

**Informe De Correlación Entre Salario Emocional Y Retención Del Personal Administrativo  
De La División De Planeación, Proyectos e Ingeniería De EPM Para El Año 2022**

**Alejandra Beltrán Bonilla**

**Universidad De Medellín**

**Maestría en administración MBA**

**Medellín**

**Julio 2022**

## Índice

	<b>pág.</b>
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Descripción del Problema	12
2. Justificación	14
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. Marco Teórico	17
4.1 Salario emocional	17
4.2 Retención del personal	25
5. Metodología de la Investigación	30
6. Resultados y Análisis de los Resultados	34
6.1 Resultados entrevistas	34
6.2 Análisis general de las encuestas y Entrevistas	34
6.3 Analisis de correlación a partir de la aplicación de las encuestas realizadas al personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM año 2022	36

6.4 Analisis de correlación a partir de la aplicación de las entrevistas realizadas al personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM año 2022	37
7. Conclusiones	40
8.Recomendaciones	41
Referencias	42

## Índice de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Correlación categoría de análisis según resultados de encuesta	36
Tabla 2. Correlación categoría de análisis según resultados de entrevista	37

## **Resumen**

El presente proyecto tiene como propósito la presentación del informe de correlación entre salario emocional y retención del personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM para el año 2022; para su ejecución el trabajo se desarrolla bajo el método de estudio de caso, apoyado en el enfoque cualitativo, el muestreo utilizado será no probabilístico; como hallazgos de importancia se resaltan aspectos positivos , como el gran sentido de pertenencia de los colaboradores del área, los cuales fueron determinantes para el análisis de las correlaciones entre salario emocional y retención.

## **Abstract**

The purpose of this project is to present the correlation report between emotional salary and retention of the administrative staff of the Planning, Projects and Engineering division of EPM for the year 2022; for its execution, the work is developed under the case study method, supported by the qualitative approach, the sampling used will be non-probabilistic; As important findings, positive aspects are highlighted, such as the great sense of belonging of the employees in the area, which were decisive for the analysis of the correlations between emotional salary and retention.

### ***Palabras Claves***

- Salario emocional
- Retención de personal
- Beneficios no monetarios
- Estabilidad laboral
- Prácticas no monetarias

## Introducción

El salario emocional, se asocia a la retribución no económica que se le realiza a un colaborador, buscando la satisfacción de las necesidades tanto profesionales, como personales de este, contribuyendo a la mejora de su calidad de vida y a la vez, fortaleciendo un vínculo de conciliaciones laborales.

Estas retribuciones no monetarias, actúan como factor motivador y mejoran la opinión que trabajadores y personas externas tiene de la organización, por lo cual, no se trata de mayor cantidad de dinero si no de mejores prestaciones que se entiendan como beneficios más importantes o valiosos que el sueldo.

Las organizaciones modernas requieren empleados comprometidos con su trabajo y con alto sentido de pertenencia que permita evidenciar resultados satisfactorios para la compañía y para ellos como seres humanos; las empresas de hoy pretenden logros superlativos de sus trabajadores, y en muchos casos no propician beneficios equivalentes al esfuerzo demandado; pero el colaborador hoy espera algo más.

Las Empresas Públicas de Medellín se han caracterizado por la buena reputación a nivel local y nacional; los excelentes resultados financieros presentados a lo largo de su historia, estos logros se fundamentan en el perfil humano, técnico, e innovador de los empleados; es por todo esto que cobra importancia mantener el talento humano motivado y comprometido a partir del logro de sus expectativas personales y profesionales, las cuales se cumplen, muchas veces, con elementos diferentes al factor monetario. Una prueba del alto nivel de reconocimiento positivo de la compañía se evidencia con los resultados de estudios realizados por fuentes externas que lo acreditan; de acuerdo con el más reciente estudio elaborado en el país por la firma Reputación

Institute y Goodwill Comunicaciones (2012): “EPM es la empresa con mejor reputación en el sector de servicios públicos en Colombia”.

## 1. Descripción del Problema

Las Empresas Públicas de Medellín se han caracterizado por ser una de las empresas más queridas por los antioqueños, debido al excelente manejo de los recursos y al sinnúmero de obras desarrolladas por la compañía a lo largo de la ciudad, el departamento y el país, generando progreso y desarrollo nacional. Como resultado de sus ejecutorias, EPM ha enmarcado una imagen positiva en el ciudadano, sustentada en gran medida por el alto nivel de cualificación de sus empleados y su gran compromiso profesional, lo anterior ha permitido que las personas crean en ella y siembren su confianza en cada obra que realiza, eso significa buena y confiable reputación.

Entre los estudios realizados por algunas empresas encargadas de medir la percepción que tienen los usuarios sobre las empresas del país, es importante citar que realizó la firma Reputation Institute y Goodwill Comunicaciones (2012), allí se reconoce la importancia de la reputación como uno de los activos intangibles que mayor generación de valor puede representar para una compañía, pues genera confianza, vínculos de lealtad y fidelidad, y preferencia sobre otras marcas en el mercado. “Los retos para las empresas colombianas que lideran este ranking no son pocos. Más allá de mantener sus participaciones de mercado y sus crecimientos financieros, tendrán que buscar mecanismos para ‘exportar’ la reputación que tienen en el país y ganar la confianza de sus nuevos destinos”, concluye el estudio.

Es indudable el peso específico que tiene para cualquier empresa la calidad de su talento humano; esta se puede considerar como el diferenciador que mayores niveles de competitividad entrega cuando la compañía se enfrenta a un mercado extremadamente competido; es por esto que la permanencia y retención de aquellas personas valiosas al interior de las organizaciones

garantiza su crecimiento y obtención de logros futuros. Esa permanencia de los trabajadores en las empresas está supeditada a que tan realizados se encuentren y a la percepción de valor que ellos tengan del beneficio ofrecidos por la empresa

Para la mayoría de las organizaciones el salario económico se ha considerado históricamente como uno de los motivadores más efectivos para potenciar el rendimiento de un colaborador, pero es evidente que no es el único; el salario emocional se ha convertido en los últimos tiempos en el factor determinante en la motivación del empleado y en el elemento diferenciador entre la permanencia o deserción de los empleados en las organizaciones.

Las empresas, independiente de su tamaño, sector, capital y finalidad deben centrar sus esfuerzos en descubrir la importancia del salario emocional para los empleados y encontrar aspectos inesperados en el rendimiento de estos, garantizando una satisfacción laboral que se expresa en un bajo indicador de rotación, que en caso contrario ocasionaría reprocesos y aumento del gasto. Con la investigación que aquí se presenta, se buscará construir un informe de correlación entre salario emocional y retención del talento de los empleados administrativos de la división Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM.

La importancia de esta investigación radica en evidenciar cómo las prácticas gerenciales no monetarias tienen un mayor reconocimiento por parte de los colaboradores y hacen parte del comportamiento del empleado actual, donde la salud emocional es más importante que una buena remuneración monetaria. Con esta premisa como punto de referencia, la presente investigación tiene por objeto.

Construir un informe de correlación entre salario emocional y decisión de permanencia de los empleados administrativos de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM.

## 2. Justificación

La razón de la realización de este proyecto tiene como origen la preocupación presentada por el personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM relacionada con la aplicación de beneficios no monetarios tales como las políticas de ascenso ofrecidas por la empresa; estas no permiten la posibilidad de desarrollo personal y laboral, impactando la productividad del área y aumentando los niveles de rotación en los empleados nuevos y más jóvenes.

Este trabajo le permitirá a la empresa, especialmente al área estudiada comprender la relación entre el salario emocional y la retención de sus colaboradores, de tal manera que puedan implementar estrategias para el fortalecimiento de aquellos elementos de salario emocional que ayuden a potenciar la permanencia de sus empleados, el aumento del sentido de pertenencia y su desarrollo individual.

De acuerdo con Moreno Zevallos, (2016) hoy en día las personas buscan que sus empleadores les brinden beneficios más allá de lo económico, por lo tanto, los gestores del talento humano debemos desarrollar estrategias y prácticas orientadas a promover y proveer un conjunto de beneficios no monetarios, al cual se llamará Salario Emocional (p.62).

De esta manera, se consigue mayor fidelidad y sentido de pertenencia por parte de los empleados, estableciendo a su vez un mejor ambiente laboral, donde ambas partes se benefician. Este informe de correlación permitirá que la construcción de la parrilla del salario emocional se fundamente en la atracción y retención del talento; no es suficiente con tener muchos incentivos, es fundamental construir escenarios de complacencia personal y organizacional, convirtiéndose esto en una práctica a la carta.

Es pertinente abarcar este tema de salario emocional, y correlacionarlo con la retención del personal, porque en la actualidad el índice de rotación afecta la reputación empresarial e incurre en reprocesos de aprendizaje, contratación, innovación y desempeño; este informe permitirá a la alta gerencia tomar decisiones que apunten a mantener los niveles de deserción del personal de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM en los mínimos valores aceptables, de tal forma que no impacte en la productividad y la competitividad organizacional.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la correlación entre salario emocional y retención de personal al interior del área administrativa de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM, para el año 2022; a partir de una investigación de carácter cualitativo que permita identificar las condiciones de permanencia de los empleados del área.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la percepción de los empleados administrativos del área de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM con relación al salario emocional.
- Definir las razones de permanencia de los empleados administrativos del área de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM, como consecuencia del salario emocional percibido.
- Determinar la relación entre el salario emocional y la retención del personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM, a través de una encuesta y entrevista semiestructurada.

## **4. Marco Teórico**

Las organizaciones hoy en día buscan brindar tanto a sus colaboradores como a sus clientes y proveedores un valor agregado y una estabilidad en la que todas las partes se sientan realizadas, satisfechas y con una percepción de un futuro prometedor; Todo esto conlleva a que las empresas incursionen constantemente en nuevos conocimientos, habilidades, experiencias y capacitaciones para que los implicados dentro de la organización permanezcan satisfechos en la misma.

Por lo anterior cobra relevancia para las organizaciones la retención y permanencia del personal, lograr que este se sienta conforme dentro de la organización donde se encuentre inmerso; además, es indudable, la importancia que tiene para las empresas y para los colaboradores hoy en día, la incursión y aplicación de algo llamado salario emocional.

Para efectos de este trabajo, se adoptarán dos categorías de análisis, a saber: salario emocional y retención de personal; estas son relevantes para el logro de la productividad de la compañía y el incremento de su competitividad.

### **4.1 Salario emocional**

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple 2007, citado por Gómez 2011- p.6). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y

valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple 2007 citado por Gómez 2011- p.6)

Según Arias et al (2008), el Valor Percibido por los Empleados (VPE) o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar (p. 266).

Los empleados de hoy en día logran equilibrar su vida profesional y personal con mayor facilidad que hace algunos años, tienen mayor flexibilidad de horario, más autonomía, un mayor reconocimiento de su trabajo, y esto permite que se logre un mejor ambiente laboral dentro de la organización, Ofrecerles a los colaboradores un salario emocional, aumenta la motivación de los empleados, lo que indiscutiblemente puede llevar a un menor nivel de rotación dentro de la organización. El salario emocional no solo influye en la motivación de los empleados, si no que a su vez permite un grado de fidelización por parte de estos hacia la organización, Cuando la organización ofrece recompensas no económicas son percibidas positivamente por el colaborador y esto conlleva a que el empleado busque retribuir a la empresa de la misma forma como está sintiéndose beneficiado por esta.

Cabe resaltar que la importancia del salario emocional es subjetiva a cada organización o a cada sector económico, Soler Blanch (2015), expresa: “El salario emocional no es de obligada aplicación, ni tampoco debe ser igual en cada empresa. Son unos beneficios personalizados para cada uno de sus trabajadores y las necesidades que tiene cada uno de ellos” (p.24), Pero es indudable que las organizaciones que apliquen dentro de la misma buenas condiciones laborales, que le brinden al colaborador tranquilidad, estabilidad emocional y felicidad tienen una

tendencia al éxito, a la retención o permanencia de los trabajadores dentro de la empresa y a la disminución de rotación de personal, lo que lleva a un trabajo más colaborativo y enfocado a los objetivos de la misma. La consecución de los objetivos organizacionales es básica para lograr el compromiso de los colaboradores, estos potenciarán el rendimiento de toda la empresa.

A raíz de que la vida del empleado a su vez se ve afectada no solo por situaciones que ocurren en el entorno laboral, sino también por los acontecimientos externos como situaciones con familia, amigos etc., lo que deben buscar las organizaciones, a través del salario emocional es permitirle ciertos espacios donde el colaborador pueda realizar otro tipo de actividades que logren satisfacer sus necesidades personales y que logre adquirir un equilibrio en todos los aspectos de su vida, para que así se sienta satisfecho en el lugar donde labora.

Es innegable la importancia que tiene la aplicabilidad del salario emocional dentro de las organizaciones, es por esto por lo que algunos autores mencionan las principales características del salario emocional o bien llamadas las 4cs del salario emocional de Gay.

Para Gay 2009 citado por Rodríguez (2020, p.142), existen cuatro Dimensiones básicas presentes para el análisis de salario emocional, estas son: Condiciones suficientes para trabajar a gusto, Condiciones ambientales del espacio de trabajo, Compañerismo en las relaciones laborales, Conciliación de trabajo y familia.

Rodríguez las define de la siguiente manera:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto: seguridad, limpieza, orden, equipos en buen estado.
- Condiciones ambientales del espacio del trabajo: infraestructura sólida y amplia.
- Compañerismo en las relaciones laborales: lazos de armonía y solidaridad entre compañeros de trabajo.

- Conciliación de trabajo y familia: todo lo relacionado con el vínculo trabajo- familia.

Cabe resaltar que las organizaciones de hoy en día deben incorporar ciertos factores para el manejo de personal y para la fidelización y retribución no monetaria hacia los mismos, de acuerdo con la autora Gómez (2011), estos factores son:

- Factores de desarrollo profesional y relacional. Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.
- Factores de compensación psicológica. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.
- Factores de conciliación familiar y personal. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.
- Factores de retribución variable y fija. Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactores como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.
- Factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral. (p.7)

El salario emocional brinda beneficios como se ha mencionado con anterioridad a sus colaboradores, pero es indiscutible que puede generar inconformidades en ciertos grupos poblacionales de la compañía. Teniendo como base el estudio de (Torres, et, al, 2015) las principales ventajas que ofrece el salario emocional son:

- Mejorará la actitud que tienen los empleados hacia el trabajo.

- Mejora la eficiencia y productividad del negocio.
- Generar Innovación y la creatividad.
- Genera atracción de talentos.
- Permite reducir la rotación de personal.
- Baja el nivel de estrés.
- Se reduce el costo de las contrataciones.
- Realizar plan de desarrollo y crecimiento.
- Como desventajas, los autores plantean lo siguiente
- Costos altos para las empresas: ya que el alto flujo efectivo, las decisiones sobre la inversión, la expansión, la contratación. Y los gastos pueden incluir contratar un plantel para gestionar su programa de beneficios o pagar gestores externos del plan o gestionar el plan de beneficios agrega servicios de contabilidad financieros y legales.
- Costos altos para los empleados: En gran parte de las empresas los empleados asumen un aparte del costo del plan de beneficios, adicionalmente.
- Relaciones cuestionables entre productividad y motivación. (p.14)
- Es importante a su vez saber que cuando se cumplen o se incorporan aspectos de salario emocional dentro de una organización, y que van dirigidos a los colaboradores se presenta una motivación por parte de ellos hacia la organización, lo que permite que el enfoque y los objetivos de la empresa vayan de la mano con los empleados, por lo cual se realizaran unas breves descripciones de lo que la motivación logra en los colaboradores y su significado.

La motivación es uno de los factores por los cuales los colaboradores permanecen dentro de una organización y brindan resultados satisfactorios a la misma, que un empleado se encuentre motivado dentro de la empresa o en las funciones que realiza, permite que se cumplan

más fácil los objetivos en conjunto, a su vez logra velar por un ambiente laboral más agradable y permite que los niveles de rotación disminuyan y los de retención aumenten, generando así un mayor sentido de pertenencia por la organización.

Para García et al, (2016) En el medio organizacional se evidencia una falta de reconocimiento de los factores externos e internos en la motivación laboral ignorando así la gran influencia que tiene estos. Uno de los objetivos que debe perseguir una empresa es mantener el bienestar y la buena comunicación entre los miembros de una organización para obtener los resultados esperados (p.2)

El ser humano ha tendido siempre a perseguir la felicidad como una meta o un fin, como un estado de bienestar ideal y permanente al que llegar. Pero no se conforma con un futuro feliz al precio de una vida desgraciada; desea ser feliz en cada momento de su vida. (p.143).

Coromoto et al, (2018), indica que “la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones y el entorno laborales. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes” (p.179)

Para el caso del salario emocional brindado por EPM a sus colaboradores, específicamente al personal administrativo del área de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM, se evidencia que se realiza retribuciones flexibles, también llamada compensación personalizada, permite a los empleados elegir entre los servicios ofrecidos por la empresa, en función de sus necesidades.

Dentro de los beneficios estipulados en la convencion colectiva de trabajo para los años 2021- 2024 Estan los siguientes

**Gráfico 1. Beneficios estipulados en la convención colectiva de trabajo 2021 – 2024**



## Índice

Aspectos generales			
Principios	4	Prima de antigüedad	14
<b>Cláusulas Convencionales</b>		Prima maternidad y aborto	
Reconocimiento de SINPRO		Prima de matrimonio	
Libertad de Asociación y Negociación Colectiva		Prima casa de máquinas subterráneas	
Ámbito de aplicación	6	Plazo para pago	
Estabilidad	7	Actualización económica maternidad aborto y matrimonio	15
Procedimiento disciplinario		Actualización económica de casa de máquinas	
Jornada de trabajo	8	<b>Prestaciones en materia de Salud</b>	16
Recargo por horas extras		Aparatos ortopédicos	
Salarios	9	Beneficio para lentes y monturas de trabajadores	17
Prestaciones económicas		Ayuda para ortodoncia	18
Auxilio económico por enfermedad		Ayuda para la compra de medicamentos no POS	19
Cesantía	10	Fondo para atención de familiares	
Intereses a las cesantías		Transporte de enfermos en ambulancia en las centrales	20
Prima de Navidad	11	Cuotas moderadoras	
Prima de vacaciones		Montura para anteojos de beneficiarios	21
Vacaciones	12		
Prima de servicios	13		

## Índice

Otros beneficios, subsidios y auxilios		Fondo de apoyo en casos de calamidad doméstica o urgencia familiar.	
Seguro extralegal		Permisos por calamidad	31
Beneficio por defunción del trabajador		<b>Apoyo a la organización sindical</b>	
Beneficio por defunción del cónyuge, o compañera (o) permanente	22	Aportes al sindicato	
Beneficio por defunción de los padres, hijos o hijastros		Permisos sindicales	32
Subsidio familiar especial	23	Utilización de carteleras	
Subsidio de transporte	24	Fuero sindical	
Proveeduría		Retenciones a favor de SINPRO	
Prestación de servicios en las centrales		Salario promedio	
Dotación		Hijastros	33
Beneficios en materia de capacitación, educación y cultura		<b>De la Convención Colectiva de Trabajo</b>	
Ayudas escolares	25	Convención Colectiva de Trabajo, su denuncia y prórroga	
Fondo para el fomento de la educación del trabajador o su familia	27	Recopilación de normas aplicables	
Apoyo a las actividades de recreación, deporte, gimnasios, salud y educación formal		Vigencia	
Apoyo económico	28	Sustitución patronal	
Dotación de equipos deportivos		Protección a los conductores y daños	
Fondo de promoción a la vivienda	29	Compensación conductores	34
Comité de vivienda, educación, deporte y cultura		Asistencia jurídica	
Apoyo en casos de calamidad doméstica o urgencia familiar	30	Daños	
		Mantenimiento preventivo y correctivo	
		Permisos remunerados y ayudas	35
		Reconocimiento de transporte	36

Imágenes tomadas de la convención colectiva de trabajo EPM – Sinpro 2021-2024

## 4.2 Retención del personal

La retención de personal hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, Citado por Garces 2015 et al, pg. 3)

Las organizaciones poseen un sin número de activos que determinan la competitividad y crecimiento de esta, son la personas uno de esos activos.

Prieto (2013) indica que la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos. (p.31)

Para (Hausknecht et, al, 2009), *Employee retention means the practices and processes used in managing valuable employees so that they do not leave their positions within organizations. Incorporates the steps taken to motivate and encourage employees to stay and function optimally in the organization for a longer period of time.* (p.272)

Lo que conlleva a que las organizaciones incursionen en prácticas para que los colaboradores no abandonen sus puestos dentro de la organización, y se sientan motivados a permanecer dentro de la misma.

El tema de retención de personal, se ha convertido hoy en día para las organizaciones, en un tema desafiante de enfrentar para el área de recursos humanos, ya que en muchos casos, la falta de personal calificado para cierto tipo de funciones, o para hacer frente a la tecnología o en

algunos casos la falta de motivación y las diferentes oportunidades que ofrece el mercado laboral, incita a los colaboradores a no permanecer por mucho tiempo dentro de una misma organización, esto conlleva a que el clima organizacional se vea afectado y a que los directivos pongan atención a este tema para lograr trabajar en él y mejorarlo.

La inestabilidad emocional del personal en las organizaciones es a su vez uno de los elementos que más deterioran la competitividad empresarial; Meneses Pinto (2019) menciona que: “Dentro de la continua búsqueda de crecimiento y posicionamiento en el mercado, las empresas, han tenido que enfrentarse con el constante inconveniente de la rotación de personal, que se ha considerado en un factor determinante para concebir la estabilidad organizacional”. Al igual, para los altos niveles de competitividad que se vive en los entornos empresariales es necesario determinar elementos diferenciadores a partir de la calidad y cualidad de su talento humano.

Ames Guerrero (2017) manifiesta que aquellas organizaciones centradas en el desarrollo y bienestar de las personas logran desplegar elementos de diferenciación, a partir del proceso de atracción, retención y fidelización del Talento humano; facilitando acceder a una importante, y en ocasiones, decisiva ventaja competitiva en el mercado laboral. (p.2)

Los empleados de hoy buscan satisfactores de vida que van más allá del simple hecho de la recepción salarial.

Cuando dentro de la organización sucede que hay mucha rotación de personal y uno de los talentos claves de esta se va, pone a la empresa en una situación difícil, ya que no es fácil encontrar un reemplazo inmediato que genere la misma rentabilidad o rendimiento que el anterior, por eso es importante tener claro cuáles son los talentos claves más importantes e intentar mantenerlos satisfechos para evitar incrementos en costos de contrataciones.

Algunos autores relacionan la insatisfacción laboral del trabajador con factores muy distintos del puramente salarial; Rojas Maldonado (2019), expresa que la decisión del talento humano para desvincularse de su organización está influenciada por tres factores básicamente, la insatisfacción laboral, el decremento del compromiso organizativo, confluendo en la decisión de desvinculación propiamente dicha.

Está claro que un colaborador motivado, procura permanecer al interior de la organización, proporcionando toda su capacidad intelectual y física en búsqueda de los objetivos corporativos.

Para Hernández y Osorio (2016), los salarios no son la única fuente de motivación, para entender las relaciones no salariales que existen entre empresa y empleado debemos encontrar un modelo que nos permita conceptualmente establecer las relaciones no salariales que juegan dentro del salario emocional y aquellas condiciones psicológicas que llevan al empleado a mantener alto o bajo el nivel de compromiso. (p.8)

Pero, además, el salario emocional determina la estabilidad anímica de los colaboradores y de sus familias.

Para Guerra Sáenz y Sosa Páez (2015) una organización que se preocupa por las personas que la conformen, y que promueve el respeto y apoyo hacia su vida familiar, podría convertirse en un mejor lugar para trabajar; los colaboradores podrían tener la tranquilidad de que la organización respalda y respeta la atención que el trabajador debe brindar a su familia. (p.12)

Es importante destacar que una vez las empresas logren identificar los recursos más valiosos, deberían diseñar estrategias para asegurarse de que los colaboradores se encuentren satisfechos dentro de la organización y bien remunerados. Ya que si un talento clave e importante de la organización, decide renunciar, pone en riesgo y a prueba operaciones y áreas

fundamentales de la organización, debido a la dificultad para lograr encontrar otra persona con las mismas características del colaborador que dejó la empresa ocasionando la reducción de la rentabilidad corporativa.

Existen elementos determinantes en la retención de las personas que laboran al interior de las empresas ya que un colaborador satisfecho genera rentabilidad y potencializa la organización, hasta llevarla a la consecución de sus más altos objetivos.

A continuación, se refieren los factores que impactan en la retención del personal al interior de las empresas según Prieto (2013).

- **Estrategia directiva:** Las estrategias que deben incorporar los directivos, deben permitir que los colaboradores, se sientan partícipes dentro de la organización y debe orientarse a que se incorporen procesos pertinentes donde se pueda identificar los colaboradores claves dentro de la empresa, se debe establecer una visión adecuada para seleccionar a los nuevos empleados que se van a incorporar en ella, fomentar el sentido de pertenencia hacia la misma, que se planee diferentes métodos de retención basados también en los rendimientos de los colaboradores e incorporar controles donde se pueda evidenciar si hay algún problema con la retención, como por ejemplo encuestas hacia los empleados sobre el clima organizacional.
- **Costo de rotación de personal:** Cuando se habla de costo de rotación se requiere saber que tanto puede disponer la organización en cuanto a liquidez para sopesar las nuevas contrataciones y todo el proceso que requiere incorporar personal nuevo a la misma o el retiro de personal antiguo.
- **Oportunidades de ascenso:** Las repeticiones constantes de funciones generan sensación de rutina en el trabajador, Las oportunidades de cambio de roles a partir de la posibilidad de

ascenso, propicia expectativa de crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida.

- Reconocimiento: Debe ser imperativo dentro de las organizaciones y como responsabilidad de sus directivos el hecho de reconocer a los colaboradores por sus adecuadas acciones y comportamientos que tengan en la empresa, ya que esto permite que se motiven, incentiven y mejoren sus tareas.
- Desarrollo de personas: La posibilidad de ejercer cargos de mayor categoría, responsabilidad y salario pueden mantener al colaborador interesado, satisfecho; con ánimo de capacitarse, aprender y desarrollarse como individuo.
- Remuneración: Este factor contribuye a que los colaboradores mejoren sus condiciones y calidad de vida, este tipo de remuneración puede ser en dinero o como salario emocional, al igual que la seguridad de tener un buen contrato.
- Percepción organizacional: El trabajador que percibe su compañía como una empresa bien dirigida y gestionada desarrolla un alto sentido de pertenencia y orgullo para permanecer en ella. (p.39)

Teniendo en cuenta todo hasta aquí abordado, es innegable que las organizaciones de hoy deben otorgar un alto nivel de importancia a todos los elementos no monetarios, que impactan en la satisfacción de los trabajadores y que en muchos casos determinan su decisión de permanencia o desvinculación, el área de talento humano no debe solo centrar sus actividades en los aspectos monetarios como pago de nómina, debe a su vez fomentar actividades y remuneraciones que los colaboradores consideren más valiosas.

## 5. Metodología de la Investigación

Se aplicará un diseño no experimental a través de un estudio de caso; en este diseño el investigador observa y analiza la situación, pero no interviene en ella; el enfoque de la investigación es cualitativo; este tipo de enfoque “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, Hernández (2013). el muestreo será no probabilístico, este supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación más que por un criterio estadístico de generalización. (p.189).

Según Mejía Navarrete (2002) la muestra por conveniencia es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria, las que se presentan al investigador sin criterio alguno que lo defina. Las unidades de la muestra se auto seleccionan o se eligen de acuerdo con su fácil disponibilidad (p.121)

El enfoque de la investigación será cualitativo, este permite validar realidades de una población; así lo expresa Galeano (2004)

Se realizará este tipo de muestreo por conveniencia, ya que es un tipo de recolección de datos en el cual se ahorra tiempo, es muy práctico, es sencillo para identificar tendencias e indicar más fácilmente resultados que logren nutrir el desarrollo del estudio definitivo, a su vez, este tipo de muestreo que se va a realizar, permitirá elegir a las personas encuestadas y entrevistadas más fácilmente ya que no es posible obtener una lista de todos los miembros de la población a estudiar.

La selección de la muestra no pretende representar a una población con el objeto de generalizar resultados, sino que se propone ampliar el abanico y el rango de datos tanto como sea

posible; a fin de obtener la máxima información de las realidades que puedan ser descubiertas (p.49)

Entre las principales técnicas e instrumentos de recolección de datos, Hernández (2010), menciona algunos de ellos, como la observación, la entrevista observación, diferentes clases de entrevista, estudio de casos, historias de vida, historia oral, entre otros (p. 488)

Pero, son los estudios de caso una de las herramientas de recolección de información más aplicadas en el mundo de la investigación cualitativa, “en la investigación cualitativa, el estudio de caso tiene una ventaja epistemológica sobre otros métodos de indagación (stake, 1978, 2005), citado por Durán (2012, p.121)

En su Artículo, denominado: “El estudio de caso en la investigación cualitativa”

Durán (2012), se refiere al estudio de casos así: El Estudio de Caso (EC) es una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso en estudio. Utiliza múltiples fuentes de datos y métodos, es transparadigmático y transdisciplinario (p.121)

Para Yin, citado por Jiménez Chávez (2012, p142), “el estudio de casos es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, allí los límites entre el fenómeno y contexto no se muestran de forma precisa, y en el que, se utilizan varias fuentes”; continuando con la postura de Yin (1989, p.2), “ el estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente” ayudando de una forma técnica a la correcta contención de información para analizar situaciones y fenómenos

En términos generales, el estudio de caso hace parte de los pre-experimentos:

Según Hernández, (2010) Éste estudio consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición de una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en éstas. Este diseño no cumple con los requisitos de un experimento “puro”. No hay manipulación de la variable independiente (niveles) o grupos de contraste (ni siquiera el mínimo de presencia-ausencia). Tampoco hay una referencia previa de cuál era el nivel que tenía el grupo en la(s) variable(s) dependiente(s) antes del estímulo. No es posible establecer causalidad con certeza ni se controlan las fuentes de invalidación interna (p.136); Simons (2009, p.20), expresa su concepto sobre este tipo de estudios definiéndolo como: “enfoque, para indicar que el estudio de caso tiene una intención de investigación y un propósito metodológico (y político) de mayor amplitud, que afectan a los métodos seleccionados para la recogida de datos.

La técnica de recolección de información será la entrevista semi- estructurada; Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados Hernández (2013)

Semiestructurada: Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha).

El trabajo de campo se desarrolló a partir de la aplicación del muestreo por conveniencia; se aplicaron 29 encuestas, a igual número de individuos de la población; cada encuesta desarrolló 30 preguntas; Además, se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas; cada entrevista desarrollo 8 preguntas; para la elaboración de todas las preguntas de los instrumentos se partió de las dos categorías de análisis, salario emocional, a partir de la autoras Gómez (2011) y Rodríguez (2020)

y retención de empleados, desarrollado por Prieto (2013)

Para la recopilación de la información y elaboración del marco de referencia se determinaron como palabras motoras de búsqueda los conceptos salario emocional y retención del personal; además se realizó rastreo a información secundaria consistente en el estudio reputacional de EPM; las bases de datos consultadas fueron; Redalyc, Dialnet, web of science, scopus y Google académico; el total de documentos recuperados fueron 38, de los cuales se eligieron 27.

## **6. Resultados y Análisis de los Resultados**

### **6.1 Resultados de las encuestas (Ver anexo 1)**

### **6.2 Análisis del trabajo de campo**

En cuanto a la categoría de Salario emocional, los resultados obtenidos a partir de la encuesta evidencian lo siguientes hallazgos:

El mayor porcentaje (62.1%) de personas que trabajan en la empresa lleva más de 10 años; se evidencia un aparente equilibrio entre género (55.2% femenino- 44.8% masculino); la edad que predomina es de más de 50 años (44.8%); la mayoría de los integrantes de esta área son casados (51.7%) y tiene hijos (72.4%).

El 90% de Las personas encuestadas concuerdan con que en el lugar donde trabajan se sienten protegidos, estables, consideran que es un lugar que mantiene limpio, aseado lo que les permite realizar sus funciones correctamente, consideran que la infraestructura de la de la organización es adecuada, con buenos espacios; la mayoría de las personas que respondieron la encuesta (85%) considera que la relación entre los compañeros de trabajo es muy buena, les agrada llegar a su lugar de trabajo; El 62.1% considera que la organización permite un equilibrio entre la vida social, familiar y laboral.

Entre los beneficios que más aprovechan las personas del área son; asesorías profesionales, ayudas escolares, capacitaciones, cursos, salud, gimnasios, el supermercado que tiene la empresa para los empleados.

Las evidencias encontradas en la categoría de Retención de personal, posterior a la revisión de

resultados son las siguiente:

El 24.1% de las personas encuestadas manifiestan que son tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones; el 65.5% se siente reconocido por su jefe, se evidencio que porcentaje de orgullo por pertenecer a la organización es muy alto (96.6%), el 69% de los funcionarios administrativos de esta área consideran que el plan de carrera y crecimiento es fuerte, pero que se podría mejorar en este aspecto y este mismo porcentaje (69%) ha participado en oportunidades de ascenso; el estilo de liderazgo más aceptado por la población (65.5% ) es el colaborativo, esto está relacionado con los individuos estudiados( personal administrativo).

Finalmente, se validó que el 41.4% de los encuestados reconocen con alto valor el aporte de los beneficios laborales para su deseo de permanencia dentro de la organización, y el 31% de ellos encuentran determinante los beneficios aportados por la empresa a su círculo familiar como elemento de crecimiento personal y profesional.

Para evidenciar la correlación entre las dos categorías de análisis estudiadas (Salario emocional presentadas por los autores Rodríguez (2020) y Gómez (2011), y retención de personal exhibida por Prieto (2013), se realizó un vínculo, donde se muestra la relación existente entre estas.

Dentro de las categorías se identificaron a su vez las siguientes subcategorías que sirvieron de base fundamental para la elaboración de la encuesta y las entrevistas; las subcategorías relacionadas fueron:

Salario emocional (condiciones suficientes para trabajar a gusto, Condiciones ambientales del espacio de trabajo, compañerismo en las relaciones laborales, conciliación de trabajo y familia); para Retención de personal (estrategia directiva, oportunidades de ascenso, reconocimiento, desarrollo de personas, remuneración y percepción organizacional).

**6.3 Analisis de correlación a partir de la aplicación de las encuestas realizadas al personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM para el año 2022**

**Tabla 1. Correlación de las categorías de análisis según resultados de la encuesta**

*Fuente: Elaboración propia*

Correlacion categoria de analisis según resultados de encuesta						
	RETENCION DE PERSONAL					
SALARIO EMOCIONAL	Estrategia directiva	Oportunidades de ascenso	Reconocimiento	Desarrollo de personas	Remuneracion	Percepcion organizacional
Condiciones suficientes para trabajar a gusto	Existe correlacion	Existe correlacion	No hay correlacion	No hay correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion
Condiciones ambientales del espacio de trabajo	Existe correlacion	Existe correlacion	No hay correlacion	No hay correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion
Compañerismo en las relaciones laborales	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion
Conciliacion de trabajo y familia	Existe correlacion	Existe correlacion	No hay correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion

El anterior cuadro refleja los hallazgos encontrados en la aplicación del instrumento de recolección de información; en este se evincia lo siguiente:

El personal administrativo del área establece que las condiciones de trabajo tanto estructurales cómo ambientales , la forma como los directivos lideran la dependencia , las oportunidades de ascenso , el compañerismo, clima laboral, los tiempos permitidos para el compartir familiar , el desarrollo profesional y la retribución salarior son estrategias corporativas que motivan al trabajador para la búsqueda de posibilidades de ascenso y proporciona una

imagen positiva de la organización, dentro de los miembros del área.

Además, es indudable, como lo refieren los trabajadores, que la infraestructura del edificio no tienen nada que ver con que se sientan reconocidos o potenciados; pero si es determinante para su continuidad en la empresa factores como la remuneración, el posicionamiento de la marca y el buen nombre que tiene la compañía, a nivel regional y nacional.

#### **6.4 Analisis de correlación a partir de la aplicación de las entrevistas realizadas al personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM para el año 2022**

**Tabla 2. Correlación categoría de análisis según resultados de entrevista**

**Fuente: Elaboración propia**

Correlacion categoria de analisis según resultados de entrevista						
	RETENCION DE PERSONAL					
SALARIO EMOCIONAL	Estrategia directiva	Oportunidades de ascenso	Reconocimiento	Desarrollo de personas	Remuneracion	Percepcion organizacional
Condiciones suficientes para trabajar a gusto	Existe correlacion	Existe correlacion	No hay correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion
Condiciones ambientales del espacio de trabajo	Existe correlacion	Existe correlacion	No hay correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion
Compañerismo en las relaciones laborales	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion
Conciliacion de trabajo y familia	Existe correlacion	Existe correlacion	No hay correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion	Existe correlacion

Se evidencian correlación entre las condiciones suficientes para trabajar agusto y la estrategia directiva, ya que los directivos son los que se encargan de brindarle a los colaboradores estas mismas condiciones para que ellos cumplan completamente sus funciones. Como lo expresa entrevistado # 1

“El espacio es súper bueno realmente, el edificio donde trabajamos tiene una infraestructura locativa que tiene todo lo que vos podés necesitar para desempeñar tus labores, incluso más allá pensaría yo, para mí está perfecto, incluso su ubicación está perfecta para mí.”

Todo esto conyeva a que existan oportunidades de ascenso, reconocimiento, desarrollo de personas, remuneración, y cómo perciben los colaboradores a la organización, así lo indica la persona entrevistada # 3

“Sí, afortunadamente la empresa sí permite ese crecimiento y he participado en dos ocasiones, digamos que la primera fue como un aprendizaje de cómo es la evaluación, los criterios que se tienen, ahí aprendí eso, y en la segunda oportunidad ya con la experiencia fue un poco mejor porque básicamente yo creo que la experiencia es fundamental, aunque hay personas que sin experiencia son capaces de llegar de primera mano, pero la experiencia para mí es fundamental”

Cuando se aborda el tema de relaciones interpersonales, es claro que son los directivos son los que se encargan de generar ese vínculo entre compañeros e incentivar el trabajo en equipo, el entrevistado #4 al respecto dice lo siguiente: “La relación con los compañeros de trabajo es muy buena y lógicamente al ser una relación tan buena en el equipo que se tiene pues permite realizar las labores de una mejor manera y una forma colaborativa”.

Dentro del análisis de las entrevistas se pudo analizar que los horarios felxibles priman para que

los colaboradores se sientan a gusto dentro de la organización, lo que permite a su vez que adquieran un sentido de pertenencia y una permanencia en la misma, la persona entrevistada #5 opina al respecto “la mayoría del tiempo uno puede programarse, organizar con los jefes, por ejemplo incluso el tema de las vacaciones, los permisos y todo siempre son muy accesibles”. Se puede inferir que las condiciones brindadas por los directivos y los factores que se trataron dentro del estudio, si permite que las características de analisis tengan una correlacion en cuanto a los resultado obtenidos de las entrevistas, y que las personas que respondieron esta, se encuentran satisfechas y motivadas a seguir dentro de la organización y aprovechando los beneficios que la empresa les ofrece, no solo a ellos si no tambien a sus familias.

## 7. Conclusiones

Aunque la postura de los autores Rodríguez (2020) y Gómez (2011), y retención de personal exhibida por Prieto (2013) evidencia la poca relación que existe entre las estrategias directivas, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento y la remuneración, la realidad organizacional de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM muestra que la estrategia directiva, las oportunidades de ascenso y la remuneración sí determinan la permanencia del colaborador al interior de la empresa.

Los colaboradores de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM confirman que es difícil el logro de ascensos al interior de la dependencia; estos solo se dan hasta ciertos niveles de la estructura orgánica; lo anterior puede perjudicar e impactar sobre la retención de los funcionarios de la compañía, afectando la productividad y competitividad organizacional.

El alto nivel de deserción de los empleados más jóvenes, relacionado con su forma independiente de ver las relaciones laborales propicia niveles de rotación inesperados; estos ocasionan dificultad en las relaciones interpersonales, como resultado de los bajos niveles de compromiso de estos colaboradores.

Los autores Rodríguez (2020) y Gómez (2011), y retención de personal exhibida por Prieto (2013) refieren la gran importancia que tiene, para la retención del personal, el desarrollo profesional y crecimiento del empleado al interior de la empresa, la realidad, a partir de la

información obtenida con las herramientas de recolección, muestra que en la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM no garantiza grandes posibilidades de ascenso; esta situación a degenerado en deserción.

En desacuerdo al planteamiento de los autores, los cuales argumentan que, en general las políticas directivas no garantizar la permanencia de los empleados al interior de la empresa, la realidad del área objeto de estudio, analizada a la luz de la aplicación de los instrumentos, evidencia que las políticas de permanencia de los trabajadores no ayudan a motivar la permanencia del colaborador al interior de la compañía; esto contradice algunas posturas de la autores con relación a esta situación

Los instrumentos para la recolección de información, aplicados para la elaboración de éste estudio garantizan la veracidad y confiabilidad de la misma

En términos generales, la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM evidencia condiciones de estabilidad y permanencia de sus colaboradores; debe ajustar elementos como las políticas de ascenso y potenciar los reconocimientos, elementos estos que son necesarios para lograr una efectiva retención de su personal.

## **8. Recomendaciones**

- Se propone a la empresa el diseño de unas políticas de ascenso claras y flexibles, que motiven a los colaboradores a participar en las convocatorias internas de la compañía
- La organización debe potenciar los reconocimientos para aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores del área.
- La empresa debe implementar estrategias que faciliten la permanencia de los colaboradores más jóvenes, tales como teletrabajo, viajes laborales.

- Se le recomienda a la organización flexibilizar el trabajo asistido por mediaciones virtuales.

### Referencias

- Arias, L., Portilla, L. y Castaño, J. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de los trabajadores*. Scientia Et Technica [en línea]. 2008, XIV (39), 265-268[fecha de Consulta 6 de abril de 2021]. ISSN: 0122-1701.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Coromoto, H., y Villón, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Revista Sciantic, 2018. Vol. 3(2), 177-192.
- Durán, María Martha. (Enero – junio 2012) *El estudio de caso en la investigación cualitativa*. Volumen 3 (1):121-134, Revista Nacional de administración. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
- Enríquez Yépez, Sandra. López Paredes, Héctor. (diciembre 2020) análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de quito.  
[https://www.researchgate.net/publication/347750349\\_ANALISIS\\_DE\\_LAS\\_PRACTICAS\\_DE\\_SALARIO\\_EMOCIONAL\\_QUE\\_FIDELIZAN\\_AL\\_PERSONAL\\_CASO\\_EMPRESA\\_DE\\_SERVICIO\\_DE\\_LA\\_CIUDDAD\\_DE\\_QUITO](https://www.researchgate.net/publication/347750349_ANALISIS_DE_LAS_PRACTICAS_DE_SALARIO_EMOCIONAL_QUE_FIDELIZAN_AL_PERSONAL_CASO_EMPRESA_DE_SERVICIO_DE_LA_CIUDDAD_DE_QUITO)
- EPM. (s.f.) *EPM y UNE, entre las empresas con mejor reputación en Colombia*.  
<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/epm-es-la-empresa-de-mejor-reputacion-en-el-sector>

EPM. (s.f.) Sala de prensa. *EPM es la empresa de mejor reputacion en el sector*.  
<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/epm-es-la-empresa-de-mejor-reputacion-en-el-sector>

Galeano, María Eugenia (2004) *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Eafit. Medellín.

Garcés Hernández, Carlos. Londoño Restrepo, Isabel. Méndez Conde, Katherine y Martínez Gómez, Jormaris (2016). *Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones*. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.

García, D., Londoño, C., y Ortiz, L. (2016). *Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral*. Revista electrónica Psiconex, 2016. Vol. (8), (p.2)  
[file:///C:/Users/34DV/Downloads/326981-Texto%20del%20art\\_culo-122090-2-10-20210415.pdf](file:///C:/Users/34DV/Downloads/326981-Texto%20del%20art_culo-122090-2-10-20210415.pdf)

Grupo EPM. (2024) *Convención en EPM*.  
<https://mibitacora.epm.com.co/sites/mibitacoraepm/GenteEPM/Documents/Convenci%C3%B3n%20EPM%202021%20-2024.pdf>

Gómez R. Claudis (s.f.) *El salario emocional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Guerra Sáenz, P. A., y Sosa Páez, M. del R. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo muestra: Olade y países miembros de la región Latinoamérica y del Caribe* [Trabajo de Maestría, Universidad Pontificia Católica del Ecuador]. Repositorio.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9900>

- Hernández, R. y Osorio, L. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* [Tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Archivo digital. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA\\_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Institute y Goodwill Comunicaciones(2012): “EPM es la empresa con mejor reputación en el sector de servicios públicos en Colombia”; Recuperado de <https://www.semana.com/negocios/articulo/las-mas-prestigiosas/155377/>
- Jiménez Chaves VE. (Julio 2012) *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. Rev. Int. Investig. Cienc. Soc. Vol. 8 nº1. pág. 141-150.
- John P. Hausknecht, Julianne Rodda, Michael J. Howard (Marzo 26 de 2009) *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. John P. Hausknecht, Julianne Rodda, Michael J. Howard F. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279> Citations: 117
- Meneses Pinto, K. J (2019, p.5). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal* [Trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKel yJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno Zeballos, L., Paredes Torres, S y Seminario Contreras, F. (2016). *Salario Emocional:*

- Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley* [Trabajo de Maestría, Universidad Esan Lima Perú]. Repositorio. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/664/2016\\_MAODP\\_13-1\\_03\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/664/2016_MAODP_13-1_03_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Otzen, Tamara. Manterola, Carlos (2017) *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- Prieto (2013). *Gestion del talento humano como estrategia para retención del personal*. En Prieto. *Gestion del talento humano como estrategia para retención del personal* (pag.38) Medellín
- Rodríguez Ortega de Peña, Nélica. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*. 141-149.
- R. J, Ames Guerrero (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa de sector minero, Arequipa 2015* [Trabajo de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5378/ADMamgurj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas Maldonado, Z. M (2019). *Estrategias de gestión en la retención del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa de transmisión de energía eléctrica Rep., Lima año 2017* [Trabajo de grado, Escuela Académico Profesional de Administración]. Repositorio <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5585/Rojas%20Mald>

onado%2c%20Zully%20Marlene.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serra, B. R. (2014). *Universo formulas*. Obtenido de Muestreo por conveniencia:

<https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-conveniencia/>

Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los*

*centros universitarios*. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG

(UPC) [Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull]. Archivo digital.

[https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/348565/TESI\\_DOCTORAL\\_UR](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/348565/TESI_DOCTORAL_UR)

L.pdf?sequence=1

Vega Malagón, G., Ávila Morales, J., Vega Malagón, A. J., Camacho Calderón, N., Becerril

Santos, A, y Leo Amador, A.B (2014). *Paradigmas en la investigación. Enfoque*

*cuantitativo y cualitativo*. European Scientific Journal May 2014 edition vol.10, No.15

ISSN: 1857 – 7881. Disponible en: <file:///C:/Users/34DV/Downloads/236413540.pdf>

## Anexo 1. Resultados encuesta

### Encuesta para informe de correlación entre salario emocional y retención del personal administrativo de la división de Planeación, proyectos e Ingeniería de EPM.

Este cuestionario se aplica con fines académicos, hace parte del trabajo de campo realizada en el marco del MBA de La Universidad de Medellín, el cual tiene como objetivo: Analizar la correlación entre salario emocional y retención de personal al interior del área administrativa de Planeación, Proyectos e Ingeniería de EPM.

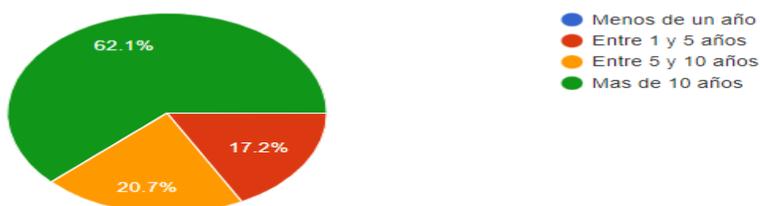
Los datos aquí recopilados son de carácter anónimo y el tratamiento de la información se realizará teniendo en cuenta los derechos de autor y la protección de datos.

Por favor responda desde su propia realidad, no desde el DEBER SER sino desde el SER. Agradecemos su tiempo y su aporte a la academia y al conocimiento a través de su participación.

### Resultados encuesta.

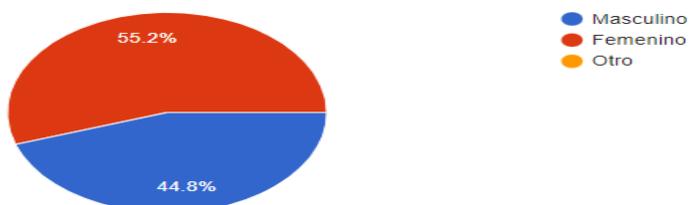
Hace cuanto trabaja usted en la empresa?

29 respuestas



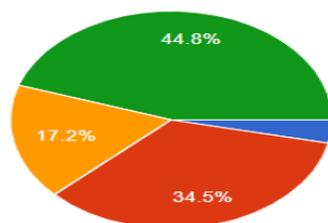
Cuál es su genero?

29 respuestas



### Cuál es su rango de edad?

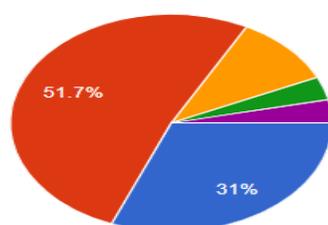
29 respuestas



- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- Mas de 50 años

### Cuál es su estado civil?

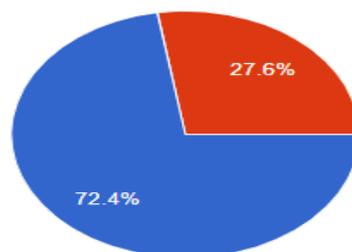
29 respuestas



- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre o unión de hecho
- Separado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

### Tiene usted hijos?

29 respuestas

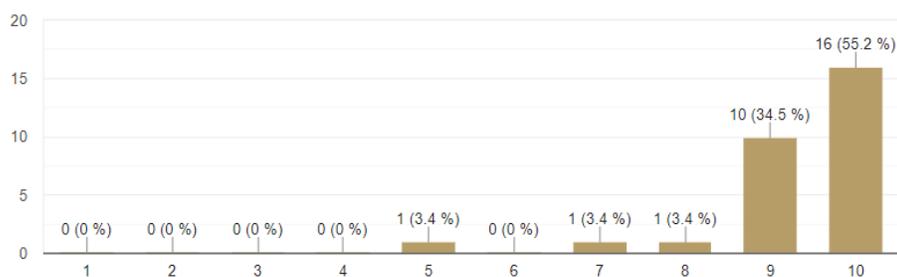


- Si
- No

1. ¿Se siente usted seguro el lugar donde trabaja (protegido, estable)?

 Copiar

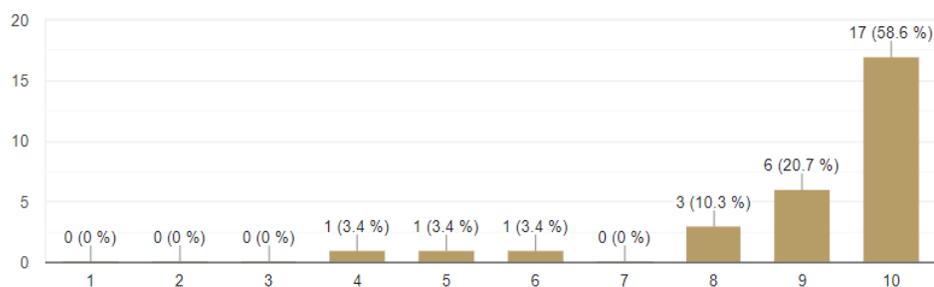
29 respuestas



2. ¿Considera usted que el lugar donde labora mantiene limpio y aseado?

 Copiar

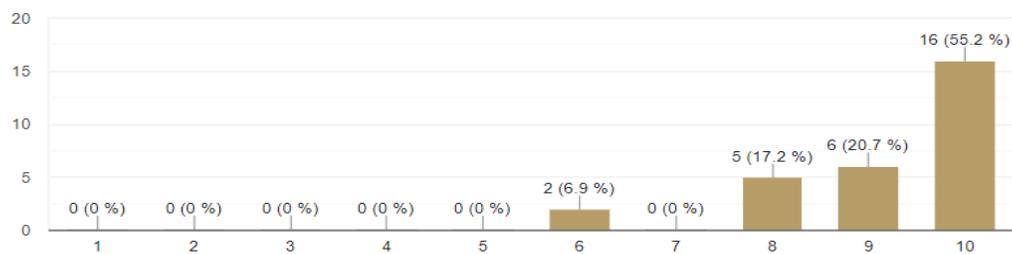
29 respuestas



3. ¿Mantiene usted su puesto de trabajo en orden y depejado, lo que le permite cumplir bien sus funciones sin tener contaminación visual?

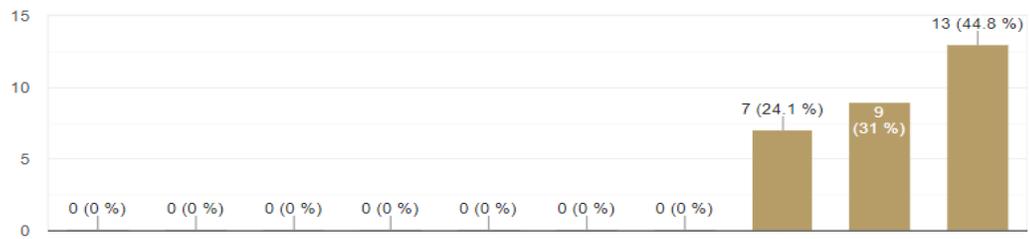
 Copiar

29 respuestas



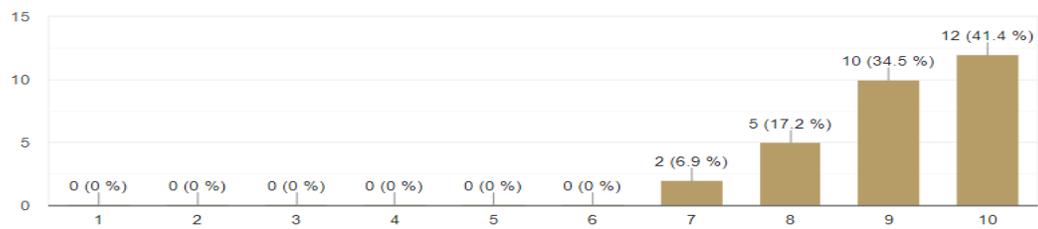
4. ¿La organización le brinda a usted los equipos necesarios y en buen estado, que le permitan realizar correctamente sus actividades? [Copiar](#)

29 respuestas



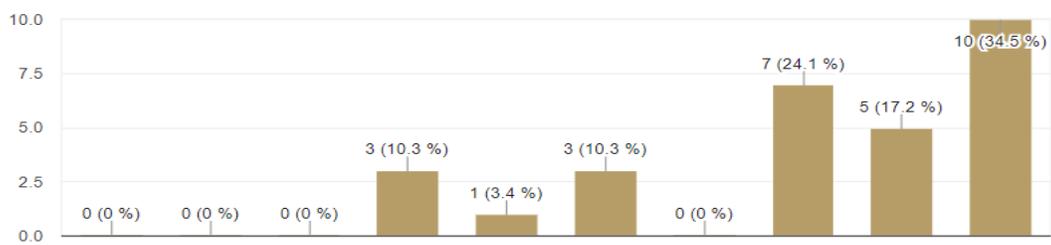
5. ¿Cómo concibe la infraestructura de la organización en términos de espacio y solidez, para sentirse a gusto en el desarrollo de sus funciones? [Copiar](#)

29 respuestas



6. ¿Cómo son las condiciones de ruido en su espacio laboral? [Copiar](#)

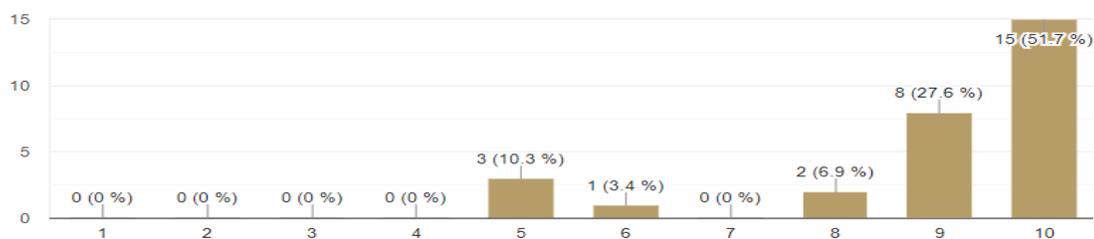
29 respuestas



### 7. ¿Cómo es la iluminación en el espacio donde realiza sus funciones laborales habituales?

 Copiar

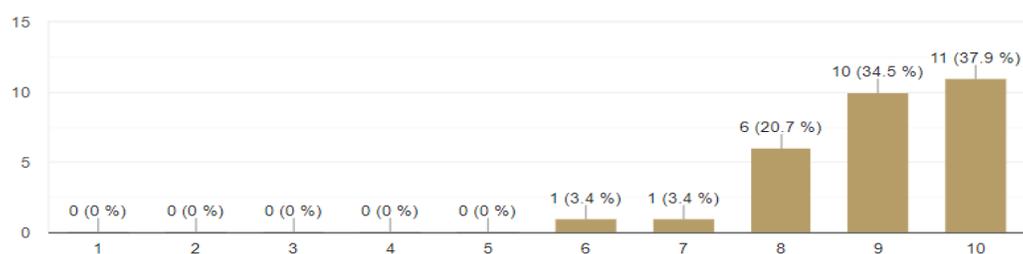
29 respuestas



### 8. ¿Cómo percibe las relaciones con sus compañeros de trabajo en términos de compañerismo, respeto y solidaridad?

 Copiar

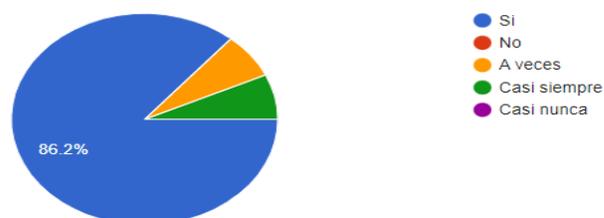
29 respuestas



### 9. Habitualmente siente usted agrado cuando llega a su lugar de trabajo?

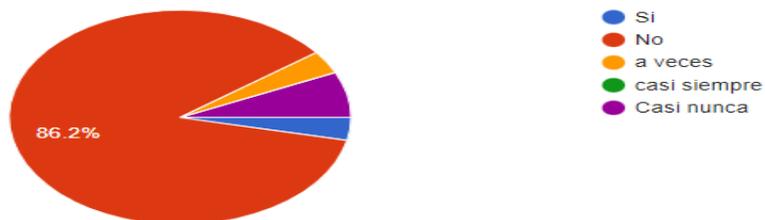
 Copiar

29 respuestas



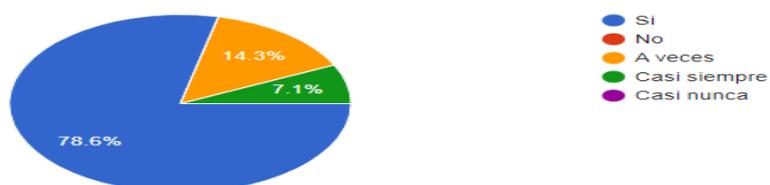
10. ¿Le molesta llegar a su lugar de trabajo por que suele ser conflictivo?

29 respuestas



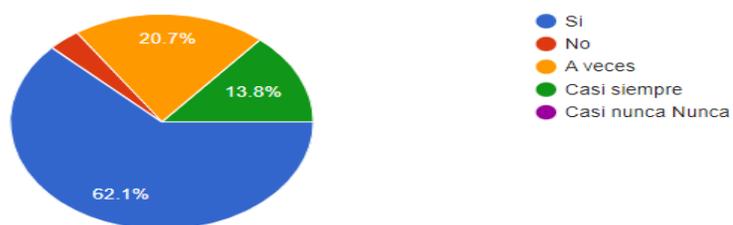
11. ¿Demuestran sus compañeros solidaridad cuando usted presenta la necesidad de resolver situaciones personales?

28 respuestas



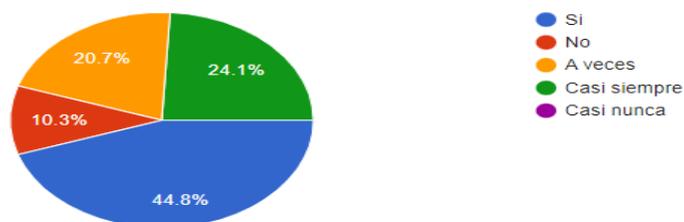
12. ¿Su trabajo le permite dedicar el tiempo suficiente a su vida social y familiar?

29 respuestas



13. ¿Logra usted desarrollar todas sus tareas en las horas laborales ?

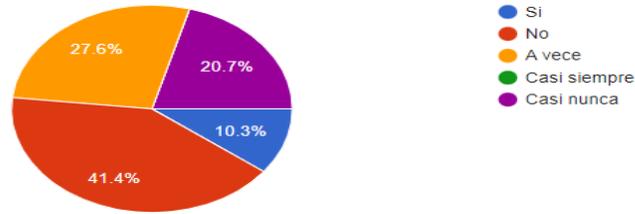
29 respuestas



14. ¿Suele llevar trabajo para la casa porque siente que el tiempo no es suficiente para el desarrollo de las tareas?

[Copiar](#)

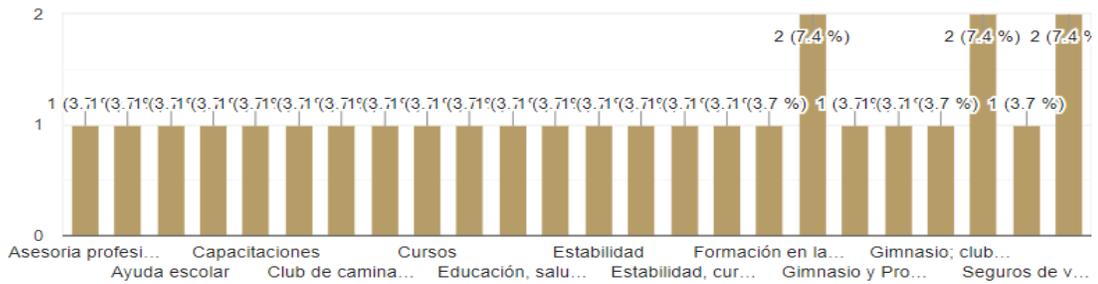
29 respuestas



15. ¿Conoce los beneficios no monetarios que le ofrece la empresa? Mencione algunos.

[Copiar](#)

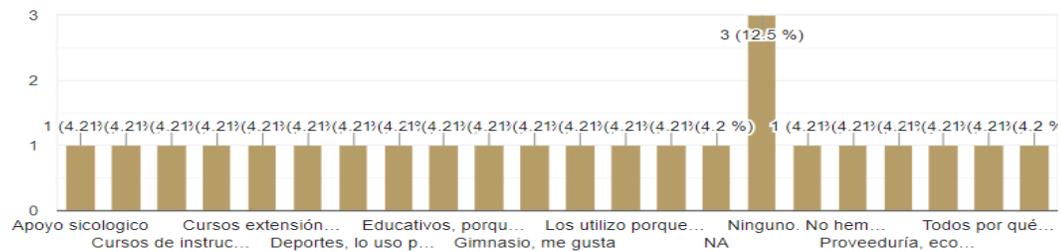
27 respuestas



16. ¿De los beneficios no monetarios que le ofrece la empresa, cuales utiliza usted y por que?

[Copiar](#)

24 respuestas

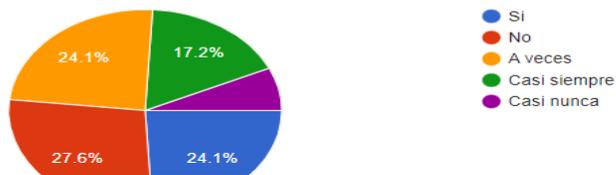


## RETENCION DE PERSONAL

17. Siente que es tenido en cuenta para la toma de decisiones organizacional?

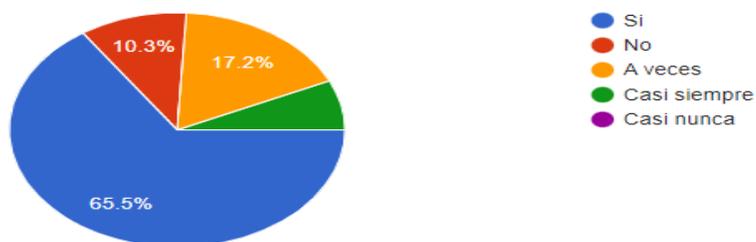
 Copiar

29 respuestas



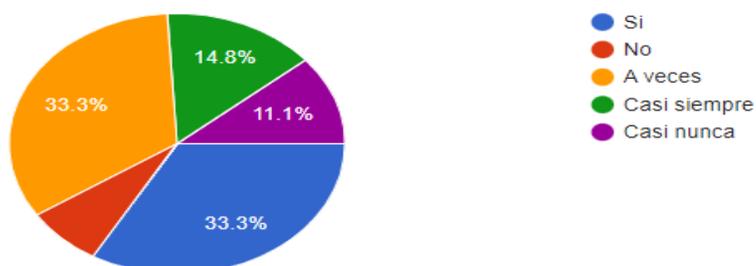
18. ¿Se siente usted reconocido por su jefe?

29 respuestas



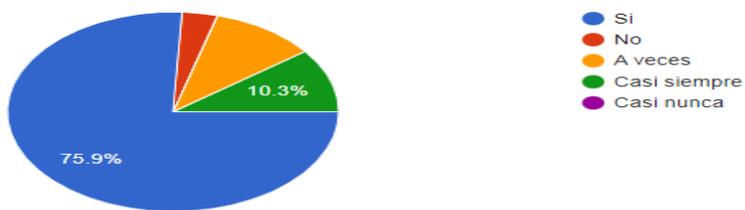
19. ¿Las propuestas o mejoras de su área son tenidas en cuenta por sus superiores?

27 respuestas



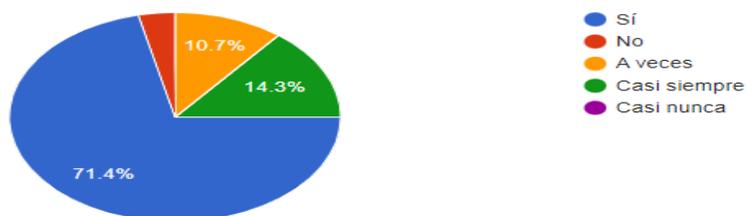
20. ¿Se siente identificado con los valores de su organización?

29 respuestas



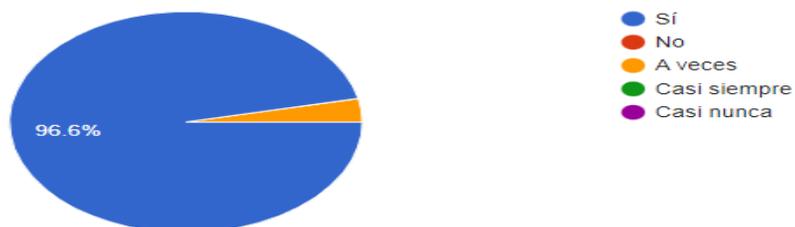
21. Considera usted que las costumbres de la organización van acorde con las propias?

28 respuestas



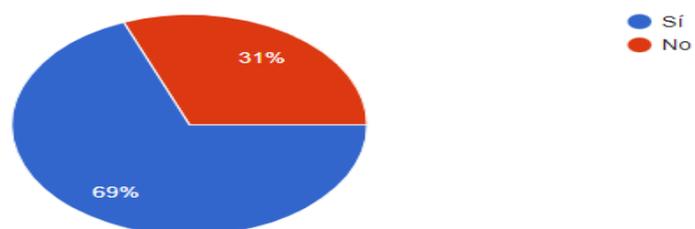
22. ¿Habitualmente siente orgullo por pertenecer a la organización?

29 respuestas



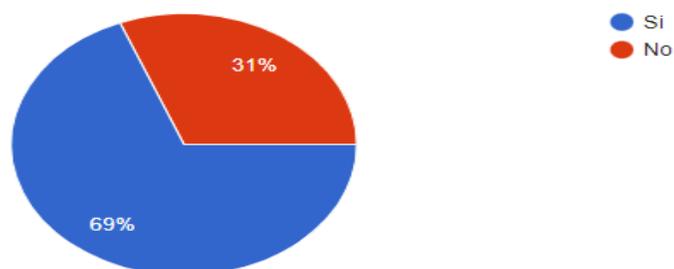
23. ¿La organización le ofrece un plan de carrera acorde a sus necesidades?

29 respuestas



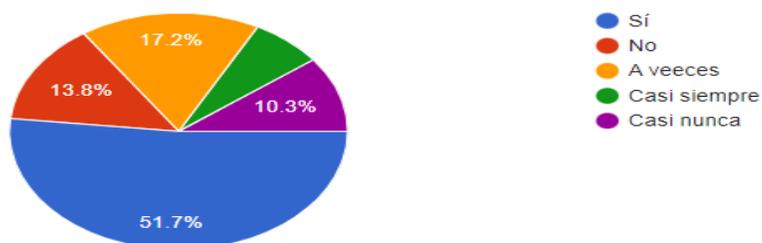
24. ¿Ha participado en oportunidades de ascenso dentro de la organización?

29 respuestas



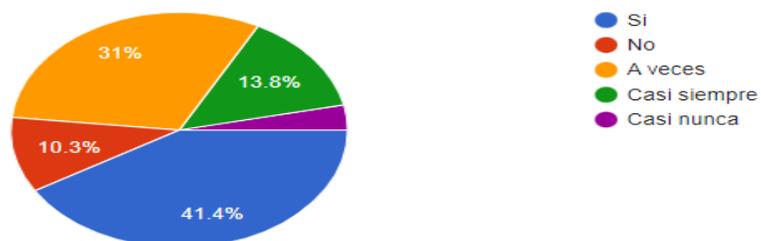
25. ¿La organización promueve convocatorias internas que le permitan movimientos horizontales y verticales dentro de la misma?

29 respuestas



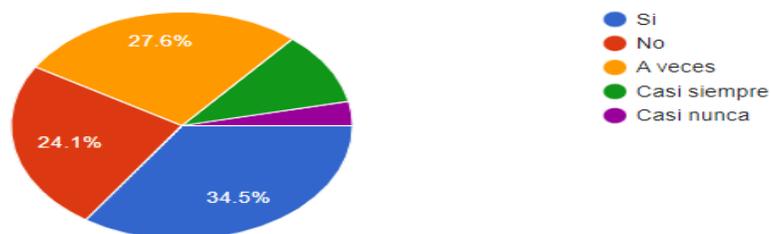
26. ¿Siente usted que La organización reconoce sus logros?

29 respuestas



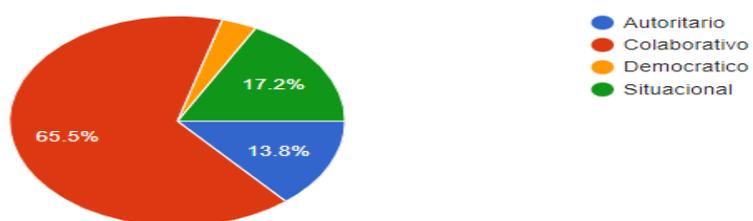
27. ¿Considera que la evaluación de desempeño organizacional permite una retroalimentación en beneficio y mejora de sus funciones laborales?

29 respuestas



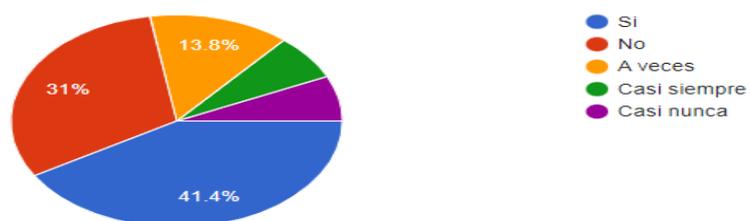
28. ¿Con que tipo de liderazgo identifica usted sus jefes inmediatos?

29 respuestas



29. ¿Los beneficios no monetarios ofrecidos por la organización influyen en su permanencia en la misma?

29 respuestas



30. ¿Los beneficios no monetarios ofrecidos por la organización a los miembros de su familia influyen en su permanencia en esta?

29 respuestas



## Anexo 2. Transcripciones entrevistas

### Entrevista # 1

**Formación:** Ingeniera electricista, especialización en gerencia de proyectos.

**Cargo:** profesional. Planeación y desempeño, pero específicamente trabajo en la PM proyectos de infraestructura.

Alejandra Beltrán

¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y como ha sido la experiencia o el proceso que has transitado en la organización al respecto? O experiencia cercana (compañero); si todos tiene las mismas oportunidades o hay más para un cargo que para el otro.

### Entrevistada # 1

Sí. La organización ofrece posibilidades de crecimiento, de hecho, pues hay dos maneras de que pueda suceder. Hace un tiempo nos hicieron un examen como que nos permitió ubicarnos en una curva que llamaban una curva de talento, o sea, esto para ver cómo eran tus actitudes y aptitudes y digamos que eso permitió a los jefes hacer algo que llaman ascensos dentro de la misma dependencia, entonces, si por ejemplo el jefe tiene una vacante, pues de cierto cargo, o sea, y hay varios que pueden aplicar, entonces ellos ya tienen los que están dentro de la curva que hay dentro del mapa que te comenté que por eso nos hicieron esa evaluación, entonces pueden empezar ese proceso de ascenso. La otra opción es que se publican los procesos, para las publicaciones de procesos hay la opción de que pueda hacerse al interior de la empresa o si ya es digamos un perfil como demasiado amplio se puede sacar, pues excepto en mi caso, que pues mi

proceso o mi carrera de ascenso se dio como de diversas maneras. Lo primero fue que yo entré a la empresa por un programa que se llamaba Profesionales en Formación, que fue durante la alcaldía de Sergio Fajardo y lo continuó el alcalde que le siguió, no recuerdo bien el nombre, donde lo que hacían era que le daba la oportunidad a profesionales recién egresados de la universidad, con promedios superiores a cuatro, que hubieran sido monitores, que hubieran tenido tesis laureada o pues ya como un montón de cosas que te iban sumando puntos en la medida que vas cumpliendo como todo eso y ya empezamos como proceso, entrevistas y demás para iniciar a trabajar en la empresa. El trabajo de los profesionales en formación era por un año y lo que se buscaba era que la gente pues nueva, recién egresado a las universidades entrara pues como a asumir actividades de personas próximas a jubilarse y de esa manera hacer también o garantizar como la transferencia de conocimiento, que no se nos fueran esas personas con todo el conocimiento que habían adquirido durante tantos años en la empresa y no quedar en manos de nadie. Este era uno de los propósitos de ese programa y el otro era darle la oportunidad a la gente recién egresada, de que al menos obtuviera un año de experiencia laboral, porque cada vez que ibas a buscar un trabajo te pedían experiencia laboral, pero nadie te daba la oportunidad de obtenerla.

¿Luego qué pasó?, allí Si una vez terminado el año profesional en formación habíamos tenido un buen desempeño y existía una vacante en la dependencia a la que trabajaste, tenías derecho a quedarte. Entonces, en mi caso, existía la vacante o el desempeño, pues según mis jefes y yo pude quedarme en la primera categoría de profesional de la empresa que es profesional A, Luego salió pues después de un tiempo ya como profesional A y de más sale una convocatoria que se hizo con otras personas a nivel externo, una convocatoria que se hizo en la dependencia de donde yo estaba fue abierta a la calle, ahí participamos como unas 30 personas o algo así, que aplicábamos porque exigía una experiencia de un ámbito específico y ya, pues entonces eran unas pruebas técnicas, le hacían a uno después psicotécnicos, entrevistas y de más y ahí logre acceder a profesional B, que es la siguiente escala en la empresa. Ya después de un tiempo como profesional B y demás, eso fue un recorrido muy técnico, ahí yo todavía no pertenecía a Planeación, entonces me invitaron o mi jefe me postulo a participar en un programa o en un proyecto que era un poquito más de tipos de implementación de procesos, pues como en la empresa y en ese proyecto de implementación de la vicepresidencia a la que pertenecemos la que era la directora de Planeación vio mi trabajo y me propuso porque esas son otras opciones. Quedar encargada en una vacante que ya tenía por un tiempo mientras podía sacar a procesos a vacante. Entonces yo pasé como profesional encargada en esa vacante y ya luego ella publicó el proceso, me presenté y ya pude acceder a ese profesional C. Esa fue la manera en que yo ascendí y ya te expliqué también las diferentes opciones que hay. Este tema del cargo no te lo expliqué al principio. Esa es una opción, pero es una opción temporal. Y es que puedes te pueden encargar una categoría superior si cumples con ciertos requisitos, pero es mientras, por ejemplo, no sé ley de garantías y pueden publicar o mientras hay un pico de trabajo, cierto tipo de cosas.

Alejandra Beltrán

Y ese tema de los encargos es únicamente, obviamente, a personas que ya estén trabajando en la empresa.

### **Entrevistada # 1**

Sí, claro, sí. El tema de lo que son ascensos y encargos solo aplica para personas que están dentro de la empresa, los ascensos solo en la misma dependencia, los encargos y pueden ser entre dependencias.

Alejandra Beltrán

¿Considera que todas las personas que trabajan en la organización tienen las mismas oportunidades como de ascender o de progresar? ¿O hay más para un cargo que para otro?

### **Entrevistada # 1**

Yo creo que todas tienen la misma oportunidad. Lo que pasa es que también dependiendo de las dependencias se van generando más vacantes u otras. Entonces vos puedes ver que ahora dependencias que tienen por ejemplo más personas que se van a jubilar, entonces quedan esas vacantes pendientes para proveer o hay dependencias que tienen personas que se van, pero sobre todo los jóvenes ahora que se mueven mucho. ¿Cierto? No, no, no los atrae solamente que sea una buena empresa, sino que ellos no les da miedo moverse entre empresas, dependencias, así como esas también se van generando muchas vacantes, entonces busca la oportunidad en manera general es la misma para todos. Todos pueden participar en procesos de ascenso, los pueden encargar obviamente desde que cumplas con los requisitos, porque también debes tener tu buen desempeño profesional y nosotros tenemos una calificación cada año, que son los compromisos de desempeño donde nos evalúa tanto el jefe como los pares de cómo ha sido nuestro desempeño, entonces eso también es un elemento que sirve para que te puede decir pues, o eso es la persona adecuada para ascender.

Entonces de manera general si tenemos la misma oportunidad lo que te digo es que ya dependiendo de cómo se mueve la dinámica en cada dependencia se van generando vacantes o no, habrá dependencias que tienen gente que ni siquiera está próxima a jubilarse o muy estable entonces pues dile que haya.0 a la vista una posible vacante.

Alejandra Beltrán

¿Las condiciones organizacionales le permiten tener un equilibrio entre trabajo y vida privada?

### **Entrevistada # 1**

Sí, pero también dependiendo del cargo y como lo tomes, entonces habrán momentos en los que tenemos unos picos de trabajo qué el solo hecho de uno tener sentido de pertenencia con la

organización no te hace decir como yo solo tengo derecho a trabajar 9 horas de lunes a viernes no me deben exigir más, pero uno no es capaz uno dice es que tenemos un pico de trabajo, tenemos que entregar esto entonces yo decir cómo no de malas no, pero pues en la organización existe un horario laboral de 9 horas de lunes a viernes con tu hora de almuerzo y ya pues el resto del tiempo es como tú lo manejes, si vas a trabajar tiempo adicional o no, ahora hay otras dependencias que son más operativas que son de turnos que les toca trabajar fines de semana y eso, pero eso ya viene programado.

Alejandra Beltrán

Usted podría contarme como son las relaciones con sus compañeros de trabajo y si estas relaciones le facilitan su labor diaria.

### **Entrevistada # 1**

Realmente la relación es muy buena, el equipo de trabajo es muy bueno tenemos compañeros y también lo que es muy chévere es que son diversas profesiones todos manejamos diversos temas entonces también aprendemos demasiado o sea para un tema específico vos puedes tener la mirada del de finanzas, el técnico, de los que saben de diferentes cosas y eso ayuda demasiado, adicionalmente nosotros en la labor que tenemos en la dirección tenemos muchos relacionamiento con gente por fuera de la empresa, es más me atrevería a decir que es más por fuera de la empresa el relacionamiento que al interior de la empresa o pues por lo menos lo que a mí me ha tocado, han sido personas súper colaboradoras todos trabajando como en pro de la organización, de los beneficios de esta, entonces bueno te no ves como el celo de que éstas mi información o así, o por lo menos pues eso es lo que me ha tocado, igual uno tan bien propicia eso en la medida que uno genera confianza se van generando ciertas cosas entonces esos como de parte y parte.

Alejandra Beltrán

¿Usted considera que las políticas de la organización ayudan a la retención de personal?

### **Entrevistada # 1**

Pues la verdad es que sí, la verdad es que la empresa es una empresa muy atractiva para las personas y creo que las diferentes encuestas que se realizan a nivel nacional evidencia eso, la empresa tiene unas políticas muy chéveres pero ya ni siquiera depende de eso, porque por ejemplo la gente de ahora son como más tranquilos para tomar decisiones, uno por ejemplo es más conservador y uno dice, no, me quedo en una empresa donde aparentemente hay más estabilidad, dónde tenemos buenos beneficios y digamos que es de las mejores que hay en el país, entonces pues para mí realmente si, la empresa tiene muy buenas opciones, de todas maneras también hay comparativos, entonces, por decir algo hay ciertas categorías en la empresa que pudiesen ser mejores pagadas en otras empresas pero hay otras categorías que de pronto son mejores pagadas en EPM, entonces hay un movimiento entre empresas dependiendo de la

categoría, porque hay un tipo de beneficios a ciertas cosas y entonces la gente empieza a comparar y se va moviendo entonces es como un círculo vicioso pero siempre como entre las mismas empresas.

**Alejandra Beltrán**

Como le afecta positiva o negativamente la estructura física en la que usted habitualmente desempeña sus funciones

**Entrevistada # 1**

El espacio es súper bueno realmente, el edificio donde trabajamos tiene una infraestructura locativa que tiene todo lo que vos podés necesitar para desempeñar tus labores, incluso más allá pensaría yo, para mí está perfecto, incluso su ubicación está perfecta para mí.

**Alejandra Beltrán**

¿Las políticas organizacionales le permiten ser reconocido y ser escuchado desde el cargo que usted desempeña?

**Entrevistada # 1**

Sí, pero no solo las políticas, yo pienso que también tiene que ver como con el líder que uno tiene, porque el líder podrá permitirte cómo exponerte, que te escuchen o te podrá silenciar, entonces creería que tiene mucho que ver con el líder y en mi caso total.

**Alejandra Beltrán**

¿Qué es lo que le motiva a permanecer en la organización?

**Entrevistada # 1**

Me motiva el trabajo que desempeñó porque me gusta mucho, es un trabajo que tiene que ver con mi carrera he incluso va un poco más allá, porque yo soy ingeniera electricista pero en el trabajo que estoy ahora conozco de todos los negocios y de todos los temas de manera más general, pues no con tanto detalle técnico pero me permite conocer la empresa completa, después de haberla conocido en un detalle técnico antes, entonces eso me gusta mucho ,lo que hago me gusta, mi equipo de trabajo me gusta, qué es una empresa robusta, que tiene muchas maneras de atraerte a quedarte y el sentido de pertenencia que tengo por ella, de todas maneras no te niego que uno a veces siente ciertos temores porque todos sabemos qué es una empresa pública que depende del alcalde de turno del presidente de turno que depende de quién nos pongan en los altos rangos, porque los altos rangos si son de libre nombramiento y remoción, entonces digamos que si hay momentos y un poquito de estrés por esa situación, pero sigue siendo una empresa que te da cierta estabilidad y muchas habilidad comparando con otras del medio.

**Alejandra Beltrán**

¿Ha vinculado que el salario emocional tiene relación con retención, que piensas de eso?

### **Entrevistada # 1**

Yo creo que sí tiene mucho que ver, porque digamos que en la medida que vos también vas obteniendo ciertos beneficios así no seas monetarios vos te vas queriendo quedar en la empresa, vos decís como no pues acá me va mejor por eso, aquello en otra empresa no tendría esto o aquello, entonces creo que está totalmente vinculado.

### **Entrevista # 2**

**Formación: Tecnóloga en construcciones civiles**

**Cargo: Tecnóloga administrativa**

**Alejandra Beltrán**

¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y como ha sido la experiencia o el proceso que has transitado en la organización al respecto? O experiencia cercana (compañero); si todos tiene las mismas oportunidades o hay más para un cargo que para el otro.

### **Entrevistada #2**

Bueno, la empresa si da oportunidad de ascenso. Salen convocatorias abiertas y convocatorias cerradas entre los mismos, y en la empresa hay una manera que entre los jefes realizan una curva dependiendo de la evaluación de desempeño, entonces si hay un puesto que puede ser de ascenso si se tiene la forma pasa para otro cargo, otra letra salarial, que así se llama porque es profesional A, B, C entonces si hay oportunidad. Yo nunca me he presentado a un proceso, la verdad, se dé compañeros que sí, a mucho les ha ido muy bien a otros que desafortunadamente siguen con el cargo que empezaron.

Todos tienen las mismas oportunidades, pero hay áreas o dependencias que dependen de las vacantes que tenga, pues obviamente si tiene más posibilidades, hay unas más que otras, pero si todo mundo tiene la misma posibilidad de presentarse.

**Alejandra Beltrán**

¿Las condiciones organizacionales le permiten tener un equilibrio entre trabajo y vida privada?

### **Entrevistada #2**

En mi cargo si, tengo uno nueve horas laborales de lunes a viernes y por mi desempeño, mis funciones y lo que yo estoy haciendo, no tengo que llevar trabajo para mi casa entonces si me permite tener ese espacio.

### **Alejandra Beltrán**

Usted podría contarme como son las relaciones con sus compañeros de trabajo y si estas relaciones le facilitan su labor diaria.

### **Entrevistada #2**

El ambiente laboral en el que yo me desempeño, si es un ambiente amigable, tranquilo, relajado, no veo ni he visto competencia entre los mismos compañeros y sí he visto mucha colaboración para lo que yo hago. De decir que yo necesito mucho, mucho a mis compañeros no, antes más fácil por mi labor yo soy un punto de apoyo para ellos. Pero si en caso de que necesitara algo, si están los compañeros disponibles y hay mucha camaradería entre el grupo.

### **Alejandra Beltrán**

¿Usted considera que las políticas de la organización ayudan a la retención de personal?

### **Entrevistada #2**

Bueno que te dijera, por lo que yo he visto, por ejemplo, ahora en el caso de mi jefe, que es una gerente, ella pidió una licencia no remunerada y sí por la importancia, por su cargo y las actividades de ella, si están tratando de que ella desistiera. Pero por lo general no.

### **Alejandra Beltrán**

Como le afecta positiva o negativamente la estructura física en la que usted habitualmente desempeñas sus funciones

### **Entrevistada #2**

Bueno, el edificio como tal entró en una etapa de modernización desde antes de la pandemia, y es un espacio abierto, con mucha luz, mucho aire, a muchas personas les parece bien, a mí personalmente hay sitios que tan abiertos no me gustan porque siempre se presenta un poco como de interrupción de entre los compañeros porque quedo demasiado abierto, pero en sí el

espacio como tal sí es bueno. Crearon muchas salas de reuniones, mucho espacio como para uno aislarse un poco del puesto y compartir con uno o dos compañeros un espacio más reservado.

### **Alejandra Beltrán**

¿Las políticas organizacionales le permiten ser reconocido y ser escuchado desde el cargo que usted desempeña?

### **Entrevistada #2**

Si, en las reuniones, en los grupos primarios o algo creo que lo tienen en cuenta a uno para las cosas y para la toma de decisiones.

### **Alejandra Beltrán**

¿Qué es lo que le motiva a permanecer en la organización?

### **Entrevistada #2**

Bueno, la empresa es una empresa reconocida a nivel departamental, ahora a nivel de país y está también posicionada entre una de las mejores empresas de Latinoamérica y es una empresa que tiene muy buena estabilidad laboral. Entonces está como reconocida una de las mejores empresas y la mayoría de la gente le gustaría pertenecer a ella, además para uno es un orgullo pertenecer a tan valiosa empresa y uno tiene mucho sentido de pertenencia.

### **Alejandra Beltrán**

¿Ha vinculado que el salario emocional tiene relación con retención, que piensas de eso?

### **Entrevistada #2**

Pues si a parte de la estabilidad que tiene la empresa, ese salario emocional si influye, es más, muchas personas que están como para jubilarse lo piensan porque de pronto tienen hijos todavía menores o algo, entonces todo ese salario, todas esas ayudas que la empresa da lo piensa antes de dejar de pertenecer a esa empresa, entonces influye mucho.

**Entrevista # 3****Formación: Administradora de empresas****Cargo: Profesional financiera****Alejandra Beltrán**

¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y como ha sido la experiencia o el proceso que has transitado en la organización al respecto? O experiencia cercana (compañero); si todos tiene las mismas oportunidades o hay más para un cargo que para el otro.

**Entrevistada #3**

Sí, afortunadamente la empresa sí permite ese crecimiento y he participado en dos ocasiones, digamos que la primera fue como un aprendizaje de cómo es la evaluación, los criterios que se tienen, ahí aprendí eso, y en la segunda oportunidad ya con la experiencia fue un poco mejor porque básicamente yo creo que la experiencia es fundamental, aunque hay personas que sin experiencia son capaces de llegar de primera mano, pero la experiencia para mí es fundamental. Yo creo que todas las personas estamos aptas para presentarnos a los procesos de ascender, lo que pasa es que hay ciertas condiciones, para mí una de las condiciones es la labor que estás haciendo porque de pronto hay una labor que es más demandada que otra entonces digamos que ahí uno tiene más posibilidades y también influye mucho el conocimiento y la actitud que uno le ponga, cómo te proyectas, como muestras tu trabajo, siendo participativa, pero con algo muy importante, involucrando a los otros, o sea saber que no soy sola porque una empresa es básicamente un conjunto de personas y por eso el trabajo en equipo se vuelve tan importante.

**Alejandra Beltrán**

¿Las condiciones organizacionales le permiten tener un equilibrio entre trabajo y vida privada?

**Entrevistada #3**

Sí, aunque hay unos picos, digamos mi labor tiene que ver mucho con los cierres contables, entonces hay unos picos en qué es más demandado qué otro, pero uno logra tener es equilibrio.

**Alejandra Beltrán**

Usted podría contarme como son las relaciones con sus compañeros de trabajo y si estas relaciones le facilitan su labor diaria.

**Entrevistada #3**

Nosotros somos un equipo de trabajo completo, pero de ese equipo nos dividimos por equipos, entonces aunque somos un equipo completo y estamos en una misma área mi relacionamiento con los otros equipos no es tan alto como el relacionamiento que si tenemos con el equipo de trabajo, y el relacionamiento con el equipo de trabajo creo que aquí es donde es importante el trabajo en equipo nos entendemos muy bien, nos complementamos muy bien, pero básicamente porque yo creo que hay un factor fundamental y es que nos escuchamos, uno tiene que escuchar para poder entrar a entender y aportar y otra de la importancia de ese relacionamiento es el

respeto por la opinión del otro y que decimos las cosas y estamos abiertos a debatir sanamente entonces es muy rico para mí particularmente mi equipo de trabajo se vuelve muy interesante.

Alejandra Beltrán

Como le afecta positiva o negativamente la estructura física en la que usted habitualmente desempeña sus funciones

Entrevistada #3

Para mí los espacios son fundamentales y los tengo, o sea son adecuados, son cómodos y digamos que si uno requiere de pronto otro espacio tiene la posibilidad de desplazarse hacia otros sitios.

Alejandra Beltrán

¿Las políticas organizacionales le permiten ser reconocido y ser escuchado desde el cargo que usted desempeña?

Entrevistada #3

Sí total, soy tomada en cuenta para la toma de decisiones la empresa, en eso sí es fundamental.

Alejandra Beltrán

¿Qué es lo que le motiva a permanecer en la organización?

Entrevistada #3

Primero me gusta lo que hago, también la confianza que tanto mi jefe como mis compañeros me dan, entonces hay libertad para uno trabajar, y tercero esa armonía grupal que poquitas veces se da. porque muchas veces se tienen roces, pero esa armonía ha hecho para mí un crecimiento bastante bueno.

Alejandra Beltrán

¿Ha vinculado que el salario emocional tiene relación con retención, que piensas de eso?

Entrevistada #3

Sí, pero sabes una cosa, lo que yo llevo trabajando si ha habido compañeros que se han retirado a pesar de ese salario emocional, porque hay otros intereses que son aparte del sentimiento que yo puedo tener por la empresa, por todo lo que me da y como yo me estoy sintiendo, entonces ahí es muy relativo, qué personas que a pesar de tener su reconocimiento y todo se han retirado de la empresa.

**Entrevista # 4****Formación: Administrador de empresas – Especialista en alta gerencia****Cargo: Tecnólogo administrativo****Alejandra Beltrán**

¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y como ha sido la experiencia o el proceso que has transitado en la organización al respecto? O experiencia cercana (compañero); si todos tiene las mismas oportunidades o hay más para un cargo que para el otro.

**Entrevistada #4**

La empresa si brinda la oportunidad a través de convocatorias internas que salen en la oferta de empleo que tiene EPM en su página, pero en ocasiones veo que el crecimiento en la compañía es algo limitado porque pienso que en ocasiones no se tiene una igualdad en condiciones. Pensaría en modo personal que se percibe más oportunidad de crecimiento para unos que para otros.

**Alejandra Beltrán**

¿Las condiciones organizacionales le permiten tener un equilibrio entre trabajo y vida privada?

**Entrevistada #4**

Sí, sí permite ese equilibrado del trabajo con la vida privada, se respeta el horario laboral, se descansan los fines de semana, entonces hay total respeto y total equilibrio por eso.

**Alejandra Beltrán**

Usted podría contarme como son las relaciones con sus compañeros de trabajo y si estas relaciones le facilitan su labor diaria.

**Entrevistada #4**

La relación con los compañeros de trabajo es muy buena y lógicamente al ser una relación tan buena en el equipo que se tiene pues permite realizar las labores de una mejor manera y una forma colaborativa, entonces es muy acertado el trabajo en equipo que se tiene con la relación.

**Alejandra Beltrán**

¿Usted considera que las políticas de la organización ayudan a la retención de personal?

**Entrevistada #4**

Pensaría que no, creo que la empresa le falta definir mejores estrategias y/o políticas para la retención de personal o de talento.

**Alejandra Beltrán**

¿Como le afecta positiva o negativamente la estructura física en la que usted habitualmente desempeñas sus funciones?

**Entrevistada #4**

Afecta de forma positiva, son instalaciones óptimas, adecuadas, limpias, organizadas, que tienen todos los servicios a la mano, entonces es un óptimo lugar para trabajar.

**Alejandra Beltrán**

¿Las políticas organizacionales le permiten ser reconocido y ser escuchado desde el cargo que usted desempeña?

**Entrevistada #4**

Creo que es más bien limitado hacerlo, pues lo que se hace es de pronto uno exponer sus ideas o de pronto sus inquietudes, pero ir directamente a la persona que está como coordinándonos, de pronto esa forma de política organizacional es de pronto más compleja uno poder escalar una inquietud de pronto un alto nivel.

**Alejandra Beltrán**

¿Qué es lo que le motiva a permanecer en la organización?

**Entrevistada #4**

De las motivaciones, poder crecer dentro de la compañía, esa es una de las principales y de ahí también viene el ingreso salarial que se tiene con la compañía que es muy bueno respecto a otras empresas y también los beneficios que ofrecen no solo para el empleado sino también para los hijos de los empleados.

**Alejandra Beltrán**

¿Ha vinculado que el salario emocional tiene relación con retención, que piensas de eso?

**Entrevistada #4**

Sí, es muy factible que teniendo un salario emocional que se tengan beneficios no solo para el empleado sino para la familia puede retener, pero pensaría que la empresa todavía le falta aspectos por trabajar y retener más a las personas de otra manera con otras condiciones, por ejemplo ofrecer mejores puestos con nuevas condiciones salariales, porque de pronto hay personas con mucha capacidad, con mucho conocimiento, que de pronto ya no pueden escalar más, entonces esas personas (que he sabido de casos) se van para otras empresas donde les ofrecen mejores condiciones, entonces aquí como que llegan al límite de crecimiento, entonces no tienen donde más explotar el conocimiento, entonces no hay forma de retenerlos porque no hay otras condiciones.

**Entrevista # 5**

**Formación: Tecnóloga en obras civiles- Ingeniera Civil**

**Cargo: Tecnóloga administrativa**

**Alejandra Beltrán**

¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y como ha sido la experiencia o el proceso que has transitado en la organización al respecto? O experiencia cercana (compañero); si todos tienen las mismas oportunidades o hay más para un cargo que para el otro.

**Entrevistada #5**

Realmente siento que para los que ya estamos internos en la empresa es un poquito difícil, no se presentan muchas oportunidades de ascenso o de pasar a otra categoría. Considero que todos tenemos las mismas oportunidades dentro de las posibilidades, para todos es igual de difícil o de fácil, pues cuando se han abierto las convocatorias no es como que excluyen a un público específico, más bien por el contrario, a veces es demasiado abierto, entonces eso dificulta también que se nos dé la oportunidad a los que ya estamos adentro de participar.

**Alejandra Beltrán**

¿Las condiciones organizacionales le permiten tener un equilibrio entre trabajo y vida privada?

**Entrevistada #5**

Sí completamente, pues la mayoría del tiempo uno puede programarse, organizar con los jefes, por ejemplo, incluso el tema de las vacaciones, los permisos y todo siempre son muy accesibles, por lo menos de la gerencia de nosotros no tenemos ningún inconveniente con eso, de pronto, uno a veces escucha que en otros equipos es más complicado, pero es como el rumor de pasillo, más no porque a nosotros nos haya tocado, personalmente no hemos tenido ningún inconveniente.

**Alejandra Beltrán**

Usted podría contarme como son las relaciones con sus compañeros de trabajo y si estas relaciones le facilitan su labor diaria.

**Entrevistada #5**

Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo son muy buenas, afortunadamente tenemos un equipo que trabaja muy de la mano, en la que todos están siempre muy dispuestos a colaborar, a explicar las veces que sea necesario explicar, a la entrega oportuna de la información, a hacer un ambiente muy amigable en el que más que compañeros nos hemos vuelto muchos amigos, entonces me parece muy bueno.

**Alejandra Beltrán**

¿Usted considera que las políticas de la organización ayudan a la retención de personal?

**Entrevistada #5**

Yo creería que sí, porque es que uno valora mucho eso, va enlazada como en la conciliación del tiempo personal con el extralaboral, y ellos son muy respetuosos en ese sentido, el horario es muy flexible, mira que tenemos la posibilidad de escoger cuál se adecua más a las necesidades de uno, no trabajamos los fines de semana, yo creería que sí.

**Alejandra Beltrán**

Como le afecta positiva o negativamente la estructura física en la que usted habitualmente desempeñas sus funciones

**Entrevistada #5**

Positiva, pues es una infraestructura cómoda, en la que fácil desplazarse, en la que contamos con

parqueaderos internos y externos, casi siempre uno logra conseguir un espacio, internamente es cómodo, bien iluminado, tenemos unos puestos de trabajo adecuados que cuentan casi todos con los implementos necesarios para uno estar bien, tenemos cafeterías, hornos microondas, demasiadas cosas que se valoran y que uno no siempre cuenta con eso en otros trabajos, las cafeterías, el aseo siempre impecable.

**Alejandra Beltrán**

¿Las políticas organizacionales le permiten ser reconocido y ser escuchado desde el cargo que usted desempeña?

**Entrevistada #5**

Dentro del grupo de trabajo si, uno se siente escuchado y siente que sus opiniones son valiosas y que son respetadas, tenidas en cuenta también, pero ya a nivel pues como empresarial yo diría que no, pues creería que el momento único en el que de pronto son tenidas en cuenta y eso que en caso de que mucha gente se de acuerdo con uno de pronto cuando se hacen las solicitudes del sindicato que ellos hacen como unas encuestas, en las que miran que quisiera la gente que se mejorará a nivel de la empresa, pues sería como lo único a nivel empresarial hablando.

**Alejandra Beltrán**

¿Qué es lo que le motiva a permanecer en la organización?

**Entrevistada #5**

Primero la estabilidad con la que contamos, porque en el campo en el que yo trabajo qué es como la ingeniería civil y todo lo de obra hay mucha inestabilidad laboral, entonces tú tienes contrato por 3 meses y así sucesivamente te quedas sin trabajo un tiempo, entonces acá el tema de la estabilidad laboral lo valoro mucho que es una cosa que lo pone siempre a uno a reevaluar así sea que uno este aburrido, es algo que uno valora mucho, otro es el salario, pues indiscutible qué es un salario que está por encima del promedio que uno encuentra con otras empresas, el ambiente laboral es muy bueno, pues personalmente no tengo ninguna queja entonces eso es algo que también hace que uno quiera venir y lo que uno hace digamos que también, a veces es agotador y difícil pues porque es mucho desgaste pero digamos que uno se siente valorado y que sus acciones tienen influencia dentro de las decisiones que se toman. El tema de los beneficios también es muy importante, todos tenemos unos beneficios que es prácticamente casi imposible encontrar en otro lugar, que te den los beneficios de ayuda para uno estudiar, a nivel profesional, los cursos de instrucción que uno puede aprender o beneficiarse, despejarse.

**Alejandra Beltrán**

¿Ha vinculado que el salario emocional tiene relación con retención, que piensas de eso?

**Entrevistada #5**

Yo creo que sí tiene mucha relación, porque el uno sentirse comprendido, valorado, útil dentro de la empresa ayuda mucho a que uno pues lo piense, como toda la comodidad con la que uno cuenta, lo que tiene el buen equipo de trabajo, todas esas cosas suman para que uno prefiera seguir en la empresa que buscar en otro lado.