuales motivan a la búsqueda del mejoramiento continuo. Para Chiavenato (2009).

Willka (2019) por su parte, demuestra que una adecuada gestión del talento humano, que contempla el bienestar y las competencias del colaborador, incide en una mejora directa del desempeño.

Chatzoglou et al (2024) afirma que actualmente se investigan factores financieros, no financieros y relacionados con el trabajo específicos que afectan la motivación de los empleados, surgidos de una extensa revisión de la literatura y demostraron que los trabajadores



altamente motivados impulsan la eficacia de las organizaciones mejorando el rendimiento de los empleados.

De acuerdo con Lee y Raschke, (2016) las empresas requieren contar con personal altamente motivado que opere con un desempeño óptimo, ya que esto incrementa sus probabilidades de lograr el éxito y mantenerse sostenibles en el largo plazo.

En definitiva, fidelizar al talento joven requiere construir vínculos emocionales, simbólicos y profesionales, generando condiciones organizacionales coherentes con sus expectativas, propósitos y estilos de vida. Esto no solo contribuye a reducir la rotación, sino que promueve entornos laborales más saludables, sostenibles y humanos.

### Marco normativo

*Tabla 1. Marco legal*

| Documento Legal                                            | Año  | Relación con el trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artículos 53 al 57 de la Constitución Política de Colombia | 1991 | Los fundamentos constitucionales en cuanto a los Derechos laborales como: estabilidad, jornada, salario y protección contra despidos injustificados, respalda los principios de justicia laboral, estabilidad en el empleo y dignidad del trabajador, esenciales en la gestión del talento humano orientada a fidelizar al personal joven. |
| Sentencia C-050/21                                         | 2021 | Generación de empleo para jóvenes. prioridad de vinculación en las entidades públicas de jóvenes entre 18 y 28 años. Esta sentencia refuerza el compromiso del gobierno con la inclusión laboral juvenil,                                                                                                                                  |

|                                                                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   |      | alineándose con prácticas de GTH que prioricen el desarrollo profesional y la vinculación de jóvenes en condiciones equitativas.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Sentencia C-237/14                                                | 2014 | Limitación a responsabilidad por obligaciones laborales de sociedad por acciones simplificada S.A.S. esta sentencia regula la responsabilidad laboral en sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.), el cual es el modelo más común entre pequeñas y medianas empresas, facilitando procesos de contratación juvenil formal en entornos privados.                                                           |
| Convenio 190 de la OIT                                            | 2019 | Violencia y acoso en el mundo del trabajo, en junio de 2025, se ratificación este convenio, enfocándose en combatir todas las formas de violencia y acoso laboral, incluyendo situaciones únicas y sistemáticas, promoviendo entornos laborales libres de violencia y acoso, condiciones clave para que jóvenes trabajadores se sientan protegidos, respetados y emocionalmente vinculados con la organización. |
| Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales | 1966 | Reconoce el derecho de toda persona a condiciones justas y favorables de trabajo, incluyendo a los jóvenes, con atención especial a la protección contra la explotación y a la promoción de oportunidades de desarrollo profesional y empleo digno. Fue ratificado por Colombia mediante la Ley 74 de 1968. Refuerza                                                                                            |



|          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |      | el derecho de los jóvenes a un trabajo digno, justo y con oportunidades de desarrollo, sustentando políticas de GTH basadas en la equidad y la inclusión.                                                                                                                                                                                                       |
| Ley 100  | 1993 | Sistema general de seguridad social, protección laboral y pensional que proporciona garantías de protección en salud y pensión, factores que aumentan la percepción de estabilidad laboral entre jóvenes.                                                                                                                                                       |
| Ley 1010 | 2006 | Prevención, corrección y sanción del acoso laboral, con esta ley se garantiza ambientes laborales libres de acoso, fomentando la confianza y permanencia del talento joven en las organizaciones.                                                                                                                                                               |
| Ley 1429 | 2010 | Formalización y generación de empleo incentivar la formalización de empresas y la creación de empleo a través de beneficios fiscales y administrativos. Por medio de esta ley se impulsa la formalización del empleo, especialmente en jóvenes, facilitando el acceso a condiciones laborales estables y promoviendo la fidelización desde la inclusión formal. |
| Ley 789  | 2002 | Ley de Apoyo al Empleo y Protección Social, busca fomentar el empleo y fortalecer la protección social. Introduce reformas en áreas como las Cajas de Compensación Familiar, el subsidio al desempleo, y las relaciones laborales, incluyendo el contrato de aprendizaje. Introduce mecanismos como el contrato                                                 |

---

|          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |      | de aprendizaje y subsidios, que permiten una transición efectiva entre formación y vinculación laboral, facilitando procesos de fidelización temprana.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ley 1780 | 2016 | Tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los Jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia. Ya que su enfoque está en la generación de empleo juvenil, fomenta políticas de talento humano con enfoque diferencial para jóvenes, promoviendo su permanencia en entornos laborales. |
| Ley 2039 | 2020 | Tiene por objeto promover la inserción laboral y productiva de los jóvenes y dictar disposiciones que aseguren su implementación, en concordancia con el artículo 45 de la Constitución Política y los convenios internacionales firmados por Colombia que dan plena garantía a los derechos de los jóvenes. Refuerza la inserción productiva de los jóvenes con base en principios constitucionales y tratados internacionales,                                                                                                                                                                 |

---

|                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |      | promoviendo la igualdad de oportunidades en las prácticas de GTH.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Decreto 688       | 2021 | Busca promover la inclusión de jóvenes en el sistema productivo, disminuyendo a su vez la tasa de desempleo entre los jóvenes de 18 a 28 años de edad, minimizando las brechas en el mercado laboral. Su relación se centra en el incentivo a las empresas para contratar y mantener trabajadores jóvenes en el entorno laboral. |
| Decreto 1399      | 2021 | Reglamenta el incentivo del 25 % del salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) para empresas que contraten jóvenes entre 18 y 28 años, y aportes del 10 % o 15 % para mayores de 28 años bajo ciertos ingresos                                                                                                                |
| Resolución 002646 | 2008 | Se establecieron las indicaciones para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo.                                                                                                                                                      |

*Nota:* Elaboración propia basada en documentos legales

## **Diseño metodológico**

### **Tipo de investigación**

Dado el objetivo de esta investigación sobre la influencia de las prácticas de gestión del talento humano en la fidelización laboral de los trabajadores adultos-jóvenes de Cajicá (Colombia), resulta pertinente de acuerdo con investigadores como Sánchez (2015), García

(2017), Amaro (2018), Quesada (2021), Calics-Salcedo (2023), Perez et ál., (2023), y Puche-Villalobos (2024) utilizar el enfoque cualitativo, ya que este les permitió la exploración de significados, experiencias y perspectivas subjetivas de los participantes, además de ser útil en el estudio de fenómenos complejos propios del área de las Ciencias Sociales.

Las investigaciones cualitativas consideran que el contexto y la manera cómo las personas experimentan y perciben la desigualdad en su diario vivir es muy importante, porque dan una comprensión más rica y matizada de los factores subyacentes, es por ello que autores como Parrilla (2000), sostienen que la investigación cualitativa tiene gran importancia debido a la experiencia subjetiva de los individuos en la construcción del mundo social, concibiendo la realidad como múltiple y divergente. Por ello, el compromiso en esta metodología es estudiar y analizar el mundo desde la perspectiva de los participantes. detectar nuevas líneas de investigación y reconocer vacíos en la literatura existente, lo cual resulta clave para orientar trabajos futuros.

Este enfoque permite entrever una multiplicidad de perspectivas, y dada la complejidad de la Gestión del Talento Humano y su influencia en la fidelización del talento joven de la ciudad de Cajicá, se optó por utilizar como estrategia el estudio de casos del que afirman Mardones et al., (2018) que tiene la intención de estudiar un fenómeno o problema particular con profundidad y detalle, además de tener una lógica inductiva centrada en las relaciones y procesos objeto de estudio; como el que nos atañe en la presente investigación.

### **Alcance de la investigación**

La presente investigación, enmarcada dentro de un alcance descriptivo, puesto que busca describir y caracterizar como influyen las prácticas de la GTH sobre la fidelización laboral de un grupo de adultos jóvenes de Cajicá. Con ello se pretende identificar como estos últimos perciben las políticas, prácticas y acciones de la GTH en su contexto y entorno laboral

---

y cómo estas influyen en su motivación, permanencia, compromiso y concientización con la labor que realizan y las empresas en las que trabajan.

### **Diseño de la investigación**

La presente Investigación, se realizó como un estudio no experimental de tipo transversal, ya que para su realización no se manipularon variables, sino que se observaron y analizaron los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural.; en cuanto a su transversalidad se recolectó toda la información en un único momento, lo que permitió describir las experiencias, apreciaciones y percepciones de los jóvenes adultos de la muestra en un tiempo determinado, lo cual es pertinente ya que se utiliza un enfoque cualitativo sin alterar la dinámica laboral de los participantes.

Lo anterior resulta muy adecuado, pues permite generar herramientas e insumos que puedan ser utilizados para futuras propuestas de mejora organizacional e investigaciones relacionadas con este tema.

### **Participantes**

Para la presente investigación, se tuvo como base poblacional de estudio adultos jóvenes trabajadores de empresas ubicadas en el municipio de Cajicá- Colombia, con edades comprendidas entre 20 y 25 años ( ver tabla 2), empleando para ello un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia, ya que como afirma Martínez-Salgado (2012) este tipo de muestreo permite una mayor accesibilidad a los participantes y a la naturaleza de la investigación cualitativa, en lo que se busca privilegiar la riqueza de la información frente a la representatividad estadística.



Además, otros autores como Patton (2002), afirman que la lógica que orienta el muestreo no probabilístico. Se encuentra en lograr que los casos elegidos proporcionen la mayor riqueza de información que permita realizar un estudio profundo de la pregunta de investigación

La adecuada selección permitió recoger experiencias significativas que aportaron evidencias al análisis de la relación entre gestión del talento humano y fidelización laboral de los jóvenes adultos de Cajicá.

*Tabla 2. Datos sociodemográficos de la muestra*

| Dato     | Edad | Sexo      | Experiencia laboral | Nivel educativo     | Profesión                         |
|----------|------|-----------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Sujeto 1 | 22   | Femenino  | 18 meses            | Estudiante pregrado | Psicologa en formacion            |
| Sujeto 2 | 20   | Femenino  | 12 meses            | Estudiante pregrado | Programadora en formacion         |
| Sujeto 3 | 23   | Femenino  | 26 meses            | Profesional         | Contadora                         |
| Sujeto 4 | 25   | Femenino  | 48 meses            | Tecnologa           | Administracion de empresas        |
| Sujeto 5 | 23   | Femenino  | 25 meses            | Estudiante pregrado | Trabajo social                    |
| Sujeto 6 | 23   | Masculino | 36 meses            | Tecnico             | Tecnico en mercadeo               |
| Sujeto 7 | 20   | Masculino | 9 meses             | Estudiante pregrado | Estudiante ingenieria de sistemas |
| Sujeto 8 | 25   | Femenino  | 39 meses            | Profesional         | Administradora empresas           |

*Nota:* elaboración propia (2025)

En la tabla 2, se puede evidenciar que la media de la edad es de 22.6 años, lo que indica que desde muy jóvenes inician la vida laboral; mientras que la moda fue de 23 años; mientras que la media en la experiencia laboral es de 27.8 meses lo cual indica que la muestra ha pertenecido por más de 2 años en un empleo.

También se puede observar su nivel educativo, encontrando que el 50% de la muestra se encuentra realizando estudios de pregrado; mientras que dos de los participantes son profesionales.

### Instrumento de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, la cual se diseñó con el objeto de recoger testimonios directos de los participantes. La entrevista es pertinente puesto que permite profundizar en las percepciones, opiniones y emociones de los

jóvenes adultos trabajadores de Cajicá, permitiendo explorar con mayor detalle aspectos vinculados con la Gestión del Talento Humano. La motivación, el bienestar y la intención de permanencia en los actuales trabajos. Con respecto a ella, Benito (1995) afirma que la entrevista semiestructurada busca, la obtención de conocimientos de carácter personal y comprender el significado social tanto individual como grupal de los entrevistados. De esta forma, se abre un espacio comunicativo dentro de la realidad, en el que la palabra se convierte en el medio principal para transmitir una experiencia única, vinculada a la biografía y vivencia particular de cada individuo.

La elección de esta técnica se fundamenta en su flexibilidad, ya que posibilita mantener un guion base de preguntas, al tiempo que se adapta a la narrativa de cada entrevistado, favoreciendo una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

### **Procedimiento análisis de datos**

El proceso de análisis contempló varias etapas a saber: Primero, se realizaron las entrevistas con sus respectivas transcripciones literales; seguidamente se realizó una codificación temática, que permitiese identificar las categorías emergentes relacionadas con la gestión del talento humano y la fidelización laboral; la tercera etapa consistió en la organización de los datos a manera de matrices que facilitasen la interpretación y la comparación entre los casos (ver tabla 3); por último para asegurar la validez del análisis se contrastó la información empírica con el marco teórico.

*Tabla 3. Matriz respuesta de los sujetos*



| CATEGORÍAS DE RIESGO<br>(ANÁLISIS DE DATOS)     | SUBCATEGORÍAS                                                                      | SUETO 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SUETO 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SUETO 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Percepción sobre la gestión del talento humano. | Satisfacción con las políticas de gestión (reclutamiento, capacitación, liderazgo) | La entrevistada manifiesta: "...pues yo era de las que proponía más que todo con el tema de como el marketing, la publicidad yo era la que, pues daba propuestas de empezar a promocionar un poco más el tema de los productos en las redes sociales para que sea un poco más conocido de, pues en ese aspecto sí me han tomado bien en cuenta el punto."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | "Pienso que las sugerencias hoy en día son importantes... siento que las sugerencias son tomadas en cuenta... todas son importantes para aplicarlas como un modelo de negocio o de contratación."<br>"Pues siento que en la empresa digamos que se llevan los procesos de manera correcta y hasta el momento no considero que haya tenido algún problema."                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | "Si yo creo que cuando la empresa empieza a escuchar a los jóvenes se puede encontrar con otro tipo de ideas... aunque no todas las sugerencias se apliquen, el simple hecho de ser escuchado hace que uno como joven se sienta parte de las decisiones..."<br>"Me gustaría que las empresas crearan espacios donde todos pudieran aportar nuestras ideas... y también sería muy importante que existieran capacitaciones..."                                                                                                                                            |
|                                                 | Relación entre la gestión de talento y la motivación                               | La entrevistada afirma que: "...hacían como tipo un cuadro de honor por semana... estuve una vez en ese cuadro, pues en mi experiencia siento que fue como un tema de orgullo propio para mí, saber que mis esfuerzos están siendo valorados y tomados en cuenta."<br>"...yo me esfuerzo mucho en intentar, por lo menos al día sacar un tope de metas... siento que mis jefes o los que están en supervisión en el trabajo tomen en cuenta eso."<br>"...desde talento humano sería bueno comenzar como talleres dentro de la empresa... donde les enseñen a contextualizar como la temática que se maneja en la empresa."<br>"...era muy difícil adaptarme a esa presión laboral que me ejercían con el tema de las ventas. Eso fue uno de los puntos principales por los que yo estuve... pensando en cambiar de trabajo." | "...siempre han sido dos tipos de remuneraciones... compensación por buena conducta o... bonificaciones que te ofrecen... por cumplir ciertos estándares o requerimientos."<br>"...la forma en que me encuentro valorada en mi empresa es que ellos saben lo que yo apporto con mi trabajo y... valoran estas acciones..."<br>"...he tomado la decisión de quedarme... primero que todo por los horarios, porque son ajustables... el salario siento que es muy bueno... y también por los tratos en la oficina... no se ejerce tanta presión..."                                                                                                                        | "No, digamos que en mi caso aún no he recibido un reconocimiento formal... pero sí creo que es algo superimportante... motiva a las personas y así sea algo muy sencillo puede marcar la diferencia."<br>"...uno se empieza a sentir valorado cuando confían en nuestras capacidades... cuando nos empiezan a asignar tareas importantes... nos da seguridad... y mucha motivación."<br>"...cuando talento está pendiente de todo el equipo, brinda constantemente el apoyo, brinda una comunicación efectiva... uno siente esa estabilidad y esas ganas de quedarse..." |
| Factores que influyen en el bienestar laboral   | Factores psicosociales                                                             | La entrevistada manifiesta que: "El ambiente laboral de mi trabajo es... un ambiente bien chévere... para mí un ambiente laboral ideal... lo primero que abarcaría sería el respeto y ya como segundo sería la comprensión."<br>"...en mi trabajo se brinda el apoyo emocional... hay personas dentro de tu grupo de trabajo donde te ayudan con ese apoyo emocional, cuando llegas con problemas familiares en casa te ayudan, escuchándote, aconsejándote..."<br>"...yo me sobre estímulo mucho con el estrés y eso... últimamente me dan muchas migrañas y pues en este tiempo estoy intentando controlar un poco de eso."                                                                                                                                                                                                | "...mi ambiente laboral... se han portado de buena manera, porque no siento como presiones... como yo trabajo en un call center en inglés... a veces se puede sentir cierta presión... pero siempre puedes pedir ayuda... siento que... es buen ambiente laboral."<br>"...te ofrecen días, por si se te murió una mascota... o si en algún punto yo me siento estresado... siempre está la opción de hablar con alguien que te aconseje psicológicamente..."<br>"...no soy una persona que se estrese mucho... siempre trato de relacionar con ellos es formal... he logrado establecer un lazo de amistad... ya sigue un ambiente muy bueno, muy amigable, muy sereno." | "...yo considero que el ambiente laboral ideal es donde haya trabajo en equipo y una buena comunicación efectiva... y también respeto entre todas las personas."<br>"...el apoyo era más informal... entre las personas y los compañeros... y no tanto por programas que estableciera la empresa..."<br>"...realizar pausas activas es bastante importante... actividades de integración... y charlas para aprender cómo manejar el estrés..."                                                                                                                           |
|                                                 | Factores organizacionales                                                          | "...me gustaría que hicieran tipo pausas activas... si siento que unas pausas, un poco de relajación, un poquito... ayudaría con el tema de la salud."<br>"...tengo jefes que son bien buena gente, pero a veces ellos como que no son conscientes que hay días que me va bien y otros días que no... y puede generar que... me metan presión."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | "...la carga laboral se reparte entre el equipo de trabajo... siempre vas a tener como ese apoyo... siempre tengo alguien que me colabore con la carga laboral."<br>"...siento que hasta ahora lo han sabido manejar... me han dado"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | "...yo me llevaba bien con la mayoría... lo que más admiraba... es que tenían la capacidad de manejar las cosas con calma a pesar de la presión y el estrés."<br>"...cuando la carga laboral es equilibrada... se puede trabajar con más calma... pero si es excesiva el estrés aumenta y la calidad del trabajo no va a ser muy buena ni efectiva."                                                                                                                                                                                                                     |

*Nota:* elaboración propia (2025)

Por otra parte, se tuvieron las consideraciones éticas que ameritaba la investigación, garantizando el anonimato de los participantes, así como la confidencialidad de la información, para ello se emplearon códigos que reemplazasen los nombres. Además, en aras del cumplimiento de la normatividad de protección de datos, se obtuvo el consentimiento informado antes de iniciar la recolección de datos, el cual se anexó la presente investigación. De igual forma se tuvo en cuenta y se respetó todo lo contemplado en el Código Ético de la APA (2020) en el que se establece un conjunto de principios y estándares de conducta profesional para los psicólogos, incluyendo cinco principios fundamentales: Beneficencia y No Maleficencia, Fidelidad y Responsabilidad, Integridad, Justicia, y Respeto por los Derechos y la Dignidad de las Personas; también se contempló y respetó la normativa nacional como el Decreto 8430 de 1993 del Ministerio de Salud y Protección Social que establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud en el país. Esta normativa define los principios éticos y procedimientos para la participación de seres humanos y animales en investigaciones, abordando aspectos como el consentimiento informado, el manejo de datos, la clasificación de riesgos y la suspensión de estudios si se presenta algún daño, y la Ley 1090 de 2006 del Colegio Colombiano de Psicólogos que reglamenta el ejercicio de la profesión de

Psicología en Colombia; todo lo anterior con el fin de asegurar que la investigación mantuvo el curso de respeto, protección y bienestar para los participantes.

### **Análisis de resultados**

#### **Percepción sobre la gestión del talento humano.**

La GTH es el eje central que permite entender el impacto de las prácticas organizacionales en la experiencia de sus colaboradores y en el logro de los objetivos. Es por ello que se vuelve crucial identificar de forma sistemática las expectativas, apreciaciones, percepciones, y valoraciones que tienen los trabajadores frente a los procesos de selección, formación, bienestar, evaluación de desempeño, desarrollo profesional y retroalimentación, sin limitarse únicamente a la recolección de opiniones, encuestas de satisfacción y otras metodologías que solo recogen información, pero que a la hora de la verdad no expresan coherencia entre el discurso organizacional y la práctica diaria.

En este sentido se deben identificar y evidenciar las fortalezas y las posibles áreas de mejora, tal como lo señala Chiavenato, (2017), la gestión del talento humano debe ser entendida como ese proceso estratégico que busca generar calor para la organización y para sus colaboradores. El correcto análisis de la percepción de la GTH, coadyuva a anticipar eventos y a generar confianza y sentido de pertenencia a los miembros de la organización, lo anterior es clave para que se pueda consolidar un clima organizacional saludable y sostenido. Tal como lo expone Dessler (2019), una GTH bien estructurada, incrementa la motivación, el compromiso y la productividad, estos factores muestran la relevancia de rastrear y comprender como perciben esta gestión los empleados.

De acuerdo con lo anterior y en relación, con la satisfacción de las políticas de GTH se evidenció que la mayoría de los jóvenes perciben que existen esfuerzos de la empresa por reconocer y escuchar sus sugerencias, aunque no siempre se ejecuten, valoran positivamente



los procesos de reclutamiento, inducción y liderazgo, destacando claridad en las funciones, reconocimientos y espacios de participación. Se observa una tendencia hacia la valoración de los procesos existentes, pero con necesidad de mayor coherencia entre lo que la empresa plantea y lo que realmente ejecuta.

Esta tendencia explicada anteriormente, se puede explicar por medio de la Teoría del Apoyo Organizacional (OST), la cual según Kurtessis et al., (2017) sostiene que los trabajadores desarrollan una percepción global acerca del grado en que la empresa reconoce y valora sus aportes, así como del interés que muestra por su bienestar. A este juicio subjetivo se le denomina apoyo organizacional percibido. Esto potencializa la relación de organización desde el punto de vista de los empleados, la claridad de la construcción de este punto de vista y sus fuertes asociaciones con compromiso organizacional afectivo, satisfacción laboral y otros resultados de actitud.

Las necesidades psicológicas de la Teoría de la Autodeterminación podrían explicar esta tendencia, ya que de acuerdo con Duerrenberger y Warning (2025), los gerentes de organizaciones públicas y empresas privadas necesitan motivar a los empleados y garantizar su satisfacción laboral. Sin embargo, operan en diferentes entornos y no tienen las mismas herramientas a su disposición y que la teoría sugiere que satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación en el trabajo es una manera de mejorar la satisfacción laboral de los empleados cuando estas se combinan con un cuarto factor, misión, lo que implica que las tareas de los empleados tienen un propósito más allá de la maximización de beneficios.

Sí yo creo que cuando la empresa empieza a escuchar a los jóvenes se puede encontrar con otro tipo de ideas... aunque no todas las sugerencias se apliquen, el simple hecho de ser escuchado hace que uno como joven se sienta parte de las decisiones [...] Me gustaría que las empresas



crearan espacios donde todos pudieran aportar nuestras ideas... y también sería muy importante que existieran capacitaciones (participante 3).

Sí, digamos aquí por el rendimiento... a uno lo felicitan y también a veces le dan premios... hay varias empresas que tienen ese beneficio. [...] valoran bien en lo que yo hago... me dicen que soy buena trabajadora y he sido reconocida por ellos (participante 5).

Sí he recibido reconocimientos... por la productividad que tenía que cumplir y sobre cumplir... fui una de las personas que más cumplió a nivel nacional en febrero y marzo. [...] Siento que es valorado bastante... el trabajo valora el esfuerzo que uno puede hacer (participante 6).

Sin embargo, el participante 7 afirma que es muy difícil que las sugerencias de los jóvenes sean tomadas en cuenta y que los jefes adultos casi nunca escuchan sus aportes. Esto contrasta con la tendencia de los demás sujetos que sí mencionan algún nivel de reconocimiento o apertura a sus ideas. De acuerdo con Milliken y Morrison (2003), dentro de las organizaciones, las personas se enfrentan a la disyuntiva de expresar sus inquietudes laborales o guardar silencio. Esta decisión se toma en el marco de una estructura jerárquica, donde los superiores que no están dispuestos a escuchar los problemas pueden sancionar a quienes se atreven a manifestarlos, y en un entorno social con normas implícitas que regulan cuán apropiado resulta hablar o no en determinadas situaciones.

Sí, en la empresa se manejaba unos tipos de bonos que dependiendo el tiempo en la caja te daban un bono. [...] Es muy difícil que personas adultas les hagan caso a los jóvenes... casi nunca lo toman en cuenta (participante 7).

Así mismo, el sujeto 8 explica que las sugerencias de los trabajadores no suelen ser tenidas en cuenta y critica que pocas empresas valoran el esfuerzo del empleado. Consideran que aún falta mayor cumplimiento de lo prometido (ej. pausas activas, acompañamiento real de jefes). La percepción del sujeto 8 se relaciona con lo que expuso Morrison (2014), quien identificó tres puntos en común en las diversas conceptualizaciones. Como primero, la voz es la comunicación informal y discrecional por parte de un empleado de

---

ideas, sugerencias, preocupaciones, información sobre problemas u opiniones sobre cuestiones relacionadas con el trabajo; segundo, la voz está dirigida a las personas que pueden tomar las medidas apropiadas, es decir, principalmente supervisores; y tercero, la voz es de naturaleza constructiva con la intención de mejorar. Siguiendo esta definición, la voz es una forma de comportamiento extra función ascendente de comunicación que los empleados participan proactivamente para mejorar el funcionamiento de la organización

No creo que las sugerencias sean tenidas en cuenta, porque, pues desafortunadamente, pues son muy poco las compañías que valoran el esfuerzo del trabajador. (participante 8)

Ahora bien, en cuanto a cómo se relaciona la gestión de talento y la motivación, se evidencia que la motivación laboral está muy vinculada al reconocimiento (bonos, felicitaciones, “empleado del mes”, ascensos, flexibilidad en horarios). Varios entrevistados expresan que sentirse escuchados, recibir tareas de confianza o contar con apoyo de talento humano genera seguridad y ganas de permanecer en la empresa. Sin embargo, también aparecen casos en los que la sobrecarga laboral y la falta de atención a las sugerencias desmotivan.

La tendencia muestra que cuando gestión de talento promueve reconocimiento, comunicación y apoyo, la motivación se fortalece; pero la presión excesiva o el desinterés en las propuestas de los jóvenes actúan como factores de desmotivación.

Para entender como la GTH influye en la motivación, es relevante tener en cuenta que Menezes et al., (2025) afirma que, las empresas se dan cuenta cada vez más de lo importante que es la GTH para retener a los trabajadores talentosos y promover el éxito organizacional en el mundo empresarial de hoy y que estas pueden coadyuvar a crear un entorno que nutre el compromiso, la motivación y la retención a largo plazo al empoderar a los empleados a través de prácticas específicas.

En este mismo sentido Ampofo et al., (2023), basados en la teoría de conservación de recursos, sostienen que el reconocimiento de los empleados es una poderosa estrategia de



recompensa que las organizaciones de servicios pueden utilizar para mejorar su rentabilidad y éxito, y que el reconocimiento puede predecir varios resultados importantes que incluyen la participación conductual, la satisfacción laboral y el desempeño de las tareas. además, sostienen que el reconocimiento de los empleados es un recurso instrumental, ya que permite a los empleados obtener mayores recursos para aumentar y, posteriormente, invertir esos abundantes recursos en actividades que facilitarían la obtención de recursos, como la orientación al servicio y el intercambio de conocimientos.

Pues yo era de las que proponían más que todo con el tema de como el marketing, La publicidad yo era la que, pues daba propuestas de empezar a promocionar un poco más el tema de los productos en las redes sociales para que sea un poco más conocido de, pues en ese aspecto sí me han tomado bien en cuenta el punto. (participante 1)

Cada mes hacen como un reconocimiento, el empleado del mes... también por participar en brigadas de emergencia... nos reconocen mucho. [...] cuando le reconocen a uno el trabajo... nos hace muy especial la verdad, la motivación que nos dan cada día... y la oportunidad de crecer también nos motiva muchísimo. [...] La tranquilidad y la estabilidad de la empresa dan mucha seguridad de quedarnos... saber que no habrá recortes de personal motiva mucho (participante 4)

Las personas del talento humano son las encargadas de llevar la voz de los jóvenes hacia las directrices... es muy importante que lo tomen en cuenta realmente. [...] Me siento muy apoyado y respaldado por las personas del talento humano... me ayudan bastante a tomar decisiones (participante 6).

El participante 7, sin embargo, reconoce que algunas personas lo apoyaron, pero otras lo desmotivaron con la sobrecarga laboral. Critica que los adultos casi nunca escuchan las sugerencias de los jóvenes. Investigadores como Demerouti (2001) explican que el modelo JD-R señala que la sobrecarga laboral (demanda) genera agotamiento si no está acompañada de otros recursos organizacionales, es decir que a falta de recursos se incrementa la desconexión



emocional con el trabajo. En otras palabras, si la carga de trabajo no se equilibra con apoyos organizacionales (como apoyo social, autonomía, claridad de roles), se genera un impacto negativo profundo en la energía y la salud mental del trabajador en especial de apoyo sicosocial.

Algunas personas te daban apoyo, pero otras te desmotivaban bastante con la sobrecarga laboral. [...] Pasé el tiempo de prueba... las directivas me decían que era un buen trabajador y que podía seguir (participante 7).

En síntesis, la percepción de los jóvenes adultos trabajadores de Cajicá que fueron entrevistados refleja un equilibrio entre los avances de las políticas y prácticas de GTH en las organizaciones y los retos relacionados con la coherencia entre lo que se promete y lo que se cumple en realidad. Las entrevistas evidencian que la motivación y el compromiso son fortalecidos cuando se escucha, se valora y se reconoce el trabajo, mientras que otros factores como la sobrecarga laboral, el desinterés por las ideas y sugerencias de los jóvenes, la poca atención a los aspectos de bienestar, actúan como potenciadores de la desmotivación laboral. Lo anterior es respaldado por la Teoría del Apoyo Organizacional Percibido y la Teoría de la Autodeterminación, las cuales afirman que la satisfacción laboral depende de la percepción de respaldo, del reconocimiento y del propósito en el trabajo. De esta forma la GTH se establece como una estrategia para retener el talento humano y la promoción de un clima organizacional positivo. En el que se valoren las opiniones y sugerencias de los empleados a todo nivel, se reconozca el trabajo y se brinde bienestar laboral, lo que al final estimulará a la mejora de la productividad y a la generación de valor y sostenibilidad organizacional.

### **Factores que influyen en el bienestar laboral**

El bienestar laboral no se encuentra al azar, sino que surge de la interacción equilibrada, continua y sostenida entre factores psicosociales y organizacionales que se encuentran presentes en el día a día laboral y que en algunas ocasiones son tan imperceptibles físicamente, pero que



es innegable su influencia. Este estado de equilibrio, permite que los trabajadores le encuentren no solo sentido a su trabajo, sino que se sientan satisfechas, motivadas y en un entorno laboral saludable, así lo confirman (Luceño-Moreno et al., 2017) quienes encontraron que justamente la percepción que tienen los colaboradores sobre los factores de riesgo psicosocial son un predictor del bienestar laboral, y que se manifiesta con altos niveles de satisfacción y motivación, y la percepción de niveles de estrés bajos.

(Luceño-Moreno et al., 2017) destaca entre los factores psicosociales el bienestar psicológico y seguridad emocional, la motivación, las relaciones interpersonales la percepción de control sobre las tareas, el apoyo del equipo y de la organización, la claridad en los roles y la existencia de relaciones interpersonales saludables; mientras (Martínez-Vargas & Rivera-Porras, 2019) destacan que como principales factores organizacionales el clima y la cultura laboral, las prácticas de liderazgo, el compromiso de la dirección, la flexibilidad y conciliación, el sistema de comunicación, las oportunidades de desarrollo y aprendizaje, el reconocimiento, entre otros.

Cuando estas condiciones son equilibradas y favorables, contribuyen no solo a reducir el estrés y la fatiga mental, sino también a fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia, la fidelización laboral y la autoestima profesional y de una manera determinante la calidad de vida laboral, de acuerdo a esto Martínez-Vargas & Rivera-Porras, (2019) afirman que solo es posible para una empresa mantenerse en el mercado si su principal recurso (humano) se encuentra en adecuadas condiciones, lo que implica el bienestar laboral de los colaboradores o empleados.

Acorde con este planteamiento, la tendencia en general en cuanto a los factores psicosociales nos evidencia que el ambiente laboral es percibido como un elemento clave para el bienestar. Los jóvenes adultos entrevistados valoran la comunicación, el respeto, el compañerismo y la cercanía de talento humano, así como espacios de integración y apoyo

---

psicológico; apuntando a que los factores psicosociales positivos promueven y protegen el bienestar,

En cuanto a los factores psicosociales, Van Veen et al. (2023) destacan que los trabajadores jóvenes requieren una atención particular. Esto se explica, en primer lugar, porque la evidencia producida en varias investigaciones revela un posible efecto generacional en la salud mental de los adultos jóvenes actuales, lo que seguramente se mantendrá en etapas posteriores de su vida. Es más, los jóvenes manifiestan niveles de salud mental más deteriorados que los que muestran las generaciones de mayor edad.

Además, estos mismos autores sostienen que no se puede asumir de forma general que los hallazgos de la población activa puedan aplicarse a los trabajadores jóvenes, y que estos últimos difieren sistemáticamente de los mayores en términos de necesidades psicosociales relacionadas con el trabajo.

Reafirmando la importancia de los factores en cuestión investigadores como Milner et al., (2017), encontraron que la inestabilidad laboral tiende a afectar con mayor intensidad a los trabajadores jóvenes en comparación con los trabajadores de mayor edad, lo cual se debe a que los más jóvenes están más expuestos a factores de riesgo generacionales que los exponen a los conflictos en el entorno de trabajo.

El ambiente laboral de mi trabajo es un ambiente bien chévere [...] para mí un ambiente laboral ideal [...] lo primero que abarcaría sería el respeto y ya como segundo sería la comprensión. [...] en mi trabajo se brinda el apoyo emocional [...] hay personas dentro de tu grupo de trabajo donde te ayudan con ese apoyo emocional, cuando llegas con problemas familiares en casa te ayudan, escuchándote, aconsejándote [...] yo me sobre estimulo mucho con el estrés y eso [...] últimamente me dan muchas migrañas y pues en este tiempo estoy intentando controlar un poco de eso. (Participante 1).

[...] el respeto es la base de todo [...]mi ambiente laboral ideal sería que todos trabajáramos en conjunto, que no importen las áreas y que haya más unión. [...]gestión humana debería generar

---

espacios de escucha, que no sea siempre el empleado buscando... sino que ellos se acerquen a preguntar cómo estamos. [...] las actividades nos ayudan mucho como empleadores a descargar ese estrés o esa carga emocional que no solo viene de lo laboral sino también del hogar. (Participante 4).

[...]el ambiente laboral es muy bueno, somos compañeristas, trabajamos en equipo [...]lo óptimo es caminar en el mismo camino, todos enfocados en un propósito compartido. [...] muchas personas del talento humano te hacen sentir que están contigo... es muy bonito contar con un apoyo extralaboral. (Participante 6).

Sin embargo, algunos describen ambientes tensos, competitivos y con sobrecarga que afectan su vida personal mientras que la tensión, el exceso de tareas y la presión constante son riesgos que afectan tanto la salud mental como el rendimiento como el participante 7 por ejemplo quien describe un ambiente laboral pesado y competitivo, donde se sentía tensión constante. Reconoce que la empresa ofrecía una línea psicológica telefónica, pero que la sobrecarga y las largas jornadas afectaban su vida personal.

Esta experiencia refleja lo que evidenciaron investigadores como Van Veen et al. (2023), quienes sostienen que la calidad psicosocial del entorno laboral debe crearse y mantenerse de tal manera que el trabajo no genere sobrecarga y contribuya positivamente a la salud mental de los jóvenes trabajadores. Lo que al final lleva a garantizar el equilibrio entre exigencias laborales y vida personal.

[...]el ambiente laboral siempre es pesado, como una competencia... se sentía la tensión en el ambiente. [...] la empresa siempre tuvo una línea telefónica psicológica para cuando uno tenga sobrecarga o cualquier cosa [...] la sobrecarga y las jornadas extendidas no daban vida personal, eso fue lo más difícil. (Participante 7)

De la misma manera el participante 8 afirma que los cargos superiores no brindan suficiente acompañamiento en situaciones laborales. Sugiere un mayor apoyo también al núcleo familiar para resolver problemas. En este sentido, esta aseveración se alinea con lo expuesto

---

por Ampofo et al., (2023) quienes afirman que la supervisión abusiva modera la influencia indirecta del reconocimiento en el intercambio de conocimientos y la orientación al servicio; también afirman que la supervisión abusiva puede drenar los recursos organizacionales actuales de los empleados, como la ausencia de reconocimiento, e inhibir su desempeño en el puesto de trabajo.

[...] pues mi ambiente laboral actualmente son los cargos superiores que no orientan y hacen un acompañamiento adecuado cuando surgen novedades laboralmente. [...] Pues haciendo acompañamiento personal y de núcleo familiar, pues para poder orientar a la solución del problema. (Participante 8)

Por otra parte, en cuanto a los factores organizacionales se observa que la GTH influye directamente en el bienestar de los jóvenes cuando hay reconocimiento, apoyo y estabilidad, lo cual hace que los trabajadores manifiestan disposición para continuar; no siendo así cuando existe falta de retroalimentación, la presión de los superiores o la desorganización en la carga laboral generan estrés y deseos de renuncia.

La tendencia evidencia que el bienestar está muy mediado por la forma en que talento humano acompaña, escucha y distribuye equitativamente las cargas laborales. Desde una perspectiva organizacional, señalan la importancia del esfuerzo por parte de las empresas en la atención a las necesidades de sus empleados.

En el intento por establecer los factores organizacionales que afectan el desempeño laboral Wandycz-Mejias et al., (2025) sostienen la importancia del esfuerzo de la organización en la atención a las necesidades de sus empleados. De la misma manera Ndiango et al., (2024) sostienen que el reconocimiento laboral puede indicar la forma en que los empleadores comprenden y valoran los esfuerzos de los empleados para alcanzar las metas organizacionales en diversos ámbitos. De esta forma, los empleados



reconocen cada vez más sus valores y la necesidad de que se les reconozca el esfuerzo dirigido a las operaciones de la organización.

[...] mi relación con ellos es formal [...] he logrado establecer un lazo de amistad [...] ya sigue un ambiente muy bueno, muy amigable, muy sereno. [...] la carga laboral se reparte entre el equipo de trabajo [...] siempre vas a tener como ese apoyo... siempre tengo alguien que me colabore con la carga laboral. [...] siento que hasta ahora lo han sabido manejar [...] me han dado como todas las herramientas y todas las opciones que yo pueda tomar para sentirme bien con el puesto. (Participante 2).

[...] la comunicación con compañeros y jefes es buena [...] trabajamos en equipo. [...] no hay mucha carga laboral ni estrés [...] lo que afecta más es cómo cada trabajador asume las ventas, no tanto la empresa. (Participante 5)

[...] enfocarse al talento humano es buscar el bienestar del trabajador con horarios acordes a sus actividades, pues de tal forma que optimice una jornada laboral óptima para la compañía. [...] Pues por día que sea reconocido el esfuerzo profesionalmente, pues de acuerdo con sus habilidades y su desempeño laboral. (Participante 8)

No obstante, el sujeto 7 sugiere que los cargos fijos ayudarían a mejorar la organización, ya que todos deben asumir múltiples tareas. Explica que la presión constante de los jefes incrementaba el estrés, esta percepción de acuerdo García & Gabari-Gambarte, (2019) quienes demuestran que la claridad en la asignación de roles mejora el compromiso laboral y disminuye el estrés. Cuando los trabajadores deben asumir múltiples tareas sin estructura, se eleva la presión, afectando motivación y desempeño, lo que justifica la preocupación del sujeto.

[...] la asignación de cargos fijos ayudaría mucho, porque actualmente todos hacen de todo y eso es una locura. [...] la carga laboral influye demasiado... te estresas mucho más cuando los jefes te presionan constantemente. (Participante 7).

Para sintetizar, el bienestar laboral es el resultado del equilibrio entre los factores organizacionales y psicosociales que influyen en el diario vivir de todo el recurso humano de



una organización. Los cuales pueden ir desde cómo se perciben las tareas y la claridad de los roles, pasando por el apoyo del equipo y la buena comunicación, hasta llegar al estilo de liderazgo, la capacidad de conciliar la vida personal y laboral; incidiendo de forma directa sobre la satisfacción, la motivación y la sensación de seguridad emocional de los jóvenes adultos trabajadores.

Al generar un ambiente de respeto mutuo, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y un clima saludable, se puede conseguir que los trabajadores no solo se sientan valorados, sino que también experimenten menores niveles de estrés y mayor compromiso y fidelidad laboral. Lo anterior en contraste, con la sobrecarga de tareas, la presión excesiva, la falta de acompañamiento, la ausencia de espacios de participación que impactan de forma negativa no solo en la percepción sino también en la salud mental de los jóvenes adultos trabajadores.

En el caso que nos atañe de los jóvenes adultos trabajadores de Cajicá, los efectos negativos de los factores señalados pueden derivar en desgaste emocional, migración laboral y menor fidelización. Por lo que el apoyo psicológico, la flexibilidad organizativa y el reconocimiento por parte de los superiores surgen como necesidades recurrentes entre este grupo, lo cual traerá consigo una mayor retención y desarrollo de talento y la optimización de la calidad de vida laboral conciliada con la personal.

### **Desarrollo humano organizacional.**

En cuanto al desarrollo humano organizacional, es pertinente tener en cuenta que este puede actuar tanto como potenciador del crecimiento constante y estratégico del talento humano que tiene la organización, así como debilitador del mismo, dependerá en gran medida de las competencias y habilidades de nivel directivo para gestionar la empresa; Según Tamayo, (2024), esta categoría incluye herramientas y mecanismos que maximizan el potencial humano



por medio de la capacitación, el reconocimiento y la promoción interna, generando de esta manera sinergias que coadyuban a la empresa al logro de los objetivos.

En este sentido, las oportunidades de capacitación no se pueden limitar a una simple formación técnica, sino que también debe incluir la potencialización de habilidades blandas junto a un acompañamiento continuo que permita la participación de los colaboradores en el proceso organizacional y que estos se puedan adaptar con mayor facilidad a los cambios, culturales y productividad corporativa.

Dentro de este proceso, se debe tener en cuenta que según Rade & Villon, (2022), los planes de carrera y la promoción interna constituyen herramientas fundamentales en el desarrollo humano y generan sentido de pertenencia, validando los esfuerzos de los trabajadores, lo cual impacta positivamente en la productividad y en la cultura organizacional. Este reconocimiento continuo y la posibilidad real de crecimiento fortalecen el compromiso y el desempeño, permitiendo que los equipos trabajen cohesionados hacia objetivos comunes.

En esta medida, se debe considerar las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, las cuales, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, tienden a reconocer la existencia de procesos de inducción y capacitación, aunque difieren en su profundidad. Para algunos, las capacitaciones han sido útiles, aunque se limitan a tareas técnicas como manejo de caja, clientes, logística y cursos digitales; La tendencia general es la existencia de los procesos de capacitación, aunque requieren ser más prácticas y ajustadas a la realidad de los puestos.

En este sentido, Gope et al., (2018) afirman que el acelerado crecimiento de empresas locales y multinacionales que operan en sectores intensivos en conocimiento ha intensificado la competencia en el mercado laboral global, incluyendo a las economías en desarrollo. En consecuencia, se hace necesario captar capital humano valioso, conservar a los profesionales con talento y administrar el conocimiento de manera eficiente para proporcionar tecnologías de

---

vanguardia, soluciones y servicios innovadores, constituye uno de los principales retos de la industria contemporánea.

También con respecto a esto, Cid Sabas & Baldovinos, (2025), sostienen que la dinámica empresarial actual exige un mayor énfasis en la capacitación del personal, ya que esta constituye una estrategia de mejora continua que garantiza el adecuado desempeño de los colaboradores y fortalece la ventaja competitiva de la organización. La formación no solo impulsa el desarrollo de competencias técnicas, sino que también promueve la adquisición de habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, aspectos clave para afrontar los desafíos del mercado laboral.

[...] me brindaron dos meses [de inducción] fue un tiempo suficiente para yo poder acoplarme... me sentía cómoda con el trabajo [...] ellos tienen alianzas con algunas plataformas digitales que ofrecen cursos [...] que tú puedes ir utilizando para mejorar tus habilidades [...] siento que es una buena herramienta [...] siento que las herramientas son suficientes y eficaces... ya eso viene en la calidad del trabajador, de aprovechar estas herramientas. (Participante 2).

[...] la comunicación y el acompañamiento al inicio fueron fundamentales para adaptarme, no solo entrar a trabajar sino sentir apoyo hasta aprender. [...] los temas de canales de integridad y respeto hacia los demás son clave en la capacitación. [...] la oportunidad de crecimiento como líder de piso es superbuena, que nos tomen en cuenta para crecer dentro de la empresa es motivador. (Participante 4)

[...] las capacitaciones son con cada jefe de área, lo que facilita mucho conocer la empresa y lo que cada uno hace desde el primer día. [...] nos llevan a las bodegas principales para ver desde la organización de productos hasta la logística, eso mejora la calidad del trabajo que uno puede dar. (Participante 6).

Sin embargo, el sujeto 7 valora la semana de inducción como una ayuda importante para los nuevos. Destaca la utilidad de capacitaciones en caja y billetes falsos, pero critica que son



muy básicas y no responden a las exigencias reales y que las capacitaciones no son prácticas y no aportan al crecimiento, marcando una discrepancia frente a quienes sí mencionan logros o avances personales. Este punto se alinea con Dessler & Pineda Ayala, (2009), Dessler, (2015), quien establece que la capacitación se implementa con el propósito de proporcionar a los empleados nuevas habilidades o perfeccionar las que poseen, permitiéndoles realizar sus tareas de manera eficiente.

[...] la empresa tiene una semana de inducción donde enseñan lo básico, eso ayuda bastante a los nuevos [...] las capacitaciones útiles son el reconocimiento de billetes falsos y el manejo de la caja. [...] debería haber más tiempo en capacitaciones, porque enseñan lo básico, pero no lo práctico que piden los jefes. (Participante 7).

Por otro lado, en cuanto a los planes de carrera (Reconocimiento y promoción interna) se evidencia que varios jóvenes han experimentado reconocimientos o ascensos, lo que ha fortalecido sus habilidades y motivación. La tendencia indica que el reconocimiento y la promoción interna fortalecen el desarrollo personal y profesional, pero aún se requiere implementar planes de carrera más estructurados, con apoyo formativo y criterios claros de ascenso.

Esta tendencia tal como lo dice Orlando et al., (2022), en el ámbito empresarial, la evidencia obtenida indica que las compañías de los mercados emergentes necesitan replantear sus estrategias de gestión del talento con el fin de evitar la fuga de empleados altamente capacitados. Como ejemplo, se sugiere otorgar mayor autonomía, incrementar la remuneración y fomentar tanto el intrapreneurship como la participación de mujeres en iniciativas emprendedoras. En este sentido, los resultados del estudio aportan valor tanto en el plano teórico como en el práctico, al resaltar que las expectativas y necesidades profesionales de los individuos talentosos varían de acuerdo con el contexto y el momento histórico.

---

Asimismo, otros autores como Pant & Venkateswaran, (2019) y Cerdin et al., (2020) afirman que, las expectativas profesionales de los empleados con alto potencial difieren notablemente de las de otros trabajadores, en especial cuando se refiere a las oportunidades de crecimiento, de desarrollo de la carrera y las condiciones del entorno laboral. Además, señalan que la perspectiva temporal de los empleados influye en su disposición hacia la empleabilidad, lo cual, a su vez, repercute directamente en sus expectativas de carrera.

[...] algo que fortaleció mucho fue trabajar en equipo y aprender a resolver imprevistos [...] algo que obstaculizó fue la falta de retroalimentación constante, para saber si uno está realizando las cosas de la manera correcta. (Participante 1)

[...] al principio aprender el sistema fue difícil y frustrante... pero luego uno le va tomando la técnica y se va soltando [...] con el trabajo he superado cosas personales, trato de sacar adelante lo que ya tenía personal. (Sujeto 5).

[...] la empresa tiene muchas vacantes y oportunidades de ascenso, lo que motiva a seguir estudiando y avanzando [...] los jefes y talento humano nos ayudan a crecer como personas, laboral y emocionalmente. (Sujeto 6)

En contra de la tendencia, el entrevistado 8 propone que se fortalezcan los auxilios educativos para favorecer el crecimiento profesional del empleado e implícitamente muestra que la empresa no los provee actualmente, lo que lo distancia de quienes afirman tener posibilidades de ascenso o formación.

Esta propuesta es acorde con Benson et al., (2004), quien afirma que los empleados también ven el desarrollo financiado por la empresa como un beneficio. Según Benson La teoría del capital humano sugiere que es probable que las nuevas habilidades aumenten el volumen de negocios sólo si las habilidades son generales y conocidas por empleadores alternativos, señalan que la perspectiva temporal de los empleados influye en su disposición hacia la empleabilidad, lo cual, a su vez, repercute directamente en sus expectativas de carrera.

---

[...] Pues yo digo que fortalecer sus auxilios educativos, pues para facilitar así la superación por profesional del empleado. (participante 8).

En resumen, el desarrollo humano organizacional se puede considerar como uno de los pilares estratégicos para garantizar la sostenibilidad y la competitividad empresarial en los actuales ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, colocando el talento humano como centro en un entorno dinámico y saludable que impulse tanto el bienestar individual y colectivo, como la propuesta de valor organizacional, ya que como lo dice Tamayo (2024), maximizar el potencial humano mediante estas estrategias genera sinergias que contribuyen al logro de objetivos organizacionales. El talento joven adulto trabajador de Cajicá requiere oportunidades de capacitación tendientes a fortalecer habilidades blandas y adaptativas, facilitando la participación de los colaboradores. Por otro lado, los planes de carrera y la promoción interna fomentan el reconocimiento y el sentido de pertenencia, lo que influencia positivamente en la productividad y trabajo en equipo, lo cual es primordial para que las organizaciones se desarrollen continua y eficientemente.

### **Estrategias de fidelización laboral.**

Esta categoría reúne acciones orientadas a fortalecer la permanencia, el compromiso y la concientización del talento humano de las organizaciones, lo cual es loable ante la creciente competencia y necesidad de reclutar y retener talento. En este sentido, las empresas deben ofrecer propuestas de valor atractivas, pero también poseer un ambiente propicio para generar motivación, satisfacción y fidelidad.

En este enfoque, las acciones de retención adquieren un papel central, autores como Diaz Dumont et al., (2023) afirman que las acciones deben incluir beneficios competitivos, la consolidación de un clima organizacional saludable y la implementación de modelos laborales flexibles que faciliten la conciliación de la vida personal y profesional y propone como ejemplo,

---

proporcionar paquetes salariales y de beneficios acordes al mercado y estimular la participación en decisiones cotidianas, lo que será determinante para disminuir significativamente la rotación y afianzar la fidelidad de los equipos.

Rodríguez-Saldaña, (2023), evidencia un vínculo entre el bienestar, la comunicación y el desarrollo profesional continuo con mayores niveles de compromiso. A esto se le puede sumar programas de motivación que tengan como objetivo fortalecer el vínculo emocional y la identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales; programas de bienestar, de reconocimiento periódico, y programas de desarrollo. Iniciativas como el engagement, las estrategias de liderazgo cercano o el apoyo a la formación inciden positivamente en la confianza y la proactividad de los equipos.

Las estrategias de fidelización, bien estructuradas y adaptadas a los retos y necesidades del mercado laboral, se fundamentan en políticas y programas integrales que priorizan las necesidades emocionales de los trabajadores, en la búsqueda de consolidar la retención, motivación y rendimiento del talento humano.

Así las cosas, en cuanto a las acciones de retención (beneficios, clima organizacional, flexibilidad), encontramos que los jóvenes adultos trabajadores de Cajicá, resaltan como factores clave de retención, la estabilidad laboral, los horarios flexibles, el apoyo educativo, la creación de un buen clima organizacional y los beneficios adicionales (bonos, créditos, concursos, auxilios), No obstante, la sobrecarga laboral y los cambios de horarios repentinos aparecen como factores que generan deserción.

La tendencia es que las acciones de retención deben centrarse en estabilidad, flexibilidad horaria y beneficios reales que respalden tanto la vida personal como profesional de los jóvenes. De acuerdo con la Teoría de Autodeterminación, Wandycz-Mejias et al., (2025) los trabajadores buscan activamente lugares de trabajo que ofrecen experiencias laborales significativas,



sugieren que la significación laboral, impulsada por la autonomía laboral, predice tanto menores intenciones de rotación como mayor satisfacción laboral.

Por su parte Alhmoud & Rjoub, (2020) sostienen que una elevada tasa de rotación representa un costo considerable para las organizaciones, ya que implica la pérdida de conocimientos internos, la reducción de la motivación en quienes permanecen en la empresa y el gasto asociado al proceso de reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores. Asimismo, la dinámica cambiante del entorno empresarial global obliga a las compañías a estar en permanente búsqueda de talento calificado, situación que se intensifica en contextos donde la demanda de trabajadores supera la oferta disponible.

[...] generar espacios para que gestión humana tuviera más conversaciones y cercanía con los empleados [...] los canales de apoyo estudiantil y los horarios flexibles ayudan a fidelizar a los jóvenes; deberían implementarse en todas las empresas [...] que los líderes vean en los jóvenes una oportunidad de crecimiento, enseñarles y darles confianza es clave para fidelizar. (Participante 3).

[...] la empresa motiva a estudiar y a no quedarse en el mismo lugar... eso hace que uno quiera estar a largo plazo [...] propondría mejores acompañamientos para la gente nueva que nunca ha hecho el trabajo, y motivación constante para que sean fieles a la empresa. (Participante 6).

[...] pues para mí un ambiente laboral adecuado sería un equipo de trabajo, uniendo espacios tranquilos y acordes para las horas de almuerzo y de breach [...] brindar una estabilidad laboral para el empleado con los salarios justos, pues de acuerdo con su perfil profesional y los tipos de contratos. (Participante 8).

En cambio, el entrevistado 7 sugiere implementar apoyo psicológico presencial y horarios estables, ya que los cambios constantes desmotivan y generan inestabilidad, mientras otros valoran la flexibilidad y beneficios. Esta sugerencia se alinea con lo que proponen Andrea et al., (2009) y Stansfeld & Candy, (2006), quienes coinciden en afirmar que la intervención sobre estos factores no solo minimiza el impacto negativo que tienen en la salud mental, sino

---

que además potencia el compromiso organizacional y el desempeño, lo que al final genera beneficios tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto, además sostienen que las condiciones psicosociales en el trabajo son un eje determinante para el bienestar integral de los empleados.

Dichas condiciones según Stansfeld & Candy, (2006), incluyen elementos tales como la carga de trabajo, el nivel de autonomía en la toma de decisiones, la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno laboral, el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores, así como las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio y conciliación entre la vida personal y laboral. Cuando estos elementos no se gestionan adecuadamente, pueden originar consecuencias negativas tales como altos niveles de estrés, desmotivación, agotamiento emocional y en casos más graves, la aparición de trastornos asociados a la ansiedad o la depresión.

[...] propondría más ayuda psicológica presencial, porque una llamada no siempre basta [...] tener horarios organizados sería una ayuda bastante grande, no que los cambien cada semana.  
(Participante 7)

En la subcategoría de los programas de motivación y compromiso la tendencia de los entrevistados conduce a la importancia de contar con programas que reconozcan los logros, fortalezcan la comunicación, promuevan el respeto y ofrezcan oportunidades de crecimiento. También sugieren espacios culturales, artísticos o recreativos que les permitan proyectarse más allá de lo laboral.

La tendencia refleja que los programas de motivación efectivos combinan reconocimiento, cercanía de talento humano, y oportunidades de desarrollo personal y profesional, favoreciendo el compromiso a largo plazo.

La tendencia de los jóvenes adultos por estos programas, es explicada por Presslee et al., (2023), quien afirma que las organizaciones llevan tiempo implementando programas de



reconocimiento como una herramienta para motivar e implicar a sus empleados. No obstante, la evidencia empírica sobre la efectividad real de estas iniciativas en contextos organizacionales es aún limitada. Los autores plantean que la incorporación de programas de reconocimiento colectivos podría estar vinculada a un mayor nivel de compromiso y esfuerzo por parte de los trabajadores.

También Herrero, (2000), afirma que las empresas adoptan diversas estrategias para mejorar y optimizar áreas relacionadas con la excelencia y el logro de objetivos empresariales, siendo la capacitación una de ellas, para enfrentar un entorno competitivo y cambiante. de igual manera Tamez, et al (2009) conciben la capacitación como una inversión empresarial en el capital humano, cuyo propósito es optimizar la productividad, ofrecer un servicio de calidad a los clientes y anticiparse a la aparición de posibles problemas dentro de la organización. Además, la describen como un proceso sistemático, planificado y continuo que proporciona conocimientos y fomenta el desarrollo de competencias técnicas, habilidades y actitudes necesarias para mejorar el rendimiento laboral, tanto en los puestos actuales como en los futuros, al tiempo que permite responder a las demandas cambiantes del entorno.

[...] me gustaría que la empresa abriera canales para talentos internos como la música o la cultura, que los jóvenes participen en actividades más allá del trabajo [...] todo está acorde, pero falta más cercanía con gestión humana, que ellos busquen a los jóvenes porque algunos no son capaces de acercarse. (Participante 4).

[...] al principio hay rotación entre tiendas para acostumbrarse... pero luego el personal es fijo [...] la monotonía hace que algunos se aburran y se vayan, pero no es porque la empresa los cambie. [...] hay beneficios que sirven para la vida personal y eso ayuda a quedarse... además es fácil ascender si uno ya domina todo, aunque depende de la tienda. (Participante 5).

[...] lo fundamental es que no cambien los horarios de un momento a otro... también que los jefes sean más respetuosos [...] el compañerismo y la ayuda en situaciones difíciles, como casos de robo, son claves para quedarse. (Participante 7)

---

El sujeto 8, señala que ofrecer beneficios educativos sería fundamental para motivar y fidelizar a los trabajadores, esta propuesta se alinea con las observaciones de Benson et al., (2004), Los empleados también ven el desarrollo financiado por la empresa como un beneficio. Según Benson la Teoría del Capital Humano sugiere que es probable que las nuevas habilidades aumenten el volumen de negocios sólo si las habilidades son generales y conocidas por empleadores alternativos.

[...] ofrecer beneficios educativos para la superación profesional del empleado. (Participante 8)

En definitiva, las organizaciones, concentran esfuerzos en diseñar e implementar estrategias de fidelización laboral que permitan fortalecer la permanencia, el compromiso y la identificación de los trabajadores con la cultura organizacional, en especial en los contextos actuales de gran competencia por captar y retener talento joven.

Las acciones que se destacan en este ámbito van desde brindar beneficios competitivos materiales como salarios, bonos y comisiones, hasta la creación de entornos laborales saludables, flexibilidad de conciliación de vida laboral-personal, profesionalización y oportunidades de crecimiento dentro de la organización, elementos clave para reducir la rotación y fomentar la lealtad, como señalan Díaz Dumont et al. (2023).

De otra parte, están los programas de motivación y compromiso que buscan potenciar la unión e identificación del trabajador con la empresa, lo que se suma para fidelizar talento por medio de la implementación de políticas integrales que atiendan tanto las necesidades emocionales como las prácticas del entorno laboral, creando un ambiente propicio para la retención, motivación y alto desempeño.

## **Discusión**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede afirmar que la gestión del talento humano desempeña un papel muy importante y decisivo en la

---

fidelización laboral de los adultos jóvenes en Cajicá. Esto se puede contrastar con los antecedentes teóricos, que son congruentes con lo señalado por Chiavenato (2009) y Schaufeli (2017), quienes expusieron que el bienestar laboral se debe alinear con los valores personales y organizacionales, lo cual conduce a fortalecer el compromiso de los trabajadores con la compañía y reducen la rotación.

De la misma manera al contrastar los testimonios de los participantes, se logra evidencia que la motivación y el reconocimiento influyen en la intención de permanecer en un puesto de trabajo, lo cual coincide con el planteamiento de Deci y Ryan (2013) en la teoría de la autodeterminación, pues al satisfacer las necesidades psicológicas básicas se potencia el compromiso del trabajador hacia su trabajo.

No obstante, a lo anterior, también se hallaron algunas contradicciones, por parte de participantes que atestiguaron sobrecarga laboral y poca o nula atención a sus sugerencias e ideas, lo que causa directamente desmotivación, alineándose a los planteamientos de Demerouti (2001) en el modelo JD-R, según el cual la existencia de demandas excesivas puede producir desgaste emocional.

Otro punto contradictorio se halló en la falta o poca coherencia entre el discurso organizacional y las prácticas reales, planteando la necesidad de mayor consistencia entre lo prometido y lo ejecutado. Los resultados del estudio se alinean con lo que evidenció Kurtessis et al. (2017) sobre el apoyo organizacional percibido como predictor de satisfacción laboral; más, sin embargo, no hay que desconocer que los jóvenes adultos trabajadores reconocen los esfuerzos de las organizaciones en las que laboran, para realizar procesos de inducción, capacitación y reconocimiento.

En síntesis, la discusión evidencia que, para lograr la fidelización laboral de los jóvenes adultos trabajadores de Cajicá, no depende solo de beneficios económicos y físico, sino de factores emocionales, psicosociales, simbólicos y relacionales, como la comunicación, el

---

acompañamiento y el reconocimiento. Estos elementos, cuando se gestionan de manera adecuada, permiten fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia, mientras que su ausencia genera riesgos de deserción y un bajo compromiso con las organizaciones.

## **Conclusiones**

El objetivo central de esta investigación consistió en describir la influencia de las prácticas de gestión del talento humano (GTH) en la fidelización laboral de los trabajadores adultos jóvenes de Cajicá (Colombia). Los hallazgos permiten concluir que la fidelización de este grupo poblacional no depende únicamente de incentivos económicos o condiciones contractuales, sino que se fundamenta principalmente en aspectos psicosociales, emocionales y organizacionales que construyen el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.

En particular, se identificó que las prácticas de GTH orientadas al reconocimiento constante, la motivación intrínseca y extrínseca, el acompañamiento cercano de los líderes y la coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana tienen un impacto directo en la permanencia de los jóvenes. Dichas prácticas, cuando son percibidas como genuinas y consistentes, fortalecen la satisfacción laboral, la confianza en la organización y la intención de permanencia, elementos que configuran la fidelización.

De igual manera, el estudio evidenció que los jóvenes valoran de forma especial la existencia de espacios de participación y escucha activa, la posibilidad de aportar ideas, el reconocimiento público de sus logros, así como la flexibilidad para conciliar la vida laboral con la personal. Estos factores, al ser gestionados desde talento humano, construyen vínculos emocionales sólidos que superan el valor meramente económico del salario y se convierten en motores de compromiso organizacional.



Por el contrario, cuando las organizaciones incurren en sobrecarga laboral, falta de cumplimiento de lo prometido o ausencia de acompañamiento, se genera frustración, desgaste emocional y desmotivación, lo que debilita la relación entre el joven y la organización. Estas percepciones confirman que la fidelización laboral en esta población está profundamente ligada a la coherencia organizacional y a la experiencia subjetiva de cada trabajador, en concordancia con teorías como la Teoría de la Autodeterminación y el Apoyo Organizacional Percibido.

En síntesis, la investigación demuestra que la gestión del talento humano influye de manera decisiva en la fidelización laboral, en tanto actúa como un puente entre las necesidades emocionales y profesionales de los jóvenes y las metas estratégicas de las organizaciones. Esto ratifica que los procesos de selección, inducción, formación, liderazgo y bienestar, cuando se alinean con los valores de las nuevas generaciones, son capaces de generar lealtad, compromiso y estabilidad en el tiempo.

En términos prácticos, los resultados ofrecen insumos valiosos para el diseño de políticas y estrategias organizacionales que fortalezcan la fidelización del talento joven. Las organizaciones de Cajicá —y por extensión las de contextos similares— pueden apoyarse en estos hallazgos para implementar programas de gestión humana orientados al bienestar integral, al reconocimiento genuino y al liderazgo cercano, contribuyendo no solo a la retención de su personal, sino también a mejorar la productividad, la reputación organizacional y la sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, la investigación presentó algunas limitaciones. En primer lugar, la muestra se limitó a un grupo específico de adultos jóvenes de Cajicá, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otras poblaciones o sectores económicos. En segundo lugar, al tratarse de un estudio de corte cualitativo y transversal, los hallazgos reflejan percepciones en un momento específico, por lo que no permiten observar cambios a lo largo del tiempo.



Finalmente, la información se basó en entrevistas, lo que si bien aporta profundidad y riqueza interpretativa, también puede estar sujeta a sesgos subjetivos.

A partir de lo anterior, se plantean recomendaciones para futuros investigadores. Se sugiere ampliar la muestra a diferentes regiones y sectores económicos, con el fin de contrastar similitudes y diferencias en la percepción del talento joven. También sería pertinente realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de la fidelización laboral en relación con las prácticas de gestión del talento humano. De igual manera, combinar metodologías cualitativas y cuantitativas podría enriquecer la comprensión de los factores que inciden en la motivación, el bienestar y el compromiso organizacional. Finalmente, se recomienda explorar el impacto de nuevas tendencias en la gestión del talento humano, como el teletrabajo, la digitalización y la inteligencia artificial, en las dinámicas de fidelización de los jóvenes trabajadores.

En conclusión, este estudio aporta al conocimiento académico y práctico sobre la gestión del talento humano, demostrando que la fidelización laboral de los adultos jóvenes no depende exclusivamente de factores económicos, sino que está profundamente vinculada con los aspectos emocionales, sociales y organizacionales que configuran su experiencia laboral cotidiana.

### Referencias

- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does generation moderate the effect of total rewards on employee retention? Evidence from Jordan. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020957039. <https://doi.org/10.1177/2158244020957039>
- Ampofo, E. T., Karatepe, O. M., Mensah, I., & Wilberforce, M. T. (2023). The effect of employee recognition on restaurant employees' job embeddedness, knowledge sharing and service orientation: Abusive supervision as a moderator. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3612–3637.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0036>
- Andrea, H., Bültmann, U., van Amelsvoort, L. G. P. M., & Kant, Y. (2009). The incidence of anxiety and depression among employees: The role of psychosocial work characteristics. *Depression and Anxiety*, 26(11), 1040–1048.  
<https://doi.org/10.1002/da.20516>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Benito, L. E. A. (1995). Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado & J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 215–239). Síntesis.
- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315–331. <https://doi.org/10.5465/20159584>
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Bartram, T., Leggat, S. G., & Farr-Wharton, R. (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2345–2363.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877056>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64.
- 
-

- Castillo Pérez, V. H., Corral Chacón, M. A., & Aldape Alamillo, A. (2017). Factores organizacionales: Su impacto en la estrategia de equipos de trabajo. *Revista Global de Negocios*, 5(6), 1–18.
- Cerdin, J.-L., Liao, Y., & Sharma, K. (2020). The role of temporal focus, dispositional employability, and training on the perceived internal career prospects of talents. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1106–1133. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711441>
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., & Karras, A. (2024). Unveiling employee motivating factors during economic crisis periods: A structural approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 1148–1165. <https://doi.org/10.1111/joop.12507>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.) [Libro electrónico]. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* [Texto]. Universidad del Azuay. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/81168>
- Cid Sabas, J. E., & Baldovinos, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 59–73.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- De Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123–140.
- 
-

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deloitte. (2025). *Gen Z and Millennial survey: A call for accountability and action*. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/latam/es/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* [Texto]. Universidad del Azuay. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/79420>
- Dessler, G., & Pineda Ayala, L. E. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2023). Talento humano en la era digital: Fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28, e922. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. Oxford University Press México.
- Duerrenberger, N., & Warning, S. (2025). Psychological needs at work and job satisfaction: Is there a divide between the public and private sectors? *Public Management Review*, 27(5), 1269–1291. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283609>
- Figuerola Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 78–95.
-

<https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e8f87133-3883-465c-9ea5-f7fac6ead500/content>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., & Westbye, C. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants: A critical review of talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 1149–1175. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136282>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2015). What is talent management? A review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 14(3), 262–285. <https://doi.org/10.1177/1534484315592165>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace>
- García, M. I. V. de V., & Gabari-Gambarte, M. I. (2019). El rol de los recursos laborales en el desarrollo del engagement. *Apuntes de Psicología*, 37(2), 91–102. <https://doi.org/10.55414/znpqh004>
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237–245.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>
- Herrero, P. P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *EDUCAR*, 27, 119–133. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.253>
-

- Horstmann, L., & Martín, M. J. (2017). Análisis del fenómeno del «employer branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista Icade*, 100, 97–115.  
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/8029>
- ILOSTAT. (2018). *International Labour Organization: Report*. <https://ilostat.ilo.org/data/>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School Working Paper*, 2019(04).
- Kuron, L., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school-to-work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009.  
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army. *International Journal of Public Sector Management*, 20(4), 256–267. <https://doi.org/10.1108/09513550710750021>
-

- López Rodríguez, C. E., & Neme Chaves, S. R. (2021). Employer branding in organizations that internationalize logistics operation services in Bogotá, Colombia. *Contaduría y Administración*, 66(2), e00011. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629>
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., Martín-García, J., & Escorial Martín, S. (2017). Factores de riesgo psicosocial como predictores del bienestar laboral: Un análisis SEM. *Ansiedad y Estrés*, 23(2), 66–70. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.001>
- Martelli, I., & Pattai, M. B. (2022). Captación, motivación y fidelización de la generación Y en los puestos de trabajo en grandes empresas [Tesina de licenciatura, Universidad Nacional del Comahue]. *Repositorio Institucional UNCo*. <https://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/16893>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Martínez-Vargas, J. A., & Rivera-Porras, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), e55. <https://doi.org/10.15649/2346030X.55>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Menezes, D. B. S., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277. <https://doi.org/10.3390/su17073277>
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1588. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>
- 
-

- Milner, A., Krnjacki, L., & LaMontagne, A. D. (2017). Psychosocial job quality and mental health among young workers: A fixed-effects regression analysis using 13 waves of annual data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(1), 50–58. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3608>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Naranjo Franco, M. F. (2020). Estrategias de gestión humana para la fidelización y retención del personal en las organizaciones [Trabajo de especialización, Universidad Pontificia Bolivariana]. *Repositorio Institucional UPB*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9571>
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10(1), 101053. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053>
- Olafsen, A. H., & Halvari, H. (2017). Mecanismos motivacionales en la relación entre características del trabajo y el funcionamiento de los empleados. *Revista Española de Psicología*, 20, e38. <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.34>
- Pant, J. J., & Venkateswaran, V. (2019). Exploring millennial psychological contract expectations across talent segments. *Employee Relations*, 41(4), 773–792. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0096>
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2020). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 120–133. <https://doi.org/10.22463/24221783.2956>
- 
-

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Presslee, A., Richins, G., Saiy, S., & Webb, A. (2023). Small sample field study: The effects of team-based recognition on employee engagement and effort. *Management Accounting Research*, 59, 100829. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100829>
- Rade, L. Y. V., & Villon, M. N. F. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(17), e17. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143–185. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Rodriguez-Saldaña, A. P. (2023). Propuesta de una estrategia de *engagement* como herramienta de fidelización para los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes, Bogotá, Colombia [Tesis de maestría]. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/15632>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rubio-Ávila, S. M., & Gómez-Sánchez, R. V. (2018). Factores psicosociales en el trabajo. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 8(2). <https://www.redalyc.org/journal/7337/733776440001/>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El *engagement* en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 3–16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sanz Sánchez, R. (2020). *Gestión del talento: La fidelización del talento joven en las empresas: El caso Neozink* [Trabajo de fin de grado]. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/46455>
-

- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Shvetsova, O. (2025). Gestión del talento global: Soluciones innovadoras y una estrategia sostenible con un enfoque centrado en el ser humano. *Administrative Sciences*, 15(5), 190. <https://doi.org/10.3390/admsci15050190>
- Socorro, F. (2011). Planes para retener el talento humano. *RecursosHumanosBlog*. <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/retencion-del-talento/>
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health? A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443–462.
- Tamayo, J. C. H. (2024). El desarrollo organizacional: Agente clave en la gestión del recurso humano en México. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–13. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-992>
- Tamez, H. G., Abreu, J. L., & Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194–249. [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf)
- Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2150–2184. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579248>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies*. Society for Human Resource Management.
- van Veen, M., Oude Hengel, K. M., Schelvis, R. M. C., Bongers, P. M., Ket, J. C. F., van der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2023). Psychosocial work factors affecting mental health
-

- of young workers: A systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(1), 57–75. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01907-y>
- Verma, S., & Kaur, G. (2023). Exploring factors of HR climate and their influence on faculty retention: Unfolding HRM in Indian higher educational settings. *SAGE Open*, 13(2), 21582440231169663. <https://doi.org/10.1177/21582440231169663>
- Wandycz-Mejias, J., Roldán, J. L., & Lopez-Cabrales, A. (2025). Analyzing the impact of work meaningfulness on turnover intentions and job satisfaction: A self-determination theory perspective. *Journal of Management & Organization*, 31(1), 384–407. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.42>
- Willka, W. (2019). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en Mi Banco - Banco de la Microempresa, sucursal Huancavelica* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional UNH.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.
-

## Anexos

### ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO

| Objetivos específicos                                                                                                                                             | Categoría de rastreo                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analizar la percepción de los trabajadores jóvenes sobre la gestión del talento humano en la organización y su impacto en la motivación y el sentido del trabajo. | Percepción de los trabajadores jóvenes sobre la gestión del talento humano en la organización y su impacto en la motivación y el sentido del trabajo. |
| Identificar los factores psicosociales y organizacionales que influyen en el bienestar laboral del talento joven de Cajicá (Colombia)                             | Factores psicosociales y organizacionales que influyen en el bienestar laboral                                                                        |
| Identificar los factores laborales que influyen en el desarrollo humano organizacional del talento joven de Cajicá (Colombia).                                    | Factores laborales que influyen en el desarrollo humano organizacional                                                                                |
| Formular estrategias de mejora en la gestión del talento humano orientadas a la fidelización de jóvenes trabajadores.                                             | Estrategias de mejora en la gestión del talento humano orientadas a la fidelización de jóvenes trabajadores.                                          |

**Protocolo de entrevista. Influencia de la gestión del talento humano en la fidelización laboral de un grupo de adultos jóvenes trabajadores de Cajicá (Colombia)**

**Nota aclaratoria:** El presente instrumento se trata de una entrevista semiestructurada, por lo que se formulan preguntas a partir de la conversación con el entrevistado, teniendo en cuenta una serie de categorías guías. La entrevista no será a manera de listado.

**Preguntas base:**

- Nombre
- Edad
- Profesión
- Experiencia laboral

**Percepción de los trabajadores jóvenes sobre la gestión del talento humano en la organización y su impacto en la motivación y el sentido del trabajo.**

1. ¿Cuál es el impacto de las sugerencias de mejoramiento de las condiciones laborales aportadas por los jóvenes en la toma de decisiones en la alta dirección?
2. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral? Cuéntenos su experiencia
3. ¿cómo joven profesional en la empresa donde actualmente se encuentra laborando, de qué forma siente que es valorado por su rendimiento laboral?
4. ¿Qué cambios propondría de la cultura organizacional y las políticas de gestión del talento humano de su empresa y porque considera que contribuyen al cumplimiento de sus expectativas laborales?
5. ¿De qué manera la gestión del Talento Humano de su empresa, ha influido en su decisión de quedarse o pensar en cambiar de trabajo?

**Factores psicosociales y organizacionales que influyen en el bienestar laboral del talento joven de Cajicá (Colombia)**

1. ¿cómo es el ambiente laboral en su lugar de trabajo y cuál sería para usted un ambiente laboral ideal?
  2. ¿Cómo describiría su relación con sus compañeros y jefes y que cualidades admiras de ellos?
  3. ¿De qué manera la empresa donde usted labora brinda apoyo emocional y profesional a los trabajadores frente a dificultades que enfrentan?
- 
-

4. ¿qué propuestas o estrategias le gustaría que implementaran en la empresa donde labora, que contribuyan a mejorar su bienestar laboral y salud mental?
5. ¿Cómo considera usted que la carga laboral influye en su desempeño laboral y en su nivel de estrés en el trabajo?

**Factores laborales que influyen en el desarrollo humano organizacional del talento joven de Cajicá (Colombia).**

1. Dentro del proceso de inducción, ¿cuáles elementos considera le facilitaron o dificultaron su adaptación al entorno laboral y por qué?
2. Dentro del programa de capacitación, ¿cuáles temas considera más útiles para fortalecer su desempeño laboral en la empresa y por qué?
3. ¿Qué dificultades ha presentado su trabajo que hayan obstaculizado su crecimiento como joven profesional?
4. ¿Qué recursos u oportunidades desde su perspectiva considera que la empresa debería brindar para fortalecer con mayor eficiencia su perfil profesional?
5. En relación con su trabajo, ¿qué situaciones considera que han fortalecido u obstaculizado su desarrollo como persona y como profesional dentro de la empresa?

**Estrategias de mejora en la gestión del talento humano orientadas a la fidelización de jóvenes trabajadores.**

1. ¿Si usted tuviese un cargo directivo, que cambio propondría en la forma en que se gestiona el talento humano en su empresa?
  2. ¿Qué prácticas o medidas considera que se podrían implementar en su empresa, para fortalecer el compromiso de los jóvenes con la empresa de tal forma que se fidelicen a largo plazo?
  3. ¿Qué estrategias propondría para ayudar a que los jóvenes se sientan parte activa del crecimiento organizacional y que puedan ayudar a retener el talento joven?
  4. ¿Qué experiencias considera donde usted labora que no están funcionando para fidelizar talento joven?
  5. ¿Qué condiciones de su entorno laboral cree son clave para quedarse en su actual trabajo y crecer profesionalmente a largo plazo?
- 
-

**Influencia de la gestión del talento humano en la fidelización laboral de un grupo de  
adultos jóvenes trabajadores de Cajicá (Colombia)**

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con documento de identidad \_\_\_\_\_, obrando en nombre propio, dentro de los presupuestos legales, autorizo a **Emilce Hernández Basante Lorena Susana Bolívar Botía**, para que reproduzcan en todas sus modalidades, distribuya y comunique públicamente en su trabajo de investigación, el audio obtenido y su transcripción, para los fines y dentro de los propósitos establecidos por el investigador mencionado anteriormente.

Autorizo para que en el marco de la investigación o trabajo: Influencia de la gestión del talento humano en la fidelización laboral de un grupo de adultos jóvenes trabajadores de Cajicá (Colombia), use mi fotografía(s), imágenes de video, y/o transcripciones, la(s) cual(es) será(n) usada(s) exclusivamente para su trabajo de investigación y su futura publicación.

Declaro que por medio del presente documento, autorizo de manera gratuita a Emilce y Lorena, el derecho a reproducir y permitir el uso de mi audio sin necesidad de requerir consentimiento de terceras personas.

Con mi firma constato que he leído y entendido plenamente la información aquí presente y que estoy de acuerdo con ella.

Cordialmente,

\_\_\_\_\_  
Fecha:

Cédula:

