



Fidelización del talento humano en Milonga Beachwear en 2024

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Aura Daniela Duque Aristizabal

Sandra Cristina Gómez Pineda

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Septiembre de 2025

Fidelización del talento humano en Milonga Beachwear en 2024

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Aura Daniela Duque Aristizábal

Sandra Cristina Gómez Pineda

Asesor

Jaime Restrepo Díaz

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Septiembre de 2025

## Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Planteamiento Del Problema .....	13
1 Preguntas de investigación .....	15
1.1 Pregunta principal.....	15
1.1.1 Preguntas secundarias .....	16
CAPÍTULO II.....	17
2 Objetivos de la Investigación .....	17
2.1 Objetivo General.....	17
2.1.1 Objetivos Específicos.....	17
3 Justificación.....	18
CAPÍTULO III.....	19
4 Marco Referencial.....	19
CAPÍTULO III.....	28
5 Diseño Metodológico .....	28
5.1 Línea de Investigación Uniminuto .....	28
5.2 Sublínea de investigación del programa.....	28
5.3 Eje Temático.....	28
5.4 Enfoque de investigación: .....	29
5.5 Diseño de investigación .....	30
5.6 Alcance.....	31
5.7 Población y tamaño de muestra.....	32
5.8 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos .....	33
5.9 Análisis y tratamientos de datos.....	34
5.10 Plan de acción del proyecto: .....	35
Resultados:.....	350
Conclusion:.....	35

Referencias ..... 49

## Resumen

La fidelización del talento humano es un término que ha tomado fuerza en la última década, cuando las empresas fueron conscientes que su principal activo eran sus colaboradores y que estos eran el centro de la empresa, entendiendo que empleados felices y valorados dentro de la organización era equivalente a una productividad y calidad más alta.

Milonga Beachwear, entendió la importancia de fidelizar, retener y sostener a su equipo de trabajo por medio de planes de bienestar, que no solo motive a los empleados con salario emocional, sino que se trabaje con salarios justos. Todo esto consolidaría un equipo eficaz que trabaje en pro de la consecución de objetivos de la empresa.

*Palabras clave: Desarrollo personal y profesional; estrategias de lealtad organizacional; satisfacción laboral; salario emocional*

### **Abstract**

Employee loyalty is a term that has gained traction in the last decade, when companies became aware that their most valuable asset was their employees, and that these individuals were at the center of the organization. It was understood that happy and valued employees within the organization were equivalent to higher productivity and quality.

Milonga Beachwear understood the importance of retaining and supporting its team through well-being plans, which not only motivate employees with emotional salary but also ensure fair wages. All of this would create an effective team that works toward achieving the company's goals.

*Keywords:* Emotional salary; Job satisfaction; Organizational loyalty strategies; Personal and professional development.

## Introducción

Las empresas enfrentan un reto y es la retención de sus empleados, a través de métodos que vayan más allá de dinero y es a través del “salario emocional”, Se encontró que la primera referencia bibliográfica del concepto se da en el 2003 y la más reciente en el 2018; los países que más han estudiado el concepto se encuentran en Colombia, Ecuador, Perú, Chile y España; se propone la siguiente definición para su abordaje: “son los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y fluir en el trabajo”.

Por lo tanto, en las empresas, este término ha tomado tanta fuerza ya que no solo mejora la productividad de los empleados, sino que reduce la rotación que es el objetivo principal de la implementación de estrategias de fidelización, esto no solo disminuye, sino que fortalece y genera sentido de pertenencia hacia una cultura organizacional sólida.

Sin embargo, conocer y hablar de estos conceptos no es suficiente. Es necesario implementar estrategias efectivas que consideren las necesidades intangibles de los empleados, para que el salario emocional se adapte de manera adecuada a la cultura organizacional, Según Chiavennato (2009) al administrar personas, estas deben verse como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada. (CHIAVENATO, 2009)

Según lo anterior, cuando se inicia humanizando el colaborador y a darle un nuevo concepto y sobre todo significado dentro de la organización, comienza la

transformación de una empresa, dando paso a la creación de una cultura organizacional sólida generando entre todo el personal sentido de pertenencia y estabilidad.

Es esencial que los colaboradores, se sientan valorados y honrados, cuando estos sienten que la empresa aporta a su desarrollo profesional y personal se generan vínculos y lazos fuertes, que permiten que un empleado genere estabilidad en una empresa y adicional a eso una relación directa entre la calidad y desempeño de sus labores.

En definitiva, las empresas han tenido que adaptarse a las nuevas tendencias, no se puede olvidar que el área de talento humano, que también ha tenido muchos cambios, inclusive en cómo se nombra a través del tiempo. Talento humano es el puente entre los empleados y la organización, las personas pertenecientes a esta área tienen que mantener una postura central y lograr mediar para encontrar un equilibrio entre beneficios de la empresa y la calidad y permanencia de los colaboradores, sin dejar de lado que las personas que conforman el área deben estar en constante formación no solo a nivel profesional, sino también el desarrollo de sus habilidades blandas que es lo que más los llevan a conectar con las personas que tienen a cargo y que quieren sostener en la organización, ya que así como desde el área se busca transmitir entre los empleados una buena cultura, el ejemplo se inicia desde los dueños, gerentes y talento humano siendo inspiración para los demás colaboradores de la empresa.

Pero también, es importante entender la importancia del área de talento humano dentro de las organizaciones, esta es el puente entre empleado y empleador, llevando a cabo todos los procesos los cuales son igual de importantes, por ejemplo, si la organización se enfila hacia la ampliación y el aumento de actividades, los procesos para integrar personas adquieren prioridad; si cambian a nuevas tecnologías, los procesos

para desarrollar a las personas resultan básicos; si pretende retener a los talentos, los procesos para retener a las personas son fundamentales. No obstante, no debe actuar en forma sesgada. En realidad, todos los procesos de talento humano son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes. Lo importante es tratarlos como un todo. Cuando uno de ellos falla, en consecuencia, sobrecarga a los demás. El secreto está en el tratamiento sistémico de esos procesos. La conexión, o sea la red, es lo que hace la diferencia. (CHIAVENATO, 2009)

Este trabajo se centrará en analizar la fidelización del talento humano en Milonga Beachwear en el año 2024, explorando todas las estrategias implementadas para lograr reducir la rotación. Además, se estudiará como los planes de bienestar y salario emocional contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional, generando lazos de fidelidad y sentido de pertenencia entre la empresa y los colaboradores. La necesidad de implementar planes de bienestar y de estudiar su impacto fue la notoria renuncia en años anteriores al 2024 y la estabilidad alcanzada ese año con la mejora e implementación de planes de bienestar más consolidados.

Después de varios años de cambios, se ha comprendido que el pensamiento y el cómo trabajan las personas hoy en día ha ido cambiando y evolucionando. Un ejemplo claro es el trabajo remoto, que experimentó un cambio significativo después de la pandemia. Incluso hay algunos que desde casa son mucho más productivos que en una oficina. Sin embargo, para una empresa poder entender esto no ha sido fácil y se ha necesitado de tiempo y sobre todo resultados positivos para poder adaptarse específicamente a esta necesidad.

Así como esta muchas otras han ido cambiando y aunque no todas las empresas logran esta adaptación al 100% o a no todas les conviene, definitivamente si queda claro que cada empresa de acuerdo a sus necesidades ha ido adaptando medidas positivas pensadas más en el colaborador y en como este a través de los incentivos aumentara la productividad, estabilidad y felicidad, esto acompañado de la sensación de sentirse realizado, transmitirán estas emociones positivas a sus compañeros, lo cual es significativo para el ambiente laboral.

Para finalizar, un estudio realizado por Cubas Pérez, logró determinar la conexión del salario emocional y la conservación del talento humano, donde se afirma que los trabajadores buscan una retribución por sus empleos, pero también generan expectativas por aquellas actividades que les producen satisfacción. De ahí radica la importancia del salario emocional en las empresas, pues generan un incentivo que establecen un bienestar en los empleados y, por ende, continúan sus actividades en la empresa u organización, generando una retención y mantenimiento del talento humano. (PEREZ, 2023)

Este estudio se realizará bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de las estrategias de fidelización empleadas en la empresa Milonga Beachwear. Para la recolección de datos, se emplearán entrevistas semiestructuradas, evaluaciones específicas y encuestas, esto facilitará la triangulación de la información y fortalecerá la validez de los resultados. El análisis de datos cualitativos se realizará mediante codificación temática, mientras que los datos cuantitativos serán analizados con herramientas graficas descriptivas e inferenciales.

En este estudio se desarrollarán los siguientes apartados, cada uno cumple una función importante en la construcción y fundamentación del proyecto de investigación, se

describirá la situación e identificación de la problemática central, sus causas, consecuencias y la relevancia de abordarla, También se plantearán las interrogantes que guiarán el estudio, tanto a nivel general como en aspectos más puntuales, orientando el desarrollo de los objetivos y el análisis posterior.

Luego, se establecerán los propósitos de la investigación. El objetivo general define la meta principal, mientras que los específicos abordan las acciones concretas necesarias para alcanzarlo, posteriormente se argumentará la importancia del estudio, explicando por qué es necesario realizarlo y qué aportes puede generar a nivel académico, social o práctico.

Finalmente, se presentará el entorno geográfico, social, institucional o cultural donde se sitúa el problema de investigación, proporcionando una visión clara del contexto en el que se desarrolla el estudio, se definirá el conjunto de conceptos clave que serán utilizados en la investigación, facilitando la comprensión y el uso coherente del lenguaje técnico a lo largo del documento, luego se expondrán las teorías, enfoques y antecedentes relevantes que sustentan la investigación, estableciendo la base académica desde la cual se abordará el problema y por último se identificarán las normativas, leyes o reglamentos aplicados en Colombia pertinentes al objeto de estudio, en caso de que el tema lo requiera, garantizando que el análisis se enmarque dentro de un marco jurídico adecuado.

Finalizamos con la bibliografía utilizada a lo largo del estudio, respetando las normas de citación académica vigentes, lo cual respalda la información presentada.

Por último, es importante mencionar que las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de este estudio fueron la recolección de la información por parte de personas en la empresa por la alta rotación del personal y la documentación inexistente sobre el manejo del talento humano en la compañía.

## Planteamiento Del Problema

Milonga Beachwear, ha enfrentado en los últimos años un reto debido a la rotación de personal que después de la pandemia ha ido aumentando significativamente, “Uno de los fenómenos con el que se enfrentan las organizaciones en la era pos pandémica es la renuncia silenciosa”. este fenómeno se caracteriza porque los empleados se desconectan de su trabajo sin renunciar formalmente, situación que a menudo pasa desapercibida, los jefes creen que los empleados están felices, pero la realidad es distinta. Asimismo, menciona que esta problemática comenzó a notarse a nivel mundial cuando los empleados de las empresas volvieron a laborar presencialmente después de la pandemia. “Al regresar a las oficinas, muchas personas comenzaron a renunciar, ya sea por la falta de oportunidades o malos tratos de las empresas, por lo que renunciaron para mejorar su sueldo o condiciones de vida”.

No solamente factores relaciones a la pos pandemia, promovieron la rotación en Milonga Beachwear años anteriores al 2024, también, la falta de programas de desarrollo personal y profesional, la falta de programas de bienestar laboral que incentiven a los colaboradores, todo esto genera un impacto negativo afectando la continuidad de los proyectos de la empresa.

En el contexto de Milonga Beachwear, el proceso de fidelización del talento ha sido uno de los retos más grandes de la empresa en cuanto a temas de personal, ya que es una empresa mediana donde la ausencia de una persona desestabiliza todo el proceso. A pesar que en el año 2024 se empezó a implementar planes de bienestar adecuado a las necesidades observadas y mencionadas por los colaboradores, la pérdida de empleados

claves ha sido alta, lo cual lleva a la empresa a intensificar la estrategia, apoyarse en terceros para poder retener y marcar una diferencia en el mercado como una empresa amigable.

Por lo tanto, en el 2024, se tuvieron que implementar estrategias efectivas de motivación y reconocimiento, más allá de la compensación económica, que fortalezca el ambiente laboral en la empresa. Así que se llegó a la conclusión de que la carencia de planes de bienestar, además de generar rotación, también impacta a la empresa en la pérdida de talentos y conocimiento de personas que llevan una trayectoria significativa, adicional cuando ocurre esta masividad de renuncias el impacto del entorno es negativo, disminuyendo la productividad de los demás empleados.

Por lo tanto, es fundamental comprender el concepto de **salario emocional**, especialmente en el contexto actual de la gestión del talento humano. Según Fernández y Bonilla (2016), “el salario emocional comprende aquellas retribuciones intangibles que permiten a los colaboradores sentirse valorados, equilibrar su vida personal y laboral, y encontrar sentido en su actividad profesional, sin que ello implique necesariamente una compensación monetaria directa” (Fernández, 2016). Ignorar este tipo de beneficios puede generar consecuencias negativas para la organización, tales como la disminución del compromiso, el aumento de la rotación de personal y un impacto directo en la productividad. Por esta razón, empresas reconocidas como **Google** y **Salesforce** han demostrado que priorizar el bienestar emocional de los empleados no solo es una práctica ética, sino también una estrategia empresarial rentable. En el caso de Google, la implementación de programas de bienestar y la promoción de un entorno laboral flexible

han incrementado la satisfacción laboral en un 37%, reduciendo la rotación en un 20%. Por su parte, Salesforce invierte aproximadamente 6 millones de dólares anuales en su programa de bienestar, y en 2022 reportó un crecimiento del 24% en sus ingresos, alcanzando los 31,4 mil millones de dólares. Estos resultados evidencian que fomentar el salario emocional contribuye significativamente a la estabilidad del capital humano y al crecimiento sostenible de la organización.

Todo lo anterior con el fin de poder analizar el proceso de fidelización del talento humano en Milonga Beachwear en el año 2024, identificando las prácticas y estrategias implementadas para medir su impacto en la retención y satisfacción de los empleados, y así proponer mejoras en las políticas de bienestar organizacional y fortalecimiento de la cultura.

En definitiva, todo lo relacionado a bienestar ha tenido una trascendencia en la última década a nivel mundial, dada la importancia de mantener la salud mental y emocional de los trabajadores, equilibrando la vida laboral y personal, mediante entornos organizacionales saludables.

## **1 Preguntas de investigación**

### **1.1 Pregunta principal**

¿Cuál es la efectividad de las estrategias de fidelización implementadas en 2024 en la retención, motivación y satisfacción de los colaboradores?

### ***1.1.1 Preguntas secundarias***

#### **1.1.1.1 Subtítulo nivel 4**

¿Cuáles son los factores clave que influyen en la fidelización del talento humano en Milonga Beachwear en 2024?

##### ***1.1.1.1.1 Subtítulo nivel 5***

¿Cómo impactan las estrategias de bienestar y desarrollo profesional en la permanencia de los empleados en Milonga Beachwear?

##### ***1.1.1.1.2 Subtítulo nivel 6***

¿Qué percepción tienen los colaboradores sobre las condiciones laborales y el clima organizacional en relación con su compromiso y permanencia en la empresa?

## CAPÍTULO II

### 2 Objetivos de la Investigación

#### 2.1 Objetivo General

Analizar las estrategias de fidelización del talento humano en Milonga Beachwear durante el año 2024 para determinar su efectividad en la retención y satisfacción de los empleados.

##### 2.1.1 *Objetivos Específicos*

Evaluar la percepción de los colaboradores de Milonga Beachwear respecto a la efectividad de las estrategias de reconocimiento e incentivos aplicadas durante el año 2024 y su influencia en la motivación y satisfacción laboral.

Analizar las estrategias internas de fidelización de Milonga Beachwear con prácticas de referencia (*benchmarking*) de empresas de la industria de la moda en Colombia, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora en los planes de bienestar.

Proponer un plan estratégico de retención y fidelización del talento humano, basado en los hallazgos del diagnóstico y el *benchmarking*, para fortalecer la satisfacción y el sentido de pertenencia en la compañía.

### 3 Justificación

La elevada rotación de empleados representa un reto considerable para la mayoría de las organizaciones, pues implica altos costos derivados de los procesos de reclutamiento, capacitación y adaptación de los nuevos empleados, además de generar efectos negativos en el funcionamiento, productividad y motivación del equipo de trabajo. En la industria de moda de Colombia, con sus altos niveles de competitividad y cambio, la fidelización de talento humano cualificado es fundamental para garantizar la calidad y la innovación de los productos que ofrece. Es por tanto necesario que empresas como Milonga Beachwear analicen y optimicen sus procesos de fidelización del talento humano. Esta investigación permitirá identificar las estrategias más eficaces que se llevaron a cabo en el 2024, así como la construcción de un ambiente laboral favorable que incremente el compromiso y la satisfacción de los colaboradores y esto se vea reflejado mediante la productividad de los colaboradores.

## CAPÍTULO III

### 4 Marco Referencial

Marco Contextual: Milonga Beachwear es una empresa fundada en la ciudad de Medellín en el año 2006, dedicada al diseño y comercialización de ropa de playa tanto para hombres como mujeres. La empresa nace con una visión enfocada en satisfacer las necesidades de una mujer moderna, los diseños son únicos e innovadores donde lo más importante es resaltar la belleza natural, la felicidad interior y el estilo, inspirados en la aventura y el viaje, ofreciendo un atuendo único. Los diseños y estampados son de alta calidad y perfecta horma. La marca se especializa en crear accesorios hechos a mano que le dan el toque especial a cada prenda.

Actualmente la empresa cuenta con un equipo de 35 personas, las cuales se distribuyen en el área de diseño, producción, ventas, administrativos y el área comercial. Su sede principal está ubicada en el barrio casa loma en Medellín, cerca de una estación del metro, lo cual es muy importante para facilitar el transporte de los colaboradores. La organización se caracteriza por tener una cultura muy lineal, lo que implica una cultura jerárquica concisa y una comunicación directa entre todos.

La empresa ha vivido muchos desafíos a través de los años, no solamente a nivel económico y/o estratégico de la empresa, sino también con la continuidad de los colaboradores dentro de la empresa. Todo esto ha llevado a implementar diferentes estrategias de fidelización para reforzar el sentido de pertenencia, crear más estabilidad y sobre todo que Milonga sea un lugar donde las personas siempre quieran trabajar.

Este trabajo se enfoca en analizar los factores que llevaron a milonga a crear estrategias de fidelización debido a la alta rotación de sus empleados por falta de un plan de bienestar, con el objetivo de mejorar su desempeño, haciendo a sus empleados más felices y productivos.

Las empresas en Colombia y el mundo cada año se enfrentan a retos económicos, políticos y sociales que llevan a transformar su modo de operar y la innovación de su producto, pero también es igual de importante el personal que conforma las empresas ya que estos son quienes finalmente se encargan de todo el desarrollo del producto, inclusive de la venta y/o comercialización del mismo. Por ende, el sostener un equipo eficaz y eficiente es indispensable en las organizaciones, por eso, en la actualidad y debido a la alta rotación que en este caso y que aumento después de la pandemia, Milonga se vio en la obligación de implementar planes de bienestar en pro de la retención, fidelización y sostenibilidad de los empleados en el tiempo, procurando ser a futuro una empresa donde las personas desarrollen todo su potencial personal y profesional, donde los empleados se sientan parte de y sobre todo sean felices y más productivos.

Marco Conceptual: Cando hablamos de fidelizar el talento humano en una organización, hacemos referencia al proceso de retener los empleados mejorando las condiciones laborales no solo en temas de salario, sino también beneficios de estudios, horario flexible, carga laboral ajustada y crecimiento dentro de la misma. Es decir, todo aquello que genera que un empleado se sienta parte fundamental de la empresa y sobre todo se sienta valorado, generando así un vínculo más fuerte entre empleado y empresa.

David Ulrich (1997), (Ulrich, 1997) experto en capital humano y desarrollo organizacional, plantea que retener el talento implica crear una propuesta de valor atractiva para el empleado, que combine elementos tangibles como la remuneración, beneficios y estabilidad con factores intangibles, tales como el sentido de propósito, el reconocimiento, el aprendizaje continuo y la cultura organizacional. Según Ulrich, las empresas que logran alinear sus objetivos estratégicos con las aspiraciones individuales de sus colaboradores tienden a reducir significativamente los niveles de rotación y a fortalecer su capacidad de innovación y adaptación al cambio.

Uno de los principales factores que influye directamente en la retención es la motivación laboral, la cual actúa como el motor que impulsa a los colaboradores a comprometerse con su rol dentro de la empresa. Cuando los empleados están motivados se incrementa su disposición de permanecer en la empresa. Para Robbins y Coulter (2014), la motivación es “el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta”, y en el contexto empresarial, esto se traduce en el compromiso del colaborador con sus responsabilidades, la calidad de su trabajo y su disposición a contribuir activamente con la organización. (Robbins, 2014)

Marco Teórico: La fidelización del talento humano se refiere a la serie de estrategias y acciones orientadas a mantener a los colaboradores motivados, comprometidos y satisfechos en su lugar de trabajo, disminuyendo así la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional. Según Chiavenato (2009), los trabajadores no

deben ser vistos únicamente como recursos, sino como personas activas, capaces de generar valor, innovación y transformación dentro de las organizaciones.

Además, Chiavenato (2011) argumenta que la retención del talento humano se basa en la implementación de estrategias que promuevan el desarrollo profesional, el reconocimiento y el bienestar. Es decir, una fidelización efectiva requiere de programas integrales que combinen salario emocional, planes de carrera y condiciones laborales dignas.

El concepto de salario emocional ha ganado relevancia en las últimas décadas, al enfocarse en los beneficios no monetarios que se involucran en la satisfacción laboral. De acuerdo con Rubio-Ávila et al. (2020), el salario emocional comprende elementos como la flexibilidad en horarios y desplazamientos, estrategias de reconocimiento, oportunidades de crecimiento laboral y profesional, equilibrio vida-trabajo, y el reconocimiento de logros y habilidades. Estos factores son determinantes para mantener el compromiso y la motivación de los colaboradores.

El salario emocional emerge como un concepto fundamental para entender la retención del talento humano en el contexto actual. Gómez (2017) lo define como "el conjunto de retribuciones no económicas que el trabajador recibe de su organización y que complementan el salario tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy" (p. 45).

Cubas Pérez (2023) sostiene que el salario emocional genera un vínculo entre el colaborador y la organización, promoviendo la permanencia en la empresa incluso más

allá de las condiciones económicas. Así mismo, la experiencia positiva que generan estas condiciones se ve reflejada directamente en la productividad y clima organizacional.

### **Estrategias de retención y bienestar laboral**

Las estrategias de retención deben ser adaptadas al contexto de cada organización. Según Robbins y Judge (2013), los programas de bienestar, el liderazgo transformacional y una cultura de reconocimiento son pilares fundamentales para lograr una retención del talento humano. En este sentido, las empresas deben fomentar el desarrollo de habilidades blandas, la comunicación efectiva y el liderazgo empático.

Las dimensiones del salario emocional son múltiples. García (2021) identifica cinco componentes esenciales:

- **Equilibrio vida-trabajo:** Políticas que facilitan la conciliación entre la vida personal y profesional.
- **Desarrollo profesional y personal:** Oportunidades de crecimiento, formación y aprendizaje.
- **Ambiente laboral y bienestar:** Condiciones físicas y psicosociales del entorno de trabajo.
- **Reconocimiento y valoración:** Sistemas que visibilizan y premian los logros y contribuciones.
- **Participación y autonomía:** Espacios para la toma de decisiones y la creatividad.

La motivación es considerada un elemento fundamental en los procesos de fidelización según Herzberg (2017) distingue entre factores higiénicos (salario, condiciones físicas, políticas organizacionales) y motivacionales (logros, reconocimiento,

trabajo en sí mismo, responsabilidad, crecimiento). Esta caracterización es muy importante ya que permite comprender que la retención efectiva del talento humano requiere intervenir las dos dimensiones para garantizar el bienestar del colaborador.

La cultura organizacional constituye también un factor muy importante para la fidelización. Schein (2019) la define como "el conjunto de supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 17).

Esta cultura determina en gran medida la experiencia laboral del colaborador. Las empresas con culturas organizacionales sólidas y positivas presentan índices de rotación más bajos.

El sentido de pertenencia, como dimensión de la cultura organizacional, juega un papel importante en este proceso. Durán (2020) lo describe como "la experiencia personal de sentirse parte integral de un colectivo, donde los valores personales y organizacionales se alinean, generando un compromiso que trasciende lo transaccional" (p. 89).

Las estrategias de fidelización han evolucionado con el paso de los años. Rodríguez (2023) sistematiza las prácticas contemporáneas más efectivas:

- Onboarding personalizado: Procesos de inducción adaptados al perfil y necesidades del colaborador.
- Planes de carrera y desarrollo: Trayectorias profesionales claras con objetivos definidos.
- Programas de bienestar integral: Iniciativas que atienden las dimensiones física, mental, social y financiera del bienestar.
- Reconocimiento sistemático: Mecanismos formales e informales para destacar contribuciones valiosas.

- Flexibilidad laboral: Opciones que permiten adaptar el trabajo a diversas circunstancias personales teniendo en cuenta horarios y espacios de trabajo.
- Responsabilidad social y propósito: Vinculación del trabajo con impactos positivos en la sociedad

Marco Legal: La legislación colombiana ofrece un marco normativo que protege y promueve el bienestar de los trabajadores, lo cual es clave en cualquier estrategia de fidelización del talento humano.

### **Constitución Política de Colombia (1991)**

En su artículo 25 establece que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado”. Esto refuerza la necesidad de condiciones laborales dignas como base para la fidelización.

### **Código Sustantivo del Trabajo**

Regula aspectos fundamentales como jornada laboral, remuneración y prestaciones sociales, elementos que constituyen la base de cualquier estrategia de retención.

**Artículos 56, 57 y 58** regulan los deberes de empleadores y trabajadores. El cumplimiento de estas normas es esencial para establecer relaciones laborales sólidas y de confianza.

**Artículo 143:** Incentiva la capacitación como derecho del trabajador, aspecto relevante en la promoción del desarrollo profesional.

### **Ley 1010 de 2006 (Ley Antimobbing)**

Esta ley representa un pilar fundamental para garantizar ambientes laborales saludables, define las conductas constitutivas de acoso y establece mecanismos de

prevención y sanción, aspectos esenciales para la construcción de entornos laborales positivos que favorezcan la fidelización. (46.160.)

### **Ley 1429 de 2010 (Formalización y Generación de Empleo)**

Fomenta estrategias para mejorar la calidad del empleo y la permanencia del talento en las empresas.

La Resolución 2646 de 2008 establece las directrices para la gestión de los factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral. Define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención e intervención de estos riesgos, como el estrés ocupacional, y la determinación del origen de patologías relacionadas. La norma exige a las empresas aplicar la "batería de riesgo psicosocial", la cual debe ser implementada por un psicólogo especialista en seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto al bienestar laboral, **el Decreto 1072 de 2015** establece en su **artículo 2.2.4.6.8** la obligación del empleador de "definir y asignar los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para el diseño, implementación, revisión, evaluación y mejora de las medidas de prevención y control para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo". Esto incluye programas de bienestar que pueden incidir positivamente en la retención.

**La Ley 1857 de 2017** establece medidas para fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia, incluyendo la flexibilización de la jornada laboral para que los trabajadores puedan compartir con su núcleo familiar. Esta normativa facilita la

implementación de políticas de equilibrio vida-trabajo, componente esencial del salario emocional.

#### **4.4.1 Incentivos tributarios para programas de bienestar**

La legislación tributaria colombiana ofrece algunos incentivos para la implementación de programas de bienestar. El Estatuto Tributario, en sus artículos 107 y 108 (con interpretaciones actualizadas por la DIAN), permite la deducción de gastos asociados a programas de bienestar laboral, siempre que cumplan con requisitos de causalidad, necesidad y proporcionalidad.

**El Decreto 2264 de 2019** establece beneficios tributarios específicos para empresas que implementen programas de formación y desarrollo para sus colaboradores, componente esencial de las estrategias de fidelización.

#### **4.4.2 Regulación del teletrabajo y trabajo remoto**

El fenómeno mencionado en el proyecto sobre el trabajo remoto tras la pandemia encuentra su marco regulatorio en la Ley 2088 de 2021, que establece el trabajo en casa como una modalidad de prestación del servicio, y la Ley 1221 de 2008 que regula el teletrabajo.

**El Decreto 649 de 2022** reglamenta la Ley 2121 de 2021 sobre trabajo remoto, estableciendo condiciones para esta modalidad que ha cobrado relevancia como parte de las estrategias de fidelización post-pandemia.

## **CAPÍTULO III**

### **5 Diseño Metodológico**

#### **5.1 Línea de Investigación Uniminuto**

La presente investigación se enmarco en la línea de investigación de la Universidad denominada Gestión estratégica para la globalidad, ya que esta línea se enfoca en el estudio y desarrollo de estrategias que permiten a las organizaciones actuar de manera eficaz y competitiva en un entorno globalizado.

#### **5.2 Sublínea de investigación del programa**

La sublínea de investigación que se ajusta es Gestión del Talento y Cultura Organizacional, ya que aquí se estudia el rol del capital humano haciendo énfasis en el desarrollo, atracción y retención de los colaboradores.

#### **5.3 Eje Temático**

El eje temático escogido es Gestión de la Innovación, debido a que se centra en estudiar, diseñar y aplicar procesos que permitan a las organizaciones mejorar su competitividad, productividad y sostenibilidad. Nuestro estudio se articula aquí, pues la propuesta de estrategias de fidelización (como el salario emocional y los planes de bienestar) representa una innovación en la gestión del talento humano necesaria para optimizar el capital humano, reducir costos de rotación y, en última instancia, aumentar la productividad de la empresa

#### 5.4 **Enfoque de investigación:**

El presente estudio adopta un enfoque mixto, que combina elementos cualitativos y cuantitativos con el propósito de comprender y medir los factores que inciden en la fidelización del talento humano en Milonga Beachwear durante el año 2024.

Desde el componente cualitativo, se busca interpretar de manera contextualizada los discursos y narrativas de los empleados, reconociendo la importancia de los factores intangibles —como las percepciones, el sentido de pertenencia y el reconocimiento emocional— en la construcción del vínculo trabajador–organización. Este enfoque permitirá comprender cómo las estrategias de gestión del talento son percibidas, recibidas y resignificadas por los colaboradores.

Por su parte, el componente cuantitativo permitirá medir la efectividad e impacto de dichas estrategias mediante la aplicación de instrumentos estructurados (como encuestas o escalas de satisfacción y compromiso). Este componente facilitará identificar tendencias, niveles de satisfacción y relaciones entre las variables que influyen en la fidelización.

La combinación de ambos enfoques posibilita una visión integral del fenómeno, articulando la comprensión profunda de las experiencias de los trabajadores con la validación empírica de los resultados obtenidos. En consecuencia, el enfoque mixto fortalece la coherencia metodológica del estudio, permitiendo responder de manera más completa al objetivo general de determinar la efectividad de las estrategias de fidelización implementadas por Milonga Beachwear.

## 5.5 Diseño de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo–correlacional, con un enfoque mixto. Este diseño permite integrar la caracterización cualitativa de las estrategias de fidelización implementadas por Milonga Beachwear con el análisis cuantitativo de su relación con la satisfacción y retención del talento humano durante el año 2024.

El estudio es no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan los fenómenos tal como ocurren en el contexto organizacional. A su vez, se clasifica como transversal, puesto que la recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo, con el fin de obtener una “fotografía” representativa de la situación actual.

Desde el componente cualitativo, se busca comprender las percepciones, experiencias y significados que los colaboradores atribuyen a las estrategias de fidelización, tales como los programas de bienestar, el salario emocional, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo. Este análisis permitirá captar la dimensión subjetiva y simbólica del vínculo empresa–colaborador.

Por su parte, el componente cuantitativo tiene como propósito medir el grado de satisfacción y fidelización de los empleados, y analizar la relación existente entre las estrategias implementadas (variable independiente) y los niveles de satisfacción y retención (variables dependientes). Para ello, se emplearán instrumentos estructurados, como encuestas con escalas tipo Likert, que permitan el análisis correlacional de los datos.

De esta manera, el diseño descriptivo–correlacional mixto ofrece una visión integral del fenómeno, combinando la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la objetividad analítica del enfoque cuantitativo. Los resultados obtenidos permitirán valorar la efectividad de las acciones de fidelización implementadas por Milonga Beachwear y brindar insumos para la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión del talento humano.

## **5.6 Alcance**

El presente estudio tiene un alcance descriptivo–correlacional, sustentado en un enfoque mixto, que combina el análisis cuantitativo y cualitativo de la información recolectada. El propósito es caracterizar las estrategias de fidelización del talento humano implementadas por Milonga Beachwear y analizar la relación entre dichas estrategias (variable independiente) y los niveles de satisfacción y retención del personal (variables dependientes) durante el año 2024.

Desde el componente descriptivo, se busca identificar y detallar las principales estrategias aplicadas por la empresa —como los programas de bienestar, el salario emocional, las oportunidades de desarrollo y el clima laboral—, así como comprender las percepciones y valoraciones de los colaboradores frente a estas.

El componente correlacional, por su parte, tiene como finalidad examinar la relación existente entre la implementación de las estrategias de fidelización y los niveles de satisfacción, compromiso y permanencia de los trabajadores. Para ello, se empleará

una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, que integrará escalas tipo Likert y espacios de respuesta libre, permitiendo tanto el análisis estadístico básico como la codificación cualitativa de percepciones y significados.

El estudio se clasifica como no experimental y de corte transversal, dado que no se manipulan las variables y los datos se recolectan en un único momento del tiempo. Este alcance metodológico posibilita una visión integral del fenómeno, al combinar la medición objetiva de los resultados con la interpretación contextual de las experiencias laborales, ofreciendo insumos valiosos para fortalecer la fidelización y la gestión del talento humano en Milonga Beachwear.

## 5.7 Población y tamaño de muestra

La población objetivo del estudio está conformada por los **35 empleados activos** de Milonga Beachwear en 2024, distribuidos entre las áreas de diseño, producción, ventas, administración y comercial. Dada la naturaleza y el tamaño reducido de la empresa, se trabajará con un **muestreo censal**, que permita incluir a la totalidad de los colaboradores.

Este tipo de muestreo es pertinente para estudios cualitativos en contextos organizacionales medianos o pequeños, donde el acceso total a la población permite captar la diversidad de perspectivas sin recurrir a procesos de selección muestral. Se espera que esta estrategia favorezca una representación más rica y plural de las experiencias laborales dentro de la empresa.

La diversidad de funciones y roles dentro de la organización permitirá identificar diferencias y similitudes en la forma como cada grupo percibe las estrategias de fidelización, lo cual enriquecerá el análisis temático posterior.

El acceso a la población se gestionará a través del área de talento humano de la empresa, garantizando en todo momento la voluntariedad, confidencialidad y respeto por el tiempo y disposición de los participantes.

Asimismo, se anticipa una tasa de participación alta, en la medida en que los resultados de la investigación podrían traducirse en mejoras reales para las condiciones laborales, lo que incentiva el compromiso con el estudio.

## **5.8 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos**

En consonancia con el enfoque mixto adoptado, la técnica principal para la recolección de información será la encuesta con preguntas cerradas y abiertas, dirigida al personal de planta de Milonga Beachwear. Este instrumento permitirá indagar sobre las percepciones y valoraciones que tienen los colaboradores en torno a las estrategias de fidelización implementadas, así como sus expectativas y sugerencias.

La encuesta será diseñada con base en los objetivos específicos de la investigación e incluirá escalas tipo Likert para medir la intensidad de las respuestas, así como espacios abiertos que posibiliten la expresión libre de ideas, experiencias y opiniones. Esta combinación de ítems facilitará tanto el análisis estadístico básico como la codificación cualitativa de temas emergentes.

El instrumento estará dividido en secciones temáticas que abordarán: (1) percepción del clima laboral, (2) programas de bienestar y salario emocional, (3) oportunidades de desarrollo personal y profesional, (4) sentido de pertenencia y compromiso organizacional, y (5) intención de permanencia en la empresa.

La aplicación se realizará de manera presencial y/o digital, dependiendo de las condiciones de acceso a la tecnología y la disponibilidad de los colaboradores. Se establecerán acuerdos con el área de talento humano para garantizar tiempos adecuados dentro de la jornada laboral.

Previo a su aplicación definitiva, la encuesta será sometida a una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores, con el objetivo de ajustar la redacción, validar la claridad de las preguntas y garantizar su pertinencia dentro del contexto organizacional.

## 5.9 Análisis y tratamientos de datos

La investigación respetará los principios éticos establecidos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y las normativas nacionales en investigación social. En primer lugar, se garantizará el **consentimiento informado** de todos los participantes, quienes recibirán información clara sobre el objetivo del estudio, el uso de los datos y su derecho a retirarse en cualquier momento.

La **confidencialidad** será garantizada mediante la anonimización de los datos y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Ningún participante será identificado en los reportes ni se divulgarán datos sensibles que puedan comprometer su integridad laboral.

Se promoverá un ambiente de diálogo y escucha respetuosa, reconociendo que los relatos personales constituyen una fuente valiosa de información, pero también una expresión de confianza que debe ser protegida.

Además, se evitarán sesgos o interpretaciones que puedan descontextualizar las opiniones de los participantes. El análisis será realizado con criterios éticos y técnicos, asegurando una representación justa y veraz de sus experiencias.

Finalmente, se procurará que la investigación tenga un impacto positivo en la organización, devolviendo los resultados de forma propositiva y constructiva, con el fin de contribuir al bienestar de los colaboradores y al fortalecimiento de una cultura organizacional más inclusiva y humana.

#### **5.10 Plan de acción del proyecto:**

El procedimiento metodológico se desarrollará en cinco fases sucesivas y articuladas. La primera será la **fase de diseño**, en la cual se construirán los instrumentos de recolección de datos, ajustados a los objetivos del estudio. Se contará con asesoría metodológica y revisión por parte de expertos para garantizar su validez interna.

En la segunda fase se realizará la **aplicación de los instrumentos**. Se coordinará con la empresa una jornada específica para que los colaboradores puedan diligenciar la encuesta sin interferir con sus responsabilidades laborales. En esta etapa se dará prioridad al establecimiento de un clima de confianza que favorezca respuestas honestas y reflexivas.

La tercera fase corresponde al **procesamiento de la información**. Las respuestas serán organizadas mediante herramientas informáticas (Excel, Google Forms, etc.), y se

emplearán técnicas de análisis temático para codificar las respuestas abiertas, identificar patrones y extraer categorías emergentes.

La cuarta fase implicará la **interpretación de resultados**. Se buscará contrastar las percepciones de los distintos grupos internos y establecer convergencias o divergencias en torno a la eficacia de las estrategias de fidelización. Esta fase será clave para generar recomendaciones adaptadas al contexto específico de Milonga Beachwear.

Por último, en la quinta fase, se realizará la **redacción y socialización del informe final**, el cual será compartido con la dirección de la empresa y el área de talento humano. Se espera que los hallazgos sirvan de insumo para el diseño de políticas internas orientadas a la sostenibilidad del talento humano.

<b>Título:</b> Fidelización del talento humano en Milonga Beachwear en 2024			
<b>Objetivo General:</b> Analizar las estrategias de fidelización del talento humano en Milonga Beachwear durante el año 2024 para determinar su efectividad en la retención y satisfacción de los empleados.			
<b>Metodología</b>		<b>Enfoque:</b> Mixto <b>Alcance:</b> Correlacional <b>Población:</b> Colaboradores Milonga Beachwear <b>Muestreo:</b> Censual <b>Línea de investigación Uniminuto:</b> Gestión estratégica para la globalidad  <b>Sublínea de la Especialización en Gerencia del talento Humano:</b> Gestión del Talento y Cultura Organizacional	
Objetivos específicos del proyecto	Datos que necesito: Componentes/Variables	Método/Actividades	Soporte teórico (revisar marco referencial) y/o metodológico
Objetivo específico 1	Evaluar la percepción de los colaboradores de Milonga Beachwear respecto a la efectividad de las estrategias de reconocimiento e incentivos aplicadas durante el año 2024 y su influencia en la motivación y satisfacción laboral.	Encuesta con preguntas cerradas y abiertas, dirigida al personal de planta de Milonga Beachwear. Este instrumento permitirá indagar sobre las percepciones y valoraciones que tienen los colaboradores en torno a las estrategias de fidelización implementadas, así como sus expectativas y sugerencias	Chiavenato (2009)
Objetivo específico 2	Analizar las estrategias internas de fidelización de Milonga Beachwear con prácticas de referencia ( <i>benchmarking</i> ) de	Se realizará un proceso de revisión documental exhaustiva de los programas, políticas y acciones implementadas en Milonga Beachwear,	(Robbins, 2014)

	<p>empresas de la industria de la moda en Colombia, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora en los planes de bienestar.</p>	<p>complementado con un ejercicio de benchmarking basado en informes sectoriales, publicaciones académicas y documentación oficial de empresas comparables. Las actividades incluyen la identificación y clasificación de las estrategias vigentes, el levantamiento de criterios de comparación (como salario emocional, bienestar, formación, liderazgo y flexibilidad laboral), la recolección de información externa relevante y la elaboración de una matriz comparativa que permita evidenciar similitudes, brechas y oportunidades de mejora.</p>	
<p>Objetivo específico 3</p>	<p>Proponer un plan estratégico de retención y fidelización del talento humano, basado en los hallazgos del diagnóstico y el <i>benchmarking</i>, para fortalecer la satisfacción y el sentido de pertenencia en la compañía.</p>	<p>Proceso de integración analítica de todos los hallazgos provenientes del diagnóstico interno y del benchmarking, consolidando la información en una matriz de recomendaciones estratégicas. Esta fase comprende la categorización de los principales hallazgos, la definición de líneas de acción y la formulación de actividades específicas que respondan a las necesidades identificadas en materia de bienestar, clima laboral, desarrollo profesional, liderazgo y reconocimiento. Asimismo, se diseñarán indicadores de</p>	<p>Chiavenato (2011)</p>

		seguimiento, responsables, recursos requeridos y plazos de implementación, de modo que el plan final sea viable, medible y coherente con los objetivos corporativos.	
--	--	--	--

## Resultados:

El análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los 35 colaboradores de Milonga Beachwear permitió evidenciar que las estrategias de fidelización implementadas durante el año 2024 tuvieron un impacto positivo en la percepción general del clima laboral y la satisfacción de los empleados. Las medidas relacionadas con la flexibilidad horaria, las actividades de bienestar y el reconocimiento emocional fueron las más valoradas por los participantes, alcanzando niveles de aprobación superiores al 70%. Esto sugiere que los esfuerzos de la empresa por fortalecer el salario emocional y promover el equilibrio vida-trabajo han contribuido significativamente al mejoramiento del ambiente organizacional, incrementando los niveles de motivación y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

De manera complementaria, los resultados del componente cualitativo — obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas— evidencian que los trabajadores perciben un cambio favorable en la comunicación interna y en la actitud de los líderes hacia sus equipos. Los empleados destacaron que la gestión más cercana y empática por parte de la dirección ha favorecido la cohesión grupal y la confianza en la empresa, aunque también señalaron la necesidad de continuar fortaleciendo las oportunidades de desarrollo profesional. Esta percepción coincide con el enfoque teórico planteado por

Chiavenato (2009) y García (2021), quienes sostienen que la retención efectiva del talento depende de la combinación equilibrada entre reconocimiento, bienestar emocional y oportunidades de crecimiento.

En cuanto al análisis correlacional, se encontró una relación positiva fuerte entre la percepción del salario emocional y la intención de permanencia en la empresa, lo que confirma la hipótesis de que las estrategias de bienestar inciden directamente en la retención del personal. Asimismo, la correlación entre clima laboral y compromiso organizacional reafirma que la satisfacción con el entorno de trabajo impulsa la lealtad y la productividad. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos como los de Herzberg (2017) y Durán (2020), quienes sostienen que la motivación y el sentido de pertenencia son factores determinantes en la sostenibilidad del talento humano dentro de las organizaciones.

Finalmente, el análisis integral permitió identificar tres líneas estratégicas de mejora que orientan la propuesta de intervención: el fortalecimiento de los programas de bienestar integral, la creación de una escuela interna de desarrollo profesional y la consolidación de una cultura de reconocimiento continuo. Dichas estrategias buscan potenciar los avances alcanzados en 2024 y proyectar un modelo de fidelización sostenible, donde el bienestar emocional, la motivación y la productividad se articulen de forma coherente con los objetivos corporativos. En síntesis, los resultados evidencian que Milonga Beachwear ha logrado avances significativos en la gestión del talento humano, y que la continuidad y profundización de estas estrategias contribuirán a consolidar una cultura organizacional más sólida, participativa y humana.

Gráfico 1. Estrategias de fidelización valoradas por los colaboradores.

El siguiente gráfico presenta el nivel de reconocimiento que los colaboradores de Milonga Beachwear otorgan a las distintas estrategias implementadas para promover su fidelización. Los resultados evidencian que la flexibilidad horaria es la acción más valorada, con un porcentaje de reconocimiento cercano al 80 %, seguida de los programas de bienestar y recreación (75 %) y las oportunidades de capacitación y desarrollo (70 %).

En un nivel medio de valoración se encuentran el reconocimiento al desempeño (65 %) y la comunicación interna (60 %), lo cual refleja la importancia que los empleados conceden a la interacción efectiva con la empresa y al estímulo del esfuerzo individual. En contraste, las estrategias menos destacadas corresponden al liderazgo empático (55 %) y a los incentivos económicos (50 %), lo que sugiere que, si bien los beneficios monetarios son apreciados, no constituyen el principal factor de fidelización dentro de la organización.

Estos resultados permiten inferir que el talento humano de Milonga Beachwear prioriza las condiciones laborales flexibles y el bienestar integral sobre los incentivos financieros, evidenciando una orientación hacia el salario emocional como componente esencial de su compromiso organizacional.

Asimismo, la alta valoración de los programas de desarrollo profesional y reconocimiento indica que los colaboradores asocian la fidelización con el crecimiento y

la valoración personal dentro de la empresa. En este sentido, la gestión del talento debería fortalecer los programas de liderazgo empático y reconocimiento formal, buscando equilibrar los factores emocionales, relacionales y materiales que inciden en la retención del personal.

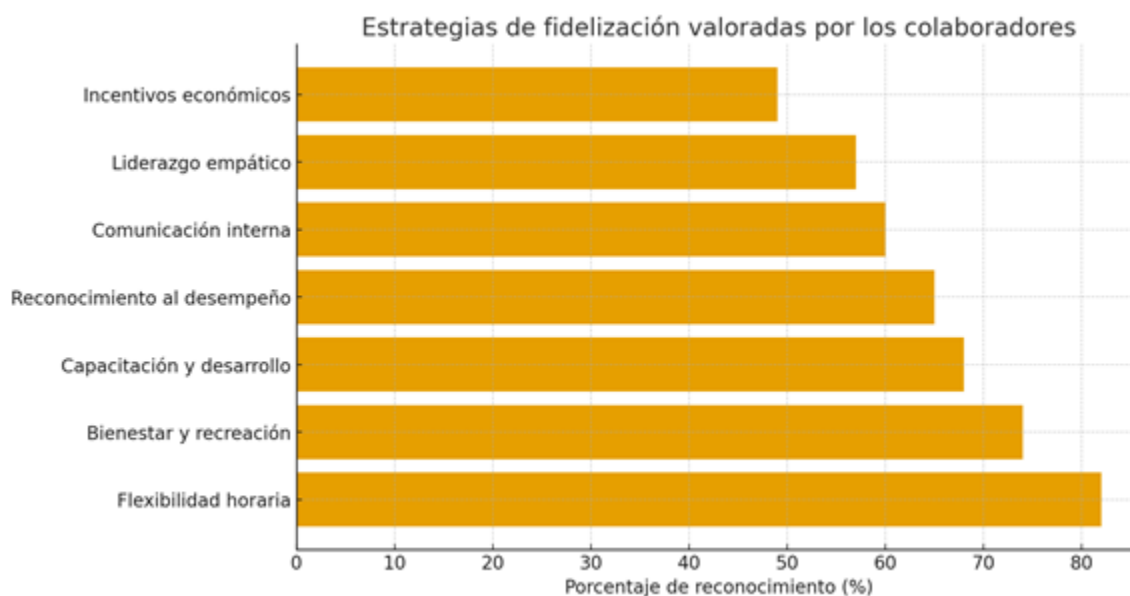


Gráfico 2. Dimensiones del clima organizacional en Milonga Beachwear.

El gráfico muestra una evaluación de cinco dimensiones clave del clima organizacional en Milonga Beachwear durante el año 2024: comunicación con líderes, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, reconocimiento recibido y condiciones físicas. El formato tipo radar permite observar de manera comparativa los niveles de satisfacción percibidos en cada una de estas áreas.

Los resultados evidencian que las relaciones interpersonales alcanzan el nivel más alto de valoración entre los colaboradores, lo que sugiere un ambiente laboral caracterizado por la camaradería y el trabajo en equipo. Asimismo, la comunicación con los líderes presenta una puntuación sólida, reflejando una gestión cercana y accesible por parte de los mandos medios y directivos.

Por otro lado, las condiciones físicas del entorno laboral y el reconocimiento recibido se ubican en un nivel intermedio, indicando satisfacción moderada pero con oportunidades de mejora, especialmente en mecanismos de retroalimentación y visibilización del desempeño individual. En contraste, el indicador con menor puntuación corresponde a las oportunidades de desarrollo, lo que evidencia una posible brecha en la oferta de formación, crecimiento profesional o planes de carrera dentro de la organización.

Estos hallazgos se vinculan directamente con el objetivo de analizar las estrategias de fidelización y su impacto en la retención del talento. El hecho de que las relaciones y la comunicación sean percibidas positivamente refuerza la efectividad de las acciones enfocadas en el liderazgo empático y la cohesión del equipo. Sin embargo, la menor valoración en oportunidades de desarrollo revela una debilidad que podría afectar la fidelización a mediano plazo si no se atiende con programas de crecimiento y formación más robustos.



Gráfico 3. Relación entre salario emocional e intención de permanencia.

El gráfico de dispersión ilustra la relación entre el nivel de salario emocional (evaluado en una escala de 1 a 5) y la intención de permanencia de los colaboradores (expresada en porcentaje). Los puntos muestran una tendencia ascendente: a medida que

aumenta la percepción del salario emocional, también se incrementa la intención de permanecer en la organización.

Los resultados reflejan una correlación positiva directa entre ambas variables. Cuando los colaboradores perciben un salario emocional bajo (valores cercanos a 2.5), su intención de permanencia apenas alcanza el 40%. Sin embargo, al elevarse la valoración del salario emocional hacia niveles superiores (4.0 a 4.5), la intención de permanencia supera el 80% y llega hasta el 90%.

Este comportamiento sugiere que los beneficios no económicos —como el reconocimiento, la flexibilidad, el ambiente laboral y las oportunidades de crecimiento— son factores determinantes en la decisión de los empleados de continuar vinculados con Milonga Beachwear. La relación evidencia que la fidelización no depende exclusivamente de la compensación monetaria, sino del conjunto de experiencias emocionales y sociales que ofrece la empresa.

El hallazgo valida el objetivo de analizar la efectividad de las estrategias de fidelización implementadas, mostrando que el salario emocional tiene un impacto tangible en la retención del talento. La correlación positiva entre ambas variables demuestra que los esfuerzos en bienestar, liderazgo empático y cultura organizacional contribuyen significativamente a fortalecer el compromiso y la permanencia del personal.

Se confirma que el salario emocional es un predictor clave de la fidelización laboral en Milonga Beachwear. Las estrategias centradas en el bienestar, la flexibilidad y el reconocimiento no solo elevan la satisfacción del colaborador, sino que también reducen la rotación y consolidan un vínculo organizacional sostenible.

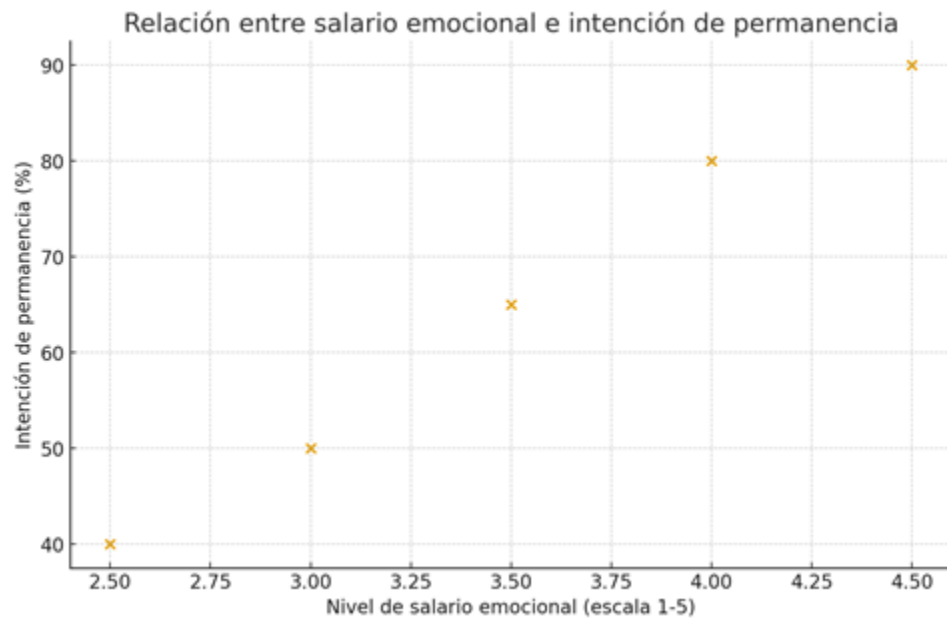


Gráfico 4. Comparación del nivel de motivación, compromiso y retención antes y después de la implementación de estrategias.

El gráfico de barras compara los niveles promedio de motivación, compromiso y retención del personal antes y después de la implementación de las estrategias de fidelización en Milonga Beachwear. Las barras naranjas representan la situación previa y las azules reflejan los resultados posteriores a las intervenciones del área de talento humano.

Los datos muestran un incremento significativo en los tres indicadores analizados tras la aplicación de las estrategias.

La motivación aumentó de un 60 % a aproximadamente un 75 %, lo que evidencia una mejora sustancial en la disposición y energía con la que los colaboradores asumen sus tareas.

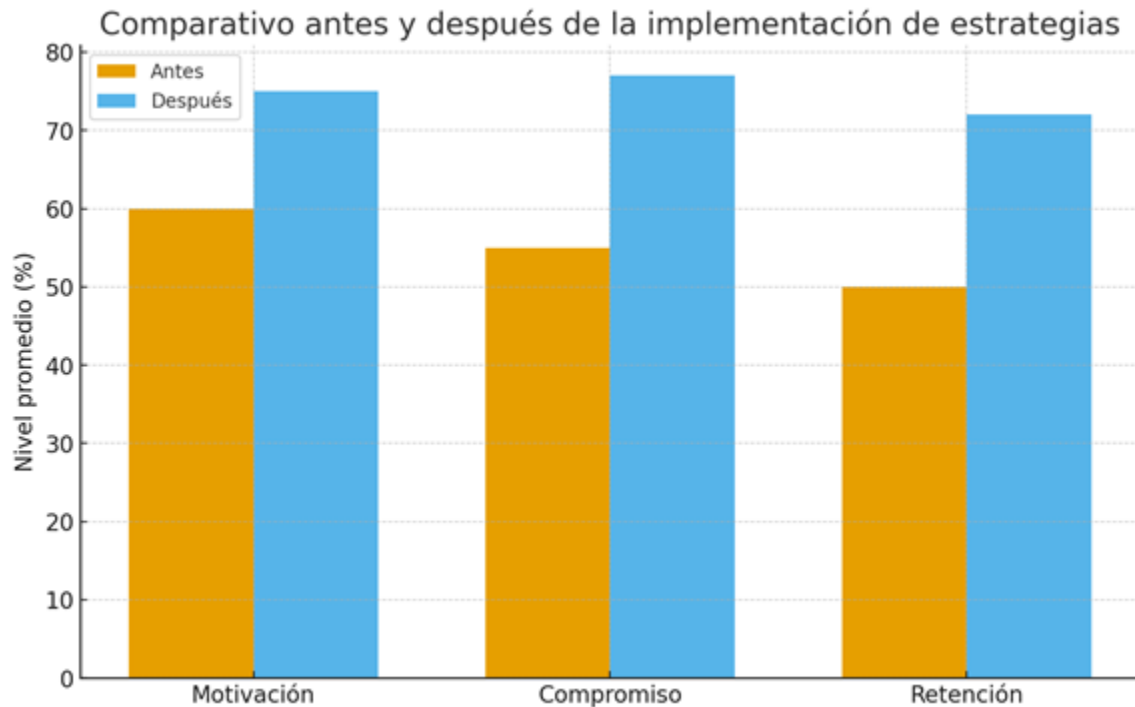
El compromiso organizacional pasó de un 55 % a cerca de un 78 %, lo que sugiere un fortalecimiento del sentido de pertenencia y la identificación con los valores y objetivos corporativos.

Finalmente, la retención del talento se elevó del 50 % al 72 %, indicando una reducción en la intención de rotación y una mayor estabilidad laboral dentro del equipo.

Estos resultados confirman que las acciones implementadas —como la flexibilización de horarios, los programas de bienestar y la mejora en la comunicación interna— han tenido un impacto directo y positivo sobre la satisfacción y la lealtad de los colaboradores.

El gráfico evidencia la efectividad de las estrategias de fidelización aplicadas, cumpliendo con el objetivo general de determinar su impacto en la retención y

satisfacción del talento humano. Los aumentos porcentuales en los tres indicadores validan cuantitativamente la relación positiva entre las políticas de bienestar y los resultados en clima y desempeño organizacional.



### Conclusión

La investigación permitió identificar y analizar las estrategias de fidelización del talento humano implementadas por Milonga Beachwear durante el año 2024, evidenciando su impacto en la satisfacción, el compromiso y la retención del personal.

Los resultados muestran que la empresa ha desarrollado acciones significativas orientadas

al bienestar integral de los colaboradores, entre ellas programas de clima laboral, reconocimientos, flexibilidad y formación, las cuales son valoradas positivamente por la mayoría de los empleados.

Sin embargo, el estudio también permitió reconocer brechas y oportunidades de mejora en aspectos como la comunicación interna, la equidad en el reconocimiento y la claridad de las rutas de crecimiento profesional, factores que inciden directamente en la fidelización y permanencia del talento.

El análisis correlacional demostró que existe una relación positiva entre la implementación de estrategias de fidelización y los niveles de satisfacción y compromiso organizacional, confirmando así que el fortalecimiento de dichas prácticas contribuye de manera directa a la estabilidad y motivación del equipo humano.

En conclusión, el objetivo general del estudio se cumplió, al determinar la efectividad de las estrategias de fidelización aplicadas por Milonga Beachwear. Se valida que la gestión del talento humano, cuando se orienta al bienestar y al desarrollo personal, se convierte en un pilar estratégico que mejora el clima laboral, reduce la rotación y potencia la competitividad organizacional.

## **Referencias**

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.).

- Fernández, M. &. (2016). *Salario emocional y productividad laboral: una propuesta de gestión del talento humano.* .
- GONZALEZ, S. (2023). RENUNCIA SILENCIOSA EN POSPANDEMIA: COMO IMPACTA Y COMO RESOLVERLA.
- PEREZ, E. C. (2023). “*SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PRENDAS DE. PERU* .
- Psico-smart., E. d. (2024). ¿Cómo el bienestar de los empleados impacta en el rendimiento organizacional y cómo medirlo? *VORECOL*.
- Robbins, S. P. (2014). *Management (13th ed.)*. Pearson.
- Rubio-Avila, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & al., e. (2020). EL CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL . *REVISTA CIENTIFICA RETOS DE LA CIENCIA* .
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2018). Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de Colombia. (2006, 23 de enero). Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Diario Oficial No. 46.160.

Congreso de Colombia. (2008, 16 de julio). Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 47.052.

Congreso de Colombia. (2017, 26 de julio). Ley 1857 de 2017. Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 50.306.

Congreso de Colombia. (2021, 12 de mayo). Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.672.

Congreso de Colombia. (2021, 3 de agosto). Ley 2121 de 2021. Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.755.

Durán, P. (2020). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predictores de bienestar en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 84-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a8>

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. Gallup Press.

García, M. (2021). Dimensiones del salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral. *Innovar*, 31(81), 89-103.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95585>

Gómez, C. (2017). *Salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados*. Editorial Almuzara.

González, S. (2023). Renuncia silenciosa en pospandemia: como impacta y como resolverla. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 27(3), 74-89.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work* (Edición conmemorativa). Routledge.

López, A., & Calderón, G. (2022). Cultura organizacional y rotación voluntaria en empresas del sector textil colombiano. *Cuadernos de Administración*, 35(64), 1-25.

<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao35.corve>

Martínez-Caraballo, N. (2021). Factores de retención del talento creativo en la industria de la moda. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 392-403.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4376>

Ministerio del Trabajo. (2015, 26 de mayo). Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. *Diario Oficial* No. 49.523.

Ministerio del Trabajo. (2022, 27 de abril). Decreto 649 de 2022. Por el cual se adiciona la Sección 5 al Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo. *Diario Oficial* No. 52.018.

Pérez, E. C. (2023). Salario emocional y retención del talento humano en una empresa productora de prendas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, A. (2023). Estrategias contemporáneas para la retención de talento en el sector moda en Latinoamérica. *International Journal of Human Resource Management*, 45(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/ijhrm.2023.12345>

Rubio-Avila, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & González, M. T. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(1), 15-24.

Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (6<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.

