



Diseño de un modelo de compensación integral para la retención del talento humano en grandes centros comerciales de la ciudad de Bogotá.

Maria José Sánchez Cabeza

Alba Maria Aguirre Morales

Leydi Astrid Beltrán Acosta

Universidad Ean

Facultad de ingeniería

Ingeniería Industrial

Bogotá DC, Colombia

2026

Diseño de un modelo de compensación integral para la retención del talento humano en grandes centros comerciales de la ciudad de Bogotá

Maria José Sánchez Cabeza

Alba Maria Aguirre Morales

Leydi Astrid Beltrán Acosta

Trabajo de grado

Director (a):

Elizabeth León Velásquez

Universidad Ean

Facultad de ingeniera

Ingeniería Industrial

Bogota DC, Colombia

2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de compensación integral para mejorar la retención de talento humano en grandes centros comerciales de la ciudad de Bogotá, Colombia. La alta rotación de personal en el sector representa un desafío significativo que afecta la calidad del servicio, el compromiso de los empleados y la estabilidad organizacional. Los sistemas de compensación tradicionales, que se centran exclusivamente en incentivos económicos, como aumentos de salarios o bonificaciones resultan insuficientes para mejorar el bienestar integral de los trabajadores. Para satisfacer las expectativas de los empleados, es importante ofrecer flexibilidad, reconocimiento y condiciones que motiven a un esfuerzo laboral, especialmente en contextos donde los salarios son relativamente bajos.

Mediante la identificación de factores no monetarios, tales como la salud y el bienestar, el reconocimiento del progreso, las oportunidades de desarrollo profesional y la cultura organizacional, se puede disminuir la rotación de personal e incluso mejorar la productividad de la empresa.

se propone el diseño de un modelo de compensación integral que articule la eficiencia de la nómina con estrategias de salario emocional. Este modelo se fundamenta en el mapeo de hitos críticos de la experiencia del empleado, orientados a consolidar la confianza, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. El proyecto destaca la integración del salario emocional no como una iniciativa aislada, sino como una estrategia de gestión del talento sistémica, diseñada para optimizar la retención de personal y la estabilidad organizacional en el dinámico entorno de los grandes centros comerciales en Bogotá.

Palabras clave: Compensación integral, salario emocional, retención de talento, experiencia del empleado, centros comerciales, productividad organizacional.

Abstract

This project aims to design a comprehensive compensation model to improve human talent retention in large shopping malls in Bogotá, Colombia. High employee turnover in this sector represents a significant challenge that impacts service quality, employee engagement, and organizational stability. Traditional compensation systems, which focus exclusively on financial incentives such as salary increases or bonuses, have proven insufficient to enhance the overall well-being of the workforce. To meet employee expectations, it is essential to provide flexibility, recognition, and conditions that foster work effort, particularly in contexts where base salaries are relatively low.

By identifying non-monetary factors—such as health and well-being programs, performance recognition, professional development opportunities, and organizational culture—it is possible to reduce turnover rates and enhance company productivity. This study proposes the design of a comprehensive compensation model that articulates payroll efficiency with emotional salary strategies. The model is based on mapping critical milestones in the employee experience, aimed at strengthening trust, a sense of belonging, and job satisfaction. The project highlights the integration of emotional salary not as an isolated initiative, but as a systemic talent management strategy designed to optimize employee retention and organizational stability within the dynamic environment of large shopping malls in Bogotá.

Keywords: comprehensive compensation, emotional salary, talent retention, employee experience, shopping malls, organizational productivity.

Introducción

La retención de talento humano constituye uno de los desafíos más críticos para la competitividad organizacional en la era post-pandemia, configurándose como un eje central de la sostenibilidad empresarial. Según el informe de tendencias globales de capital humano de Deloitte (2024), las organizaciones están transitando hacia un modelo de "sostenibilidad humana", donde el bienestar integral se posiciona como el principal motor de la permanencia. Históricamente, la literatura científica, liderada por autores como Armstrong y Taylor (2020), ha debatido sobre la supremacía del incentivo económico frente al extrínseco; no obstante, investigaciones contemporáneas de autores como Aggarwal (2022) y Díaz-García (2023) han demostrado que el apego psicológico y la identidad organizacional superan la motivación monetaria en términos de estabilidad a largo plazo. A pesar de estas evidencias, persiste una brecha en el conocimiento técnico o "tesis no resuelta" dentro del sector servicios: la falta de una metodología clara para operativizar los beneficios emocionales en entornos de alta rotación y salarios base estandarizados sin comprometer la rentabilidad financiera del negocio.

En Colombia, este panorama se agudiza dentro de la dinámica operativa de los grandes centros comerciales en Bogotá, entorno caracterizado por jornadas laborales extendidas, una alta presión por la calidad en el servicio y estructuras de costos de nómina históricamente rígidas. La reciente implementación de la Ley 2101 de 2021, que establece la reducción gradual de la jornada laboral, ha generado una tensión estratégica inédita, obligando a las empresas a mantener sus niveles de productividad con una menor

presencia física del colaborador. El problema radica en que los sistemas de compensación tradicionales en estos complejos comerciales resultan insuficientes para las nuevas generaciones quienes, de acuerdo con hallazgos de Gartner (2023), priorizan el propósito personal y la flexibilidad sobre el salario base. La ausencia de un modelo que articule la eficiencia de la nómina con estrategias de salario emocional —fundamentadas legalmente en el Artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo— deriva en una rotación constante que erosiona la cultura organizacional y eleva los costos ocultos asociados al reclutamiento y la curva de aprendizaje.

Ante este escenario, el derrotero de la presente investigación se traza mediante el diseño de un modelo de compensación integral desarrollado específicamente para el contexto de los centros comerciales capitalinos. El alcance del estudio comprende desde el diagnóstico profundo de las expectativas de los colaboradores hasta la estructuración de un portafolio de beneficios no prestacionales que optimice la carga prestacional de la organización, respetando rigurosamente los límites de desalarización impuestos por la Ley 1393 de 2010. El objetivo central es determinar cómo una estrategia sistémica de beneficios no monetarios puede estabilizar la planta de personal, mejorando simultáneamente la satisfacción laboral y la rentabilidad operativa mediante la reducción de la deserción.

Consecuentemente, surge la necesidad de resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el diseño de un modelo de compensación integral contribuye a la reducción de la rotación de talento humano en los grandes centros comerciales de Bogotá? Como conjetura de trabajo, se formula la hipótesis de que la

implementación de un modelo de compensación integral, fundamentado en beneficios no prestacionales y salario emocional, guarda una relación directamente proporcional con el incremento en los índices de retención de talento y la satisfacción laboral, permitiendo a las organizaciones compensar la reducción legal de la jornada sin elevar los costos fijos de nómina ni afectar la competitividad del sector.

Para dar respuesta a este interrogante, la investigación propone un marco metodológico basado en el análisis de simulación de escenarios, el cual permite proyectar la viabilidad del modelo propuesto frente a las dinámicas operativas actuales. Los hallazgos derivados de esta simulación y la validación de aplicabilidad se detallan en la sección de Resultados Esperados, permitiendo finalmente establecer las Conclusiones sobre la efectividad de la metodología empleada y su impacto en la sostenibilidad del capital humano en el sector retail.

Marco teórico

El estudio de la compensación y la retención de personal se fundamenta, inicialmente, en las teorías clásicas de la motivación humana. Desde una perspectiva teórica, el salario emocional puede ser analizado bajo la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual sugiere que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad mediante el salario base, son las necesidades psicológicas de pertenencia y reconocimiento las que mantienen la satisfacción a largo plazo. Complementariamente, la teoría de los dos factores de Herzberg distingue entre factores de higiene (como el sueldo, que evita la insatisfacción, pero no motiva por sí solo) y factores motivadores intrínsecos relacionados con el contenido del cargo y el crecimiento personal (Robbins & Judge, 2019). Estos enfoques constituyen el cimiento para comprender por qué la remuneración económica es insuficiente en mercados laborales competitivos.

En la última década, la gestión de recursos humanos ha evolucionado hacia una visión integral que articula los aspectos financieros con las necesidades sociales del individuo. Según Armstrong y Taylor (2020), la compensación es el resultado de expectativas culturales donde los empleados buscan no solo el sustento, sino factores sociales que influyan en su bienestar. En este marco, el salario emocional emerge como un elemento innovador que abarca arreglos laborales flexibles, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Aviles-Peralta, 2024). Estudios de alto impacto, como el de Díaz-García et al. (2023), demuestran que el componente emocional es un determinante crítico de la satisfacción, mientras que Mediomundo (2023) lo define como una herramienta estratégica que genera valor añadido y compromiso organizacional más allá de las tareas contractuales.

La relación entre compensación y permanencia ha sido validada por investigaciones recientes en diversos contextos. Aggarwal (2022) destaca que una cultura de compensación sólida actúa como un motor de retención, mientras que Sorn et al. (2023) concluyen que las estrategias más eficaces para mantener el compromiso son aquellas que integran beneficios no monetarios de forma sistémica. Este equilibrio se traduce en la "experiencia del empleado", concepto que, según Morgan (2017), implica el diseño de entornos físicos y culturales basados en la vida personal del trabajador. Una experiencia bien diseñada es vital en sectores de alta interacción, como el comercio minorista, donde el bienestar impacta directamente en la productividad (Moharrami et al., 2025).

En el contexto colombiano, la satisfacción laboral presenta matices específicos relacionados con el entorno y el reconocimiento. Investigaciones de Giraldo-Osorio y Giraldo-Osorio (2020) señalan que el clima organizacional es el factor de mayor peso en la lealtad de los trabajadores locales. Asimismo, Kelly y Tavera (2013) identificaron que en Colombia las oportunidades de liderazgo son determinantes para la estabilidad. La cultura organizacional, entendida como el sistema de valores y conductas, juega un rol preventivo ante la rotación (Dessler & Varkkey, 2020); una cultura sólida fomenta el sentido de pertenencia y la alineación con los objetivos corporativos, elementos que la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2025) reconoce como críticos para el empleo estable y la salud económica del país.

Bajo esta perspectiva nacional, resulta imperativo conectar las teorías de la compensación integral con las dinámicas de las industrias intensivas en mano de obra. El presente estudio busca relacionar los conceptos de salario emocional, motivación y bienestar dentro del sector servicios, donde la interacción constante con el cliente y la

operatividad extendida demandan modelos de retención más sofisticados. Esta transición hacia lo sectorial permite entender que la compensación no puede ser un estándar rígido, sino una estrategia adaptativa que responda a las particularidades de los entornos de consumo masivo.

Finalmente, la realidad operativa del sector retail y los centros comerciales en Bogotá plantea desafíos únicos debido a las altas cargas de trabajo y horarios rotativos. Landines Jiménez (2025) asocia las altas tasas de rotación en el comercio minorista colombiano con la falta de oportunidades de desarrollo y el bajo compromiso emocional, lo que se traduce en una menor productividad sistémica. Datos del DANE (2023) confirman un aumento en la movilidad laboral en el sector servicios, donde los empleados demandan mejores condiciones de bienestar. En consecuencia, la presente investigación busca converger estas teorías en un modelo de compensación integral que llene el vacío estratégico actual, permitiendo que las organizaciones en el entorno de los centros comerciales transformen sus esquemas tradicionales en sistemas de retención sostenibles y competitivos.

Estado del arte (Metodología PRISMA)

Para la construcción del presente estado del arte se aplicó una revisión sistemática basada en la declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). El proceso de identificación se llevó a cabo en las bases de datos Scopus, Web of Science (WoS) y el meta-buscador de la Biblioteca de la Universidad Ean. Se empleó la siguiente ecuación de búsqueda: (“*Emotional salary*” OR “*Non-monetary compensation*”) AND “*Employee retention*” AND (“*Retail*” OR “*Shopping centers*”).

El periodo de búsqueda se delimitó entre los años 2020 y 2026, considerando artículos en español e inglés. Como criterios de inclusión, se seleccionaron estudios empíricos en sectores de servicios y retail con metodologías verificables. Se excluyeron artículos de opinión, editoriales y estudios enfocados exclusivamente en sectores industriales pesados. Tras una identificación inicial de 45 registros, se eliminaron duplicados y se aplicó un filtro por título y resumen, resultando en una selección final de 6 artículos críticos que fundamentan la viabilidad y originalidad de este proyecto.

Como se observa en la Figura X, el proceso de selección de la literatura siguió el protocolo PRISMA. De un universo inicial de 54 registros identificados mediante las ecuaciones de búsqueda en Scopus y Google Scholar, se aplicaron filtros de pertinencia temática y temporalidad (2020-2026), resultando en la inclusión de 6 estudios críticos que conforman la base de este estado del arte.

Análisis Crítico y Comparativo de la Literatura

La revisión de la literatura científica reciente revela una transición paradigmática: el enfoque de gestión del talento ha evolucionado de modelos transaccionales de pago a estrategias centradas en la experiencia humana. El estudio de **Díaz-García et al. (2023)** constituye un eje fundamental, al demostrar mediante un enfoque mixto que el salario emocional no es una práctica aislada, sino una estrategia integrada que potencia la satisfacción laboral a través de intangibles como la flexibilidad

y el desarrollo personal. Esta visión es complementada por **Aggarwal (2022)**, quien confirma empíricamente que la retención no está determinada únicamente por el salario nominal, sino por los aspectos simbólicos del reconocimiento, identificando una brecha crítica: la falta de modelos de intervención específicos para el sector privado que traduzcan estos hallazgos en protocolos operativos.

En el contexto geográfico de este proyecto, **Giraldo-Osorio y Giraldo-Osorio (2020)** aportan evidencia contundente sobre la realidad colombiana, señalando que los factores psicológicos y el ambiente de trabajo tienen un impacto superior al incentivo económico en los índices de satisfacción. No obstante, sus hallazgos son descriptivos y carecen de un enfoque hacia el sector de los centros comerciales. Esta brecha es parcialmente abordada por **Landines Jiménez (2025)**, quien mediante técnicas de *People Analytics* identifica que la rotación en el retail colombiano es un fenómeno medible ligado a la falta de compromiso y oportunidades de crecimiento. Aunque su estudio se limita a un caso empresarial específico, ratifica que el problema de la deserción es real y requiere soluciones sistémicas adaptadas al entorno local.

Desde una perspectiva global, el trabajo de **Kurnia Sinta et al. (2023)** refuerza el enfoque multidimensional de la retención, argumentando que una estrategia efectiva debe integrar simultáneamente planes de carrera y sistemas de recompensa emocional para ser sostenible. Finalmente, la investigación de **Petit (2019)**, aunque aplicada al sector minero, valida que el salario emocional es ya una herramienta de gestión legítima en Colombia, capaz de aumentar el compromiso incluso en entornos de alta presión. En conjunto, estos estudios evidencian un vacío de conocimiento: si bien existe claridad sobre los beneficios del salario emocional, no se dispone de un **modelo de compensación integral** que articule la eficiencia de la nómina con el cumplimiento normativo (como la Ley 2101) dentro del ecosistema específico de los centros comerciales en Bogotá.

Con el propósito de consolidar los hallazgos derivados de la revisión sistemática y facilitar un análisis comparativo de las fuentes seleccionadas, se presenta a continuación la *Tabla 1*.

Comparación de estudios seleccionados. En esta síntesis se esquematizan las metodologías, variables y resultados clave de los estudios identificados, los cuales han sido delimitados estrictamente a un periodo cronológico entre 2020 y 2026. Esta ventana de observación asegura que la evidencia científica recolectada responda a las dinámicas laborales post-pandemia y a los marcos legales vigentes, permitiendo identificar de manera precisa las brechas de conocimiento que el presente proyecto pretende cubrir en el ecosistema de los centros comerciales en Bogotá

Tabla 1: Comparación de estudios seleccionados sobre compensación y retención del talento

| Autor(es) / Año | Título del estudio | Objetivo principal | Metodología empleada | Variables analizadas | Principales hallazgos | Limitaciones | Relación con el proyecto |
|--|---|---|----------------------------------|---|---|--|--|
| Díaz-García et al. (2023) | How does Emotional Salary Influence Job Satisfaction ? | Analizar el impacto del salario emocional en la satisfacción. | Mixto (Cualitativo-Cuantitativo) | Salario emocional, satisfacción laboral. | Relación positiva; el salario emocional mejora la percepción del trabajo. | Concepto en desarrollo; requiere validación sectorial. | Sustenta el salario emocional como eje central del modelo. |
| Aggarwal (2022) | Understanding the Effect of Compensation Satisfaction and Recognition | Evaluar influencia de compensación y reconocimiento en retención. | Cuantitativo (Encuestas) | Compensación, reconocimiento, retención. | El reconocimiento simbólico es un predictor clave de permanencia. | No propone un modelo de intervención aplicado. | Justifica la inclusión de beneficios no monetarios en el diseño. |
| Giraldo-Osorio y Giraldo-Osorio (2020) | Factores salariales y emocionales en Colombia | Identificar factores de satisfacción laboral en el país. | Cuantitativo descriptivo | Factores emocionales, económicos, satisfacción. | Factores psicológicos impactan más que el pago en Colombia. | Datos generales; no enfocado en | Provee la línea base de la realidad laboral |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--|---|------------------------------------|---|---|---|--|
| | | | | | | retención específica. | en Colombia. |
| Landines Jiménez (2025) | Análisis de la rotación mediante People Analytics | Analizar rotación en retail colombiano usando datos. | Estudio de caso / People Analytics | Rotación, engagement, condiciones laborales. | Rotación ligada a falta de estrategias de carrera y engagement. | Muestra limitada a una sola compañía. | Valida el problema técnico de la rotación en el sector retail local. |
| Kurnia Sinta et al. (2023) | Employee Retention Strategy: Analysis Path Career, Rewards | Analizar factores multifactoriales de retención. | Cuantitativo (Modelado) | Carrera, beneficios, compromiso, recompensas. | La retención requiere una integración sistémica de factores. | Contexto internacional; requiere adaptación cultural. | Apoya la visión integral y sistémica del modelo propuesto. |
| Petit (2019) | Empresas comprometidas con el salario emocional | Analizar aplicación del salario emocional en sectores críticos. | Cualitativo (Entrevistas) | Salario emocional, compromiso, satisfacción. | El salario emocional es una práctica legítima y efectiva en Colombia. | Enfocado en minería; difícil generalización a retail. | Evidencia que el salario emocional es viable en la gestión local. |

Metodología

Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una perspectiva integral de la retención (Creswell, 2017). El diseño es no experimental y transversal, con un alcance descriptivo-correlacional, orientado a caracterizar los factores del salario emocional y determinar su grado de asociación con la estabilidad laboral en el centro comercial.

Población y Muestra

La población comprende al personal administrativo y operativo de un centro comercial en Bogotá. Se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes de diversos roles para capturar una pluralidad de expectativas de permanencia y bienestar.

Fases de la Investigación

1. **Diagnóstico de Factores de Retención:** Análisis de indicadores actuales y aplicación de encuestas para identificar qué motiva al personal a permanecer o retirarse de la organización.
2. **Diseño de la Propuesta de Compensación:** Estructuración del portafolio de beneficios de salario emocional (flexibilidad, reconocimiento, desarrollo) segmentado por perfiles operativo y administrativo.
3. **Evaluación de Aplicabilidad (Validación):** Medición de la viabilidad del modelo a través del Índice de Aceptación del Colaborador (IAC), analizando la correlación entre los beneficios propuestos y la intención declarada de permanencia.

Instrumentos y Validación de Aplicabilidad

- **Encuesta de Percepción e Índice de Aceptación (IAC):** Es el instrumento central de validación. Incluye escalas Likert para medir qué tan atractivos y vinculantes resultan los beneficios diseñados para el empleado.
- **Criterio de Validación:** La aplicabilidad se considerará exitosa si el modelo alcanza un IAC superior al 70% de aceptación en la muestra consultada, demostrando su pertinencia social y operativa.

Técnicas para el análisis de la información

El análisis de los datos se realizará mediante la triangulación de métodos, asegurando el rigor científico:

- **Análisis Cuantitativo:** Los datos serán procesados mediante estadística descriptiva y análisis de correlación utilizando Microsoft Excel. Esto permitirá identificar tendencias, calcular el IAC y establecer vínculos entre las variables de salario emocional y retención.
- **Análisis Cualitativo:** La información de las entrevistas será sometida a un análisis temático por categorías, facilitando la identificación de patrones en el discurso de los empleados.
- **Triangulación:** Se contrastarán los deseos de los empleados (fase 1) con su respuesta al modelo propuesto (fase 3) para concluir sobre la efectividad del diseño.

Resultados Esperados

En relación con los objetivos planteados, los resultados de esta investigación se definen como productos técnicos de gestión orientados al diseño de un modelo de compensación integral. En primer lugar, se espera aplicar una encuesta de percepción a la población de colaboradores operativos y administrativos del centro comercial, proyectando obtener una muestra representativa de aproximadamente 100 trabajadores. Este instrumento, diseñado en la herramienta Microsoft Forms, centrará sus preguntas en identificar los factores de insatisfacción laboral y la valoración de

beneficios extralegales, utilizando una escala Likert para medir la importancia que el trabajador otorga a dimensiones como la flexibilidad horaria, el reconocimiento y el desarrollo profesional.

Como producto derivado del procesamiento de estos datos, se entregará una Herramienta de Priorización de Beneficios en Excel. Este archivo técnico procesará específicamente los resultados de la encuesta para calcular el Índice de Aceptación del Colaborador (IAC) por cada beneficio propuesto en el portafolio. Este recurso funcionará como un modelo de validación de pertinencia que permitirá al área de recursos humanos identificar, de manera inmediata, qué acciones del salario emocional y/o beneficios extralegales cuentan con mayor respaldo por parte del personal.

Finalmente, se presentará el Portafolio de Beneficios extralegales y de Salario Emocional, estructurado bajo los lineamientos del Artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo. Este documento incluirá la descripción detallada de cada beneficio y su segmentación por tipo de cargo (operativo y administrativo), asegurando que la propuesta sea legalmente viable y esté alineada con las necesidades reales detectadas. Al entregar tanto el portafolio como la herramienta de priorización, se dota a la organización de un soporte técnico para la toma de decisiones estratégicas, facilitando la implementación de **aquellas** medidas que demuestren un mayor potencial de impacto en la retención y el bienestar del talento humano.

Resultados

Con el propósito de analizar los factores que influyen en la retención del talento humano y evaluar la percepción de los colaboradores frente a los beneficios de salario emocional, se aplicó una encuesta a un total de 87 colaboradores de la organización.

Caracterización de la muestra

En cuanto al tipo de cargo, se observa una mayor participación de colaboradores en posiciones de coordinador (30%) y analista (26%), seguidos por auxiliares/asistentes (23%), supervisores (13%) y jefes/directivos (8%), lo que evidencia una representación significativa de niveles operativos y medios dentro de la organización.

Respecto a la antigüedad, el 55% de los encuestados cuenta con menos de un año en la organización, mientras que el 26% tiene más de tres años y el 18% entre uno y tres años. Este resultado sugiere una alta proporción de personal reciente.

En términos de género, el 64% de los participantes corresponde al género masculino y el 36% al femenino, sin registros en la categoría de otro.

En relación con la edad, la mayoría de los colaboradores se encuentra en el rango de 26 a 35 años (47%), seguido por el grupo de 18 a 25 años (30%), lo cual indica una población predominantemente joven.

Factores de permanencia y valoración del salario emocional

Con el fin de comprender de manera integral los elementos que influyen en la permanencia de los colaboradores en la organización, así como su percepción frente a la implementación de beneficios de salario emocional, se analizaron las respuestas correspondientes a los factores de permanencia, la importancia de distintos beneficios y la aceptación de un modelo de compensación integral.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del resto de preguntas de la encuesta mediante representaciones gráficas, las cuales permiten visualizar la distribución de las respuestas y facilitar la identificación de tendencias relevantes. Estas gráficas muestran, en primer lugar, el nivel de incidencia de diferentes factores en la intención de permanencia; en segundo lugar, la valoración otorgada por los colaboradores a diversas propuestas de salario emocional; y finalmente, su percepción frente a la implementación de un portafolio de beneficios como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional.

5. Del 1 al 5, ¿qué tanto afectan los siguientes factores su intención de permanecer en la organización? (1: No afecta / 5: Afecta totalmente) (0 punto)

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

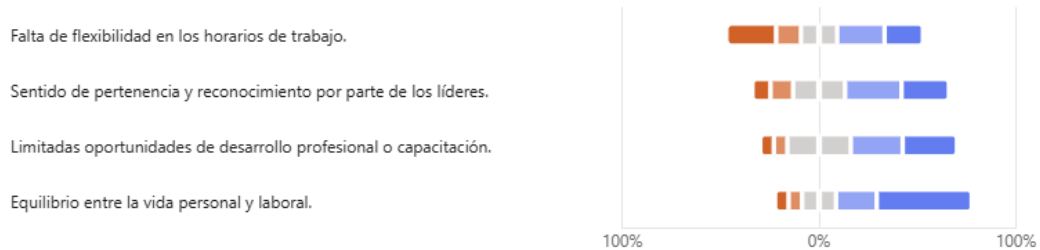


Figura 1: Factores que inciden en la permanencia de los colaboradores

Los resultados evidencian que los factores evaluados presentan una alta incidencia en la intención de permanencia de los colaboradores, especialmente aquellos relacionados con el bienestar y el desarrollo profesional.

6. A continuación, se presentan propuestas de **Salario Emocional**. Por favor, califique qué tan importante sería para usted que la empresa implementara cada beneficio (1: Sin importancia / 5: Muy importante). (0 punto)

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

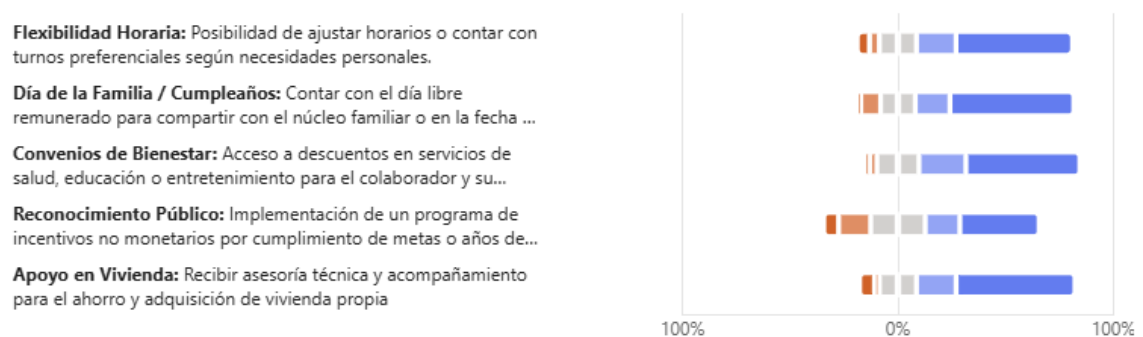


Figura 2: Beneficios extralegales valorados por los encuestados

A través de la pregunta abierta “¿Hay algún otro beneficio no mencionado que usted consideraría fundamental para su bienestar en la organización?” los colaboradores mencionaron otros beneficios que consideran relevantes, entre los cuales destacan:

- Medicina prepagada

- Apoyo psicosocial
- Actividades de bienestar (como eventos deportivos)
- Modalidad de trabajo híbrida
- Programas de capacitación y actualización constante

Lo anterior evidencia la necesidad de implementar estrategias más amplias que aborden diferentes dimensiones del bienestar laboral.

Finalmente, frente a la pregunta sobre si la implementación de un portafolio de beneficios mejoraría su compromiso y permanencia, el 95% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que solo el 5% indicó lo contrario.

Este resultado demuestra una alta aceptación y expectativa positiva frente a la implementación de estrategias de salario emocional dentro de la organización.

Con los resultados obtenidos, se pueden identificar tendencias relevantes para entender las necesidades actuales de los colaboradores y su relación con la permanencia en la organización. Por un lado, la proporción alta de colaboradores con menos de 1 año de antigüedad sugiere la existencia de una dinámica organizacional con ingreso reciente de personal, lo cual puede estar asociado a procesos de crecimiento o a posibles niveles de rotación que requieren ser gestionados estratégicamente.

También los resultados demuestran que los factores que más influyen en la permanencia laboral, están relacionados con el bienestar integral del colaborador, especialmente el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y el reconocimiento. Esto muestra que, aunque la retribución económica es un factor importante, no es el único que determina la decisión de permanecer.

En este sentido, la consideración elevada de los beneficios de salario emocional refuerza la idea de que los colaboradores buscan empresas que ofrezcan condiciones que promuevan su calidad de vida, estabilidad emocional y crecimiento profesional. La flexibilidad horaria y los convenios de bienestar son beneficios que se posicionan como elementos clave para reforzar el compromiso

organizacional.

Las respuestas abiertas, además, permiten identificar necesidades no totalmente cubiertas, como el acceso a servicios de salud complementarios, apoyo psicológico y modalidades de trabajo más flexibles, lo que amplía la perspectiva sobre los factores que inciden en la satisfacción laboral. Por otra parte, el hecho de que el 95% de los encuestados considere que la implementación de estos beneficios mejoraría su permanencia, valida la pertinencia de diseñar e implementar un modelo de compensación integral que incorpore estrategias de salario emocional como eje central. En su conjunto, estos descubrimientos evidencian una brecha entre las necesidades actuales de los colaboradores y las estrategias convencionales de compensación, lo cual justifica la formulación de propuestas orientadas a fortalecer la retención del talento humano a través de un enfoque más integral y alineado con las tendencias actuales de gestión organizacional.

Validación cualitativa: grupo focal de verificación del modelo

Con el propósito de complementar la validación cuantitativa obtenida mediante la encuesta de percepción (IAC = 95%), se diseñó y aplicó un grupo focal semiestructurado como instrumento de validación cualitativa del modelo de compensación integral. Este ejercicio permitió contrastar los hallazgos de la encuesta con la percepción directa de los colaboradores frente al portafolio de beneficios diseñado, enriqueciendo el modelo con evidencia de naturaleza interpretativa.

Tabla 2: *Ficha técnica del grupo focal de validación cualitativa*

| Elemento | Descripción |
|-------------------------|---|
| Fecha de realización | 15/05/2026 |
| Lugar | Sala de reuniones del centro comercial |
| Duración | 90 minutos |
| Número de participantes | 10 colaboradores |
| Composición | Mixta: representantes de los 4 segmentos (operativo, administrativo, líderes y talento especializado) |

| | |
|---------------------------|--|
| Distribución por segmento | 3 operativos · 2 administrativos · 3 líderes · 2 especializados |
| Moderador | Integrante del equipo investigador |
| Observador | Integrante del equipo investigador (toma de notas sin intervenir) |
| Estructura | 5 bloques temáticos: apertura, factores de permanencia, validación del portafolio, viabilidad y cierre |
| Registro | Notas escritas con consentimiento de los participantes |

Desarrollo de la sesión

La sesión inicio con la presentación de los participantes y la explicación del objetivo del grupo focal. El moderador encuadro la sesión como un espacio de escucha genuina, aclarando que no existen respuestas correctas o incorrectas y que el propósito es mejorar las condiciones laborales de todos los colaboradores. Los participantes describieron su experiencia en el centro comercial, destacando el ritmo intenso del trabajo, la presión de la atención al público y la percepción de que sus necesidades no siempre son visibles para la organización.

Ante la pregunta de que los motiva a continuar en la organización, los participantes identificaron de manera espontánea factores principalmente no monetarios. La estabilidad del contrato fue mencionada como un factor de seguridad, pero no de motivación. En contraste, el ambiente con los compañeros, la cercanía al lugar de residencia y la flexibilidad de algunos supervisores emergieron como razones reales de permanencia. Frente a la pregunta sobre qué situación los llevaría a considerar salir, los participantes mencionaron de manera reiterativa la falta de reconocimiento, la rigidez en los horarios y la ausencia de posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

- "Uno lleva dos años aquí y nadie sabe que existe. Si me reconocieran, aunque sea un 'bien hecho', las cosas se verían diferente. — Colaborador operativo"
- "Yo no me voy por el sueldo. Me iría si sigo sin poder estudiar y trabajar al mismo tiempo. — Colaboradora administrativa"

Este bloque constituyo el núcleo de la sesión. Se presento el portafolio de 29 beneficios organizados en los tres pilares del modelo. Mediante una técnica de priorización con tarjetas, cada segmento selecciono los cinco beneficios de mayor valor para su bienestar y permanencia. Los resultados por segmento se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 3: Beneficios priorizados por segmento en el grupo focal

| Segmento | Top 5 beneficios priorizados | Observaciones del grupo |
|----------------|---|--|
| Operativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadrante anticipado 2. Reconocimiento semanal 3. Bono emocional trimestral 4. Dia libre por cumpleaños 5. Apoyo psicosocial Selia | Los participantes operativos destacaron que la anticipación del turno es el beneficio que más impacta a su vida familiar. El reconocimiento semanal fue calificado como 'lo que más falta nos hace'. Varios mencionaron que nunca había escuchado de apoyo psicológico como beneficio laboral. |
| Administrativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Modalidad hibrida 2. Horario flexible 3. Prestamo educativo condonable 4. Capacitación e-learning 5. Apoyo psicosocial Selia | El grupo administrativo priorizo unánimemente la modalidad hibrida y el horario flexible. El préstamo educativo condonable genero gran interés: varios colaboradores manifestaron estar estudiando con dificultad por los horarios de trabajo. |
| Lideres | <ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching y liderazgo 2. Incentivo estabilidad equipo 3. Espacio de escucha 1:1 4. Reconocimiento por OKRs 5. Convenio deportivo | Los lideres expresaron sentirse 'entre la espada y la pared': presionados por los resultados y sin herramientas para gestionar sus equipos. El coaching fue visto como una necesidad real, no como un lujo. El incentivo por estabilidad del equipo fue percibido como un reconocimiento justo a su gestión. |
| Especializado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio educativo posgrado 2. Plan de carrera personalizado 3. Medicina prepagada Compensar 4. Proyectos de innovación 5. Bono de desempeño | El talento especializado manifestó que la empresa no invierte en su crecimiento y que eso es el principal motivo de búsqueda de otras oportunidades. El convenio de posgrado y el plan de carrera fueron calificados como 'lo que cambiaría mi decisión de quedarme'. La medicina |

| | | |
|--|--|--|
| | | prepagada fue vista como un diferenciador real frente a otras empresas del sector. |
|--|--|--|

Los participantes evaluaron si perciben que la organización podría implementar el modelo. La percepción general fue de cautela, pero esperanzadora: la mayoría considero que los beneficios sin costo directo (cuadrante anticipado, reconocimiento semanal, espacio de escucha) son implementables de inmediato, mientras que los beneficios con costo (medicina prepagada, coaching, convenio deportivo) fueron calificados como 'posibles si la empresa lo prioriza'. Los participantes propusieron implementar el modelo por fases, comenzando con los beneficios de mayor impacto y menor costo.

"Empiecen con lo que no cuesta nada: reconocer a la gente, dar el turno con tiempo, escucharnos. Eso ya cambia todo. Después viene lo demás. — líder de área"

"Si la empresa invierte en mi carrera, yo invierto mis años aquí. Es un trato justo. — Colaborador especializado"

Al cierre de la sesión, cada participante entrego un mensaje a la dirección del centro comercial. Los mensajes convergieron en tres ideas centrales: el reconocimiento cotidiano como necesidad urgente, la flexibilidad como factor diferenciador frente a otras opciones laborales, y la inversión en el desarrollo profesional como la estrategia más poderosa para retener al talento con mayor potencial. Todos los participantes manifestaron disposición a participar en la implementación del modelo.

Hallazgos principales del grupo focal

El análisis temático de las respuestas permitió identificar cinco patrones consistentes a través de los cuatro segmentos:

Patron 1 — El reconocimiento es la necesidad más urgente y menos atendida: los cuatro segmentos, sin excepción, identificaron el reconocimiento cotidiano como el factor que más

impacta la intención de permanencia. La ausencia de reconocimiento fue descrita como una señal de que 'no importas' para la organización.

Patron 2 — La flexibilidad es el diferenciador competitivo del sector: en un entorno donde los salarios son similares entre competidores, la flexibilidad horaria y la modalidad híbrida fueron identificadas como los elementos que inclinarían la balanza a favor del empleador actual. El cuadrante anticipado fue especialmente valorado por el personal operativo.

Patron 3 — El desarrollo profesional retiene al talento con mayor potencial: el préstamo educativo condonable, el convenio de posgrado y el plan de carrera fueron los beneficios más mencionados por quienes declararon estar considerando salir de la organización. Este patrón confirma que la pérdida de talento especializado está directamente relacionada con la ausencia de inversión en su crecimiento.

Patron 4 — El bienestar mental es una necesidad emergente y no cubierta: el apoyo psicosocial mediante Selia fue una sorpresa positiva para los participantes operativos, quienes manifestaron nunca haber tenido acceso a este tipo de beneficio. Su confidencialidad fue mencionada como un elemento clave para que los colaboradores lo usen realmente.

Patron 5 — La implementación por fases aumenta la percepción de viabilidad: los participantes propusieron espontáneamente una estrategia de implementación gradual: primero los beneficios sin costo, luego los de bajo costo, y finalmente los de mayor inversión. Esta lógica coincide con la hoja de ruta del modelo diseñado.

Tabla 4: Ajustes al portafolio derivados del grupo focal

| Beneficio | Ajuste sugerido | Incorporado al modelo |
|----------------------|--|--|
| Cuadrante anticipado | Ampliar a 3 semanas de anticipación en temporada alta (diciembre, semana santa). Los colaboradores operativos lo consideran especialmente crítico en estas fechas. | Recomendación de implementación: mínimo 2 semanas, óptimo 3 semanas en temporadas. |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Reconocimiento semanal | Los participantes sugirieron que el reconocimiento incluya una mención en el grupo oficial de WhatsApp del área, además del tablero físico, para mayor visibilidad. | Se añade canal digital (grupo interno) como medio adicional de publicación. |
| Apoyo psicosocial Selia | Los colaboradores operativos solicitaron que las sesiones sean accesibles desde el celular durante los descansos, sin necesidad de computador. | Selia opera 100% móvil. Se añade esta especificación en la descripción del beneficio. |
| Prestamo Educativo condonable | El personal administrativo solicito que el mínimo de antigüedad sea de 3 meses (no 6) para cargos con contrato a término indefinido, dado que la mayoría lleva menos de 1 ano. | Se mantiene el criterio de 6 meses como estándar, con posibilidad de excepción aprobada por RRHH para contratos indefinidos. |
| Celebración de antigüedad | Los lideres propusieron que el reconocimiento de 5 años incluya una experiencia (cena o actividad) además del diploma, para diferenciarlo del hito de 1 y 3 años. | Se incorpora experiencia simbólica (cena o actividad de elección) para el hito de 5 años. |

Triangulación de resultados: encuesta + grupo focal

La confrontación entre los datos cuantitativos de la encuesta (n=87) y los datos cualitativos del grupo focal (n=10) permitió validar la coherencia del modelo desde dos ángulos complementarios:

Tabla 5: Triangulación de resultados: encuesta e IAC y grupo focal

| Dimensión | Resultado encuesta | Resultado grupo focal | Triangulación |
|-------------------------|--|---|--|
| Factor No.1 permanencia | Equilibrio vida-trabajo (escala Likert, alta valoración) | Flexibilidad de horario y cuadrante anticipado priorizados en todos los segmentos | CONFIRMA: la flexibilidad es el factor crítico. SE-02, SE-06 y SE-07 quedan validados como prioritarios. |
| Factor No.2 permanencia | Reconocimiento y valoración (alta valoración) | Reconocimiento semanal fue el beneficio más mencionado espontáneamente | CONFIRMA: SE-05 y RC-02 son los beneficios de mayor impacto inmediato y menor costo. |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| Factor No.3 permanencia | Desarrollo profesional (alta valoración) | Prestamo condonable y convenio posgrado priorizados por administrativos y especializados | CONFIRMA: SE-14, SE-16 y SE-08 son los beneficios de mayor poder de retención para talento con potencial. |
| Necesidad emergente | Apoyo psicosocial (mención abierta encuesta) | BV-05 Selia fue una sorpresa positiva, especialmente para operativos | CONFIRMA y ENRIQUECE: el beneficio no solo responde a una necesidad declarada, sino que supera las expectativas del grupo. |
| Viabilidad del modelo | IAC del 95% confirma aceptación | Participantes proponen implementación por fases como estrategia viable | CONFIRMA: el modelo es pertinente y percibido como factible si se implementa progresivamente. |

La triangulación entre encuesta e IAC del 95% (validación cuantitativa) y grupo focal de 10 colaboradores representativos (validación cualitativa) demuestra que el portafolio de compensación integral no es una propuesta genérica. Es un modelo construido sobre necesidades reales, verificadas por dos fuentes independientes, y ajustado con la voz directa de quienes lo vivirán. Este nivel de validación mixta garantiza su pertinencia, aceptación y viabilidad organizacional.

Análisis y discusión

Los resultados obtenidos permiten establecer una relación directa entre los hallazgos empíricos y el marco teórico que sustenta el proyecto, así como contrastarlos con la evidencia científica revisada en el estado del arte.

Confirmación de la hipótesis de trabajo

La hipótesis central planteaba que un modelo de compensación integral fundamentado en beneficios no prestacionales y salario emocional guarda relación directamente proporcional con la intención de permanencia de los colaboradores. Los resultados la confirman de manera

contundente: el índice de aceptación del Colaborador (IAC) alcanzo el 95%, superando significativamente el umbral del 70% establecido como criterio de validación. Este resultado indica que la gran mayoría de los colaboradores encuestados percibe que el portafolio de beneficios propuesto tendría un impacto positivo directo en su decisión de permanecer en la organización.

Tabla 6: Contraste entre los referentes teóricos y los resultados obtenidos

| Referente teórico | Planteamiento | Contraste con los resultados |
|---|--|--|
| Maslow (jerarquía de necesidades) | Una vez cubiertas las necesidades básicas, la pertenencia y el reconocimiento sostienen la motivación a largo plazo. | El 95% de aceptación evidencia que los colaboradores priorizan el bienestar emocional sobre la compensación económica adicional, confirmando que operan en niveles superiores de la jerarquía. |
| Herzberg (teoría bifactorial) | El salario evita insatisfacción, pero no motiva; el reconocimiento y el logro si generan compromiso real. | El reconocimiento y el desarrollo profesional ocuparon los primeros lugares en importancia declarada por los colaboradores, validando la teoría bifactorial en el contexto del sector retail. |
| Diaz-Garcia et al. (2023) | El salario emocional es una estrategia integrada que potencia la satisfacción a través de flexibilidad y desarrollo. | El modelo articula los tres pilares de forma sistémica con beneficios diferenciados por segmento, en línea con esta visión integradora confirmada por los datos. |
| Aggarwal (2022) | El reconocimiento simbólico es predictor clave de permanencia, independiente del salario nominal. | El 55% de colaboradores con menos de 1 año confirma la urgencia. Los beneficios de reconocimiento (SE-05, RC-02) figuraron entre los más valorados en este segmento. |
| Landines Jimenez (2025) | La rotación en retail colombiano está ligada a falta de estrategias de carrera y engagement medible. | Los hallazgos replican el patrón: ausencia de desarrollo profesional y reconocimiento son las causas de mayor peso en la intención de salida declarada por los encuestados. |
| Giraldo-Osorio y Giraldo-Osorio (2020) | En Colombia, los factores psicológicos impactan más que el pago en la satisfacción laboral. | El equilibrio vida-trabajo y el reconocimiento superaron a la remuneración económica como factores de permanencia, coherente con la realidad laboral colombiana documentada. |

Tensiones identificadas en el modelo

- **Tensión costo-bienestar:** el costo mensual estimado del portafolio puede percibirse como elevado. Sin embargo, reemplazar un colaborador cuesta entre el 50% y el 200% de su salario anual (SHRM, 2023). Con una planta de 254 personas y una rotación activa del 55% en menos de 1 año, el costo de la inacción supera ampliamente el costo del portafolio.
- **Tensión legal-operativa:** estructurar los beneficios bajo el Art. 128 CST requiere rigor jurídico para evitar que sean reinterpretados como salario diferido. El portafolio fue diseñado con esta premisa desde el origen, garantizando viabilidad legal.
- **Tensión entre segmentos:** los beneficios valorados por el personal operativo difieren significativamente del talento especializado. La segmentación en cuatro grupos resuelve esta tensión, aunque exige procesos diferenciados de comunicación interna para su implementación efectiva.

Brecha de conocimiento cubierta por el proyecto

El estado del arte evidenciaba la ausencia de un modelo de compensación integral aplicable al ecosistema de centros comerciales en Bogotá que articulara simultáneamente eficiencia de nómina, cumplimiento normativo (Art. 128 CST, Ley 2101, Ley 1393) y estrategias de salario emocional segmentadas por perfil de cargo. El presente proyecto cubre ese vacío con un portafolio de 29 beneficios validado empíricamente (IAC 95%) y soportado en un portafolio de implementación entregado al área de RRHH.

Diseño de modelo de compensación

El diseño del modelo de compensación integral no parte de supuestos teóricos, sino de los hallazgos concretos obtenidos en la encuesta aplicada a 87 colaboradores del centro comercial. Cada pilar y cada beneficio del portafolio responde directamente a una necesidad declarada por los

propios trabajadores, garantizando que el modelo sea pertinente, aceptado y alineado con la realidad organizacional.

La siguiente tabla presenta la trazabilidad entre los hallazgos de la encuesta y los beneficios diseñados, evidenciando cómo cada elemento del portafolio tiene origen en una necesidad real identificada en el diagnóstico:

| Hallazgo encuesta | Necesidad detectada | Factor de permanencia | % acuerdo | Pilar del modelo | Respuesta del modelo |
|--|--|------------------------|-------------|--------------------------|--|
| Alta rotacion (55% con menos de 1 ano) | Urgencia de estrategias de retencion desde el ingreso | Estabilidad laboral | 95% | Reconocimiento | Empleado del mes + Celebracion de antigüedad (1, 3 y 5 años) |
| Equilibrio vida-trabajo (factor No.1 permanencia) | Flexibilidad de horarios y modalidad de trabajo remoto | Flexibilidad horaria | Alta | Salario emocional | Horario flexible + Modalidad hibrida + Cuadrante anticipado |
| Reconocimiento y valoracion (factor No.2 permanencia) | Ser valorado por resultados y actitud de servicio | Reconocimiento | Alta | Reconocimiento | Reconocimiento semanal + OKRs + Incentivo por estabilidad del equipo |
| Desarrollo profesional (factor No.3 permanencia) | Formacion y crecimiento profesional dentro de la empresa | Desarrollo profesional | Alta | Salario emocional | Capacitacion e-learning + Plan de carrera + Convenio posgrado |
| Mencion abierta: medicina prepagada | Salud complementaria no cubierta por la EPS | Bienestar y salud | Emerger | Bienestar | Medicina prepagada Compensar + Chequeo ejecutivo anual |
| Mencion abierta: apoyo psicosocial | Soporte emocional confidencial y accesible | Salud mental | Emerger | Bienestar | Apoyo psicosocial Selia (sesiones desde \$80.000, confidencial) |
| Mencion abierta: modalidad hibrida | Trabajo remoto parcial para cargos que lo permiten | Calidad de vida | Emerger | Salario emocional | Modalidad hibrida 1-2 dias por semana con acuerdo documentado |
| Mencion abierta: capacitacion continua | Actualizacion profesional constante y accesible | Desarrollo | Emerger | Salario emocional | Capacitacion e-learning: 2 cursos por ano en plataforma corporativa |

El 95% confirmo que el portafolio mejoraria su compromiso y permanencia (IAC > 70%) · Fuente: encuesta propia 2026

Figura 3: Trazabilidad entre los hallazgos de la encuesta y el portafolio de

Segmentación colaboradores

Con el fin de diseñar estrategias más efectivas, los empleados pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

| | | | |
|---|---|--|--|
| OP Operativo Auxiliares · Aux. Senior 178 colaboradores | AD Administrativo Analistas · Asistentes secretarias 17 colaboradores | LI Lideres Supervisores · Coordinadores jefes de área 49 colaboradores | ES Especializado Directores · Gerente 10 colaboradores |
|---|---|--|--|

Figura 4: Segmentación de colaboradores por perfil de cargo

Esta segmentación permite adaptar los beneficios emocionales de acuerdo con las expectativas y motivaciones de cada tipo de colaborador.

| | | |
|----------------|--|----------------------|
| Pilar 1 | Salario emocional <i>Flexibilidad, desarrollo, bienestar emocional y apoyo educativo</i> | 13 beneficios |
| Pilar 2 | Bienestar y calidad de vida <i>Salud física, mental, deportiva y espacio de descanso</i> | 9 beneficios |
| Pilar 3 | Reconocimiento y cultura <i>Reconocimiento por resultados, antigüedad y liderazgo</i> | 7 beneficios |

Figura 5: Estructura del portafolio de compensación integral: tres pilares y cuatro segmentos

1. Salario emocional

El salario emocional constituye uno de los pilares principales del modelo de compensación integral, debido a que responde directamente a las necesidades emocionales, psicológicas y motivacionales de los trabajadores. En el contexto de los centros comerciales, donde existen jornadas exigentes, atención constante al cliente y alta rotación, este componente permite fortalecer el compromiso organizacional y generar una experiencia laboral más positiva.

La propuesta plantea que los beneficios emocionales no deben implementarse de manera general para todos los trabajadores, sino segmentarse según el tipo de cargo, perfil profesional y necesidades específicas de cada grupo de empleados.

| OP Operativo Bienestar inmediato | AD Administrativo Balance vida-trabajo | LI Líderes Autonomía y logro | Especializado Desarrollo e innovación |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Día libre cumpleaños Día libre con pago completo, sin descontar vacaciones. ● Cuadrante anticipado Entrega del turno con mínimo 2 semanas de anticipación. ● Bono emocional trimestral Vale de cine o restaurante \$80K-\$100K por buen desempeño. ● Flexibilidad de turno Intercambio documentado, aprobado en menos de 24 horas. ● Prestamo educativo Hasta \$2.5M/semestre. Condonable al 100% tras 1 año post-grado. | <ul style="list-style-type: none"> ● Día libre cumpleaños Día libre con pago completo, sin descontar vacaciones. ● Modalidad híbrida 1-2 días de trabajo remoto con acuerdo documentado. ● Horario flexible Entrada 7-9 am. Banda fija 10 am - 2 pm. ● Capacitación e-learning 2 cursos por año en Coursera o LinkedIn Learning. ● Prestamo educativo Hasta \$2.5M/semestre. Promedio mínimo 4.0. | <ul style="list-style-type: none"> ● Día libre cumpleaños Día libre con pago completo, sin descontar vacaciones. ● Modalidad híbrida Acuerdo de trabajo remoto según funciones del cargo. ● Horario flexible Entrada 7-9 am. Banda fija 10 am - 2 pm. ● Escucha 1:1 mensual 30 min con superior: agenda de bienestar y desarrollo. ● Coaching y liderazgo 2 sesiones por trimestre con facilitador externo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Día libre cumpleaños Día libre con pago completo, sin descontar vacaciones. ● Modalidad híbrida flexible Acuerdo personalizado según naturaleza del cargo. ● Capacitación premium 2 cursos especializados por año en plataforma premium. ● Plan de carrera Ruta 1-3 años revisada semestralmente con RRHH. ● Convenio posgrado 50% del semestre (tope \$2.5M). Promedio mínimo 4.0. |

Figura 6: Beneficios del pilar de salario emocional por segmento

2. Bienestar y calidad de vida

El bienestar y la calidad de vida representan factores fundamentales para la estabilidad laboral en los centros comerciales. Las dinámicas operativas del sector retail pueden generar agotamiento físico y emocional, especialmente en trabajadores expuestos a largas jornadas, alta interacción con clientes y presión por resultados.

Por esta razón, el modelo propone estrategias diferenciadas de bienestar según el tipo de cargo y perfil del colaborador.

| OP Operativo Bienestar inmediato | AD Administrativo Balance vida-trabajo | LI Líderes Autonomía y logro | Especializado Desarrollo e innovación |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Pausas activas 10 min de movilidad al inicio de cada turno. ● Zona de descanso Sillas, agua y snack. Inversión inicial ~\$7.9M. ● Salud preventiva Brigada semestral: presión, glicemia y nutrición. ● Convenio deportivo Subsidio parcial a gimnasio (\$55.000/mes). ● Apoyo psicosocial Sella Psicología, coaching y nutrición virtual (\$30.000/mes). | <ul style="list-style-type: none"> ● Zona de descanso Sillas, agua y snack para pausas laborales. ● Salud preventiva Brigada semestral en horario laboral. ● Convenio deportivo Subsidio parcial a gimnasio (\$55.000/mes). ● Apoyo psicosocial Sella Sesiones confidenciales desde \$80.000 (\$30.000/mes). ● Integración trimestral Team building en horario laboral con goce de sueldo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Zona de descanso Sillas, agua y snack para pausas laborales. ● Salud preventiva Brigada semestral en horario laboral. ● Convenio deportivo Subsidio parcial a gimnasio (\$55.000/mes). ● Apoyo psicosocial Sella Psicología, coaching y nutrición (\$30.000/mes). ● Integración trimestral Team building en horario laboral con goce de sueldo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Medicina prepagada Plan Compensar para colaborador y beneficiario (~\$420.000/mes). ● Chequeo ejecutivo anual Labs, cardiología y optometría (\$83.333/mes). ● Seguro de vida adicional Póliza colectiva 24-36 meses de salario. ● Convenio deportivo Subsidio parcial a gimnasio (\$55.000/mes). ● Apoyo psicosocial Sella Psicología, coaching y nutrición (\$30.000/mes). |

Figura 7: Beneficios del pilar de bienestar y calidad de vida por segmento

Las estrategias de bienestar permiten disminuir el agotamiento laboral, mejorar el clima organizacional y fortalecer la percepción positiva de los trabajadores hacia la empresa. Asimismo, contribuyen a reducir el ausentismo y aumentar el compromiso organizacional.

3. Reconocimiento y cultura organizacional

El reconocimiento y la cultura organizacional constituyen elementos esenciales para fortalecer la permanencia de los trabajadores dentro de los centros comerciales. Los empleados valoran ambientes laborales donde exista respeto, comunicación, reconocimiento y oportunidades de participación. La propuesta plantea construir una cultura organizacional centrada en el bienestar del colaborador y en el reconocimiento constante de su aporte dentro de la organización.

| OP Operativo Bienestar inmediato | AD Administrativo Balance vida-trabajo | LI Líderes Autonomía y logro | Especializado Desarrollo e innovación |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento semanal Mención pública del mejor servicio al cliente cada semana. ● Empleado del mes Criterios claros: servicio, puntualidad, actitud. Detalle simbólico. ● Celebración de antigüedad Diploma y detalle al cumplir 1, 3 y 5 años en la empresa. ● Integración trimestral Team building en horario laboral con goce de sueldo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento por OKRs Mención en reunión + carta de gerencia al cumplir objetivos. ● Empleado del mes Por resultados, actitud y trabajo en equipo. ● Celebración de antigüedad Diploma y detalle al cumplir 1, 3 y 5 años en la empresa. ● Integración trimestral Team building en horario laboral con goce de sueldo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Participación estratégica Inclusión activa en reuniones de planificación con voz. ● Incentivo por estabilidad Reconocimiento si equipo tiene menos del 10% de rotación. ● Reconocimiento por OKRs Mención directiva + carta de gerencia al alcanzar metas. ● Celebración de antigüedad Diploma diferenciado en hitos clave de permanencia. | <ul style="list-style-type: none"> ● Participación estratégica Voz activa en comités directivos y planificación. ● Bono de desempeño Bonificación trimestral por OKRs. Monto a negociar. ● Proyectos de innovación Asignación cross-funcional con visibilidad en junta. ● Celebración de antigüedad Reconocimiento diferenciado en hitos de permanencia. |

Figura 8: Beneficios del pilar de reconocimiento y cultura organizacional.

El fortalecimiento de un liderazgo cercano y empático resulta fundamental para mejorar la percepción de los trabajadores frente a la organización. En este sentido, se propone capacitar a los líderes en inteligencia emocional y comunicación efectiva, promoviendo relaciones laborales más humanas y colaborativas. Asimismo, las reuniones periódicas de retroalimentación permitirán fortalecer la confianza y mejorar la comunicación entre líderes y equipos.

La participación activa de los colaboradores dentro de la organización contribuye significativamente al fortalecimiento del compromiso y sentido de pertenencia. Por esta razón, se recomienda crear espacios donde los trabajadores puedan presentar propuestas de mejora, participar en encuestas de clima organizacional y formar parte de comités de bienestar laboral.

El reconocimiento organizacional debe convertirse en una práctica constante dentro de los centros comerciales. Se propone celebrar logros individuales y grupales, reconocer la antigüedad y permanencia de los trabajadores y desarrollar programas de agradecimiento entre compañeros. Además, los eventos de integración organizacional permitirán fortalecer las relaciones laborales y mejorar el ambiente de trabajo.

Conclusiones

- OBJ 1 Diagnostico de factores de retención: El análisis de los 87 encuestados confirmó que el equilibrio vida-trabajo, el reconocimiento y el desarrollo profesional son los factores de mayor peso en la intención de permanencia, superando a la compensación monetaria. El 55% con menos de 1 año evidencia que la rotación es un fenómeno activo que demanda intervención urgente y sistemática.
- OBJ 2 Diseño del modelo de compensación: El portafolio de 29 beneficios organizados en 3 pilares (salario emocional, bienestar y reconocimiento), segmentados en 4 perfiles y estructurados bajo el Art. 128 CST, constituye un modelo operativo, legal y financieramente viable para el contexto de los centros comerciales en Bogotá.
- OBJ 3 Validación de aplicabilidad (IAC): El índice de aceptación del Colaborador alcanzo el 95%, superando el umbral del 70% establecido como criterio de éxito. La validación cualitativa mediante grupo focal complemento este resultado con evidencia directa de los colaboradores, confirmando la pertinencia del modelo y anticipando impacto positivo en la retención.

Aportes del proyecto

- Portafolio de beneficios transversal (PDF ejecutivo): documento segmentado por pilar y cargo, con costos estimados, base legal y criterios de aplicación listos para uso inmediato del área de RRHH.
- Calculadora de costos en Excel: herramienta con fórmulas automáticas que permite estimar el costo mensual del portafolio por segmento y actualizar cotizaciones con datos reales.}

Recomendaciones para la implementación

- Priorizar en la primera fase los 10 beneficios sin costo directo (40% del portafolio) que generan impacto inmediato sin presión presupuestal: cuadrante anticipado, pausas activas, reconocimiento semanal, escucha 1:1, entre otros.
- Comunicar el portafolio por segmento y no de forma masiva, para que cada colaborador identifique claramente los beneficios que le aplican según su cargo.
- Medir el IAC semestralmente, para evidenciar la reducción del índice de rotación y la efectividad del modelo.
- Actualizar los costos estimados con cotizaciones reales de los proveedores referenciados (Selia, Compensar, gimnasios corporativos) antes de la implementación definitiva del portafolio.

Referencias bibliográficas

- Aggarwal, A. (2022). Psychological attachment and employee retention: Exploring the mediating role of emotional salary. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2034567>
- Alejandro, J., Posada, S., & Soria, M. S. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95–107. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15.^a ed.). Kogan Page.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2025). Informe de sostenibilidad social y tendencias del empleo en Colombia. <https://www.andi.com.co>
- Aviles-Peralta, J. (2024). El salario emocional y su impacto en la retención del talento humano en el sector servicios. Editorial Académica Universitaria.

- Bokaii, M. (2023). Total rewards and employee retention: A competitive study in the modern labor market. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 88–104.
- Congreso de la República de Colombia. (2021, 15 de julio). Ley 2101 de 2021. Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos y garantías de los trabajadores. *Diario Oficial No. 51.736*.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.^a ed.). SAGE Publications.
- DANE. (2023). Encuesta Mensual de Servicios (EMS): Boletín técnico de movilidad y mercado laboral. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024: Leading in a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2020). *Human Resource Management* (16.^a ed.). Pearson Education.
- Díaz-García, C., González-Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2023). Eco-innovation and organizational attachment: A study on employee retention in sustainable environments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 45–58. <https://doi.org/10.1002/csr.2341>
- Gartner. (2023). *Top 9 Future of Work Trends for 2023*. Gartner HR Practice.
- Giraldo-Osorio, A., & Giraldo-Osorio, J. (2020). Factores salariales y emocionales asociados a la satisfacción laboral en Colombia en el 2018. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 39(1), 12–25.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Kelly, M., & Tavera, S. (2013). Leadership and employee satisfaction: An empirical study in Colombian organizations. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(3), 368–391.

Kurnia Sinta, M., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). Employee Retention Strategy: Analysis Path Career, Compensation Benefit, Organization Commitment & Reward System. *OALib Journal*, 10(7), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110444>

Landines Jiménez, A. (2025). Análisis de la rotación de personal de tiendas, mediante técnicas de people analytics en una compañía de retail en Colombia. (Tesis de grado). Universidad Ean.

Mediomundo, C. A. (2023). El salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones. Universidad Central de Venezuela.

Ministerio de la Protección Social. (2010, 29 de septiembre). Ley 1393 de 2010. Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud. *Diario Oficial* No. 47.847.

Moharrami, A., Pakmaram, A., Rezaei, N., & Abdi, R. (2025). Evaluation Model of Non-Monetary Compensation in Management Accounting Using a Qualitative Approach. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 8(2), 1–13.

<https://doi.org/10.61838/msesj.305>

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement:

An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71).

<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Petit, P. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia. Editorial Universidad del Norte.

Presidencia de la República de Colombia. (1950, 5 de agosto). Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 128: Pagos que no constituyen salario. Diario Oficial No. 27.622.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18.^a ed.). Pearson Education Limited.

Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib Journal*, 10(7), 1–14.

<https://doi.org/10.4236/oalib.1110444>

