

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA DE VENTAS DE COOMEVA CORPORATIVA EN CALI

HUMAN TALENT RETENTION MODEL FOR THE SALES FORCE OF
COOMEVA CORPORATE IN CALI

Brayan Andrés Largacha

✉ brayan.largacha@gmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-3365-6204>

José Luis Duque Ceballos

✉ jose.duque01@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Largacha, B. A. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Modelo de retención del talento humano de la fuerza de ventas de Coomeva Corporativa en Cali. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 15-58). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA DE VENTAS DE COOMEVA CORPORATIVA EN CALI

RESUMEN

La investigación describe la estructura general del Área de Talento Humano de la empresa Coomeva Unidad Corporativa Regional Cali, también describe lineamientos literarios que han sido planteados en grandes investigaciones que moldean, describen y aportan bases a la organización, en la toma de decisiones. En primer lugar, explica las bases literarias del talento humano en la organización, sus procesos y su importancia, en segunda medida describe y define en base al trabajo e investigaciones de diferentes autores que significa la retención del talento humano y su importancia; de igual manera expresa como otros factores inciden directamente en el capital humano, tales como: motivación, plan carrera y compensación, los cuales impactan directamente en la productividad de los colaboradores y, por último, a través de tres objetivos específicos se responde al interrogante principal y se proponen alternativas que la organización puede ejecutar para minimizar la fuga de talentos. Por tal motivo la investigación diseña un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa, este modelo arroja resultados que impactan integralmente al colaborador a través de: formación académica, crecimiento personal, planes de formación y autorrealización.

Palabras clave:

Talento humano, retención, fuerza de ventas, sector cooperativo, motivación.

ABSTRACT

The research describes the general structure of the human talent area of the company Coomeva Unidad Corporativa Regional Cali, it also describes literary guidelines that have been raised in large investigations that mold, describe and provide bases to the organization, in decision-making. In the first place it explains the literary bases of human talent in the organization, its processes and its importance, in the second measure it describes and defines based on the work and research of different authors what the retention of human talent and its importance mean, in the same way. As other factors directly affect human capital, such as: motivation, career plan and compensation, which directly impact the productivity of employees and finally through three specific objectives the main question is answered and alternatives are proposed that The organization can execute to minimize the flight of talents, for this reason the research designs a model for the retention of human talent of the commercial force of the regional Cali in Coomeva Unidad Corporativa, this model produces results that comprehensively impact the collaborator through: academic training, personal growth, training plans and self-realization.

Keywords:

Human resources management, retention, sales force, cooperative sector, motivation.

INTRODUCCIÓN

Teniendo como gran referente que el activo más importante en toda organización está compuesto por su gente (Münch, 2005), diferentes

autores estudian los procesos de gestión humana y el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones (Chiavenato, 2002; Sastre y Aguilar, 2003; Carmona, 2004); la dinámica de las empresas ya que en un mundo globalizado se encuentran en permanente cambio, se debe mantener la capacidad productiva, de lo cual se puede inferir que las organizaciones cuentan con el instrumento administrativo más importante, el cual hace referencia al talento de los colaboradores que las integran; es por ello que las organizaciones en la actualidad centralizan sus esfuerzos en lograr atraer talento potencial y a su vez establecer estrategias necesarias para lograr retenerlo y potencializarlo en beneficio de la organización.

Precisamente al momento de hablar de competitividad se hace necesario entender que uno de los aspectos más importante es la retención del talento y evitar la fuga del mismo; por tal motivo a través de esta investigación se busca evidenciar la importancia del talento potencial al interior del Grupo Empresarial Coomeva Unidad Corporativa centralizándose en el Departamento Comercial de la regional Cali, con el objetivo principal de sensibilizar y aportar los instrumentos necesarios a la Gerencia Regional para el diseño de un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial, pues se ha logrado identificar que es aquella que tienen una relación directa con los asociados, por ende tienen un conocimiento amplio y muy importante de la organización.

La investigación describe la estructura general del Área de Talento Humano del Grupo Coomeva en la Regional Cali, también describe lineamientos literarios que han sido planteados en grandes investigaciones, que moldean, describen y aportan bases para organización en la toma de decisiones. En primer lugar explica las bases literarias del talento humano en la organización, sus procesos

y su importancia, como segunda medida describe y define en base al trabajo e investigaciones de diferentes autores que significa la retención del talento humano y su importancia, de igual manera se expresa como otros factores como: la motivación, plan carrera y compensación impactan directamente en la productividad de los colaboradores y, por último, a través de tres objetivos específicos se responde al interrogante principal y se proponen alternativas que la organización puede ejecutar para minimizar la fuga de talentos; por tal motivo la investigación diseña un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa.

MARCO TEÓRICO

Retención del talento humano

El concepto de retención del talento humano se enmarca en un contexto de las condicioness de seguridad que las organizaciones proporcionan a sus colaboradores, esto incluye diferentes factores que intervienen directa o indirectamente en su rendimiento, tales como: clima laboral, programas de formación y crecimiento cognitivo. Torres (2005) expresa que la esencia general de retener el talento humano radica en el conocimiento, que a su vez se convierte en capital intelectual y como evolución final termina en una verdadera fuente de creación de valor al interior de las organizaciones. Diferentes autores enfocan sus aportes en la importancia que toma en la actualidad para la empresas fidelizar aquellos talentos que su rendimiento los hace sumamente productivos y prometedores, Wright y McMahan (1992) afirman que este tipo de recursos requieren niveles precisos de motivación con el fin de evitar un retiro; Hirschfeld (2006)

habla de la importancia que toma la organización cuando cuenta con personal que mejore la eficiencia y la eficacia de la empresa; Barney (1991) y Ulrich y Lake (1991) expresan lo valioso que resulta para la organización contar con personas que desempeñen correctamente su puesto de trabajo, lo lamentable es que son talentos escasos por los cuales se deben seleccionar minuciosamente y potencializar sus habilidades y competencias.

Por lo anterior, al hablar de retención de talento humano es necesario centrar este análisis en los comportamientos del colaborador y la transformación de sus comportamientos e intereses, puesto que el cambio generacional impacta drásticamente en las estrategias de las organizaciones, pues para llegar a este objetivo es necesario identificar con cuantos tipos de generaciones contamos al interior de la organización, lo cual se puede clasificar conforme a las características de la siguiente Tabla 1:

Tabla 1. Generaciones

	GENERACIONES			
	BABY BOOMER	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN Z
Periodos de nacimiento	1945-1964	1965-1979	1980-1995	1996-2010
Acontecimientos históricos de alto impacto	Manifestaciones políticas	La aparición del SIDA	Mayoría de edad cerca a la inauguración del nuevo	Atentado del 11 septiembre de 2001, conflicto palestino-israelí
	Filosofía de la vida Hippie	La llegada del Internet	La guerra del Golfo de 1991	La violencia en España, ofensiva terrorista ETA

	La guerra de Vietnam	El final de la Guerra Fría	Crisis económica de Argentina	Generación multicultural, con mayor preocupación ambiental y social
	Movimientos sociales para defender los derechos humanos y ambientales	Aumento de los medios de comunicación	Hechos ambientales como: calentamiento global, contaminación de mares y ríos	Juicio a Pinochet, unificación de las dos coreas, Google el buscador número uno de la Internet, pantallas planas
	Llegada del hombre a la Luna	Disminución del idealismo político	exposición de nuevas tecnologías	Conexión inalámbrica a Internet
Características generales de comportamiento	Luchas por cambios políticos	Buscan nuevas experiencias	Influencia de las nuevas tecnologías como redes sociales, videojuegos interactivos, etc.	Dependencia de la tecnología, pocas habilidades interpersonales, la educación como medio de supervivencia, adaptación a nuevas tecnologías
	Prevalencia de los valores humanos	Buscan la competencia y el desinterés	Se inclinan por el colectivismo	Pueden llegar a ser impacientes, debido a que obtienen respuestas inmediatas de la Internet, mueven grandes comunidades por redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla evidencia la importancia de identificar al interior de la organización los tipos de generaciones teniendo en cuenta sus características y los hechos históricos que impulsan sus comportamientos e intereses; Lombardía, Stein y Pin (2008), en su investigación mencionan la importancia que tiene comprender que actualmente el mercado laboral y las diferentes generaciones que hacen parte activa de su talento humano y la vitalidad que toma el retener aquellos de alto potencial; es por ello que al convivir esta gran variedad de generaciones, la flexibilidad, la innovación y la creatividad toman gran relevancia en la administración del personal. En el mismo informe académico expresan que las empresas deben tener en cuenta que la generación X se basa en la productividad, actualmente están alcanzando altas gerencias, medias o niveles operativos y comerciales, por otra parte, la generación Y ha aumentado su número al interior de la organizaciones y se enfocan en la remuneración por resultados, buenos salarios para mejorar constantemente su estilo de vida, no buscan perpetuarse en algún cargo, buscan crecimiento constante, nuevos retos, nuevos aprendizajes, relaciones no tan estructuradas y comunicación a través de medios digitales.

Es por ello que para la retención del talento multigeneracional la organización debe romper paradigmas desde la alta dirección, con el objetivo de proporcionar las herramientas suficientes para que estas personas con altos potenciales no abandonen la organización y se lleven con ellos el conocimiento adquirido de la empresa, posibles mejoras a procesos y demás aportes que pueden vitalizar la compañía; Castells (2001) enfoca su estudio entre las tecnologías de la información y el capitalismo global y se enmarca en aspectos que se vive actualmente en el mercado como: la tecnología de la información y la comunicación estructuran la una economía nueva,

la productividad y la competitividad es producto del conocimiento y gestión de la información, estos son factores que contextualizan el día a día de los colaboradores en las empresas que pertenecen en gran parte a la Generación Y. En la figura 1 se muestra cuales con las expectativas generales de este conjunto de colaboradores:

Figura 1. Consejos para atraer, retener y dirigir a empleados Y

<p>Atracción <i>¿Qué buscan?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recuerde que tienen amplio acceso a la información y, posiblemente, varias alternativas entre las que escoger. - Sus criterios de decisión entre diferentes alternativas de empleo son: estabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la privada, y un nivel de ingresos adecuado. - Valoran y representan la diversidad. - Tienden a ser cortoplacistas.
<p>Remuneración <i>¿Qué piden?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por resultados. - Generalmente tienen expectativas altas de remuneración, para poder seguir manteniendo su estilo de vida.
<p>Retención <i>¿Qué valoran?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valoran la responsabilidad individual y la libertad para tomar decisiones. - Creen más en la co-decisión que en la jerarquía. - Piden flexibilidad temporal y espacial para mantener su esfera privada. - Respeto hacia su estilo de vida y su forma de enfocar el trabajo. - No es fácil despertar en ellos un sentido de la fidelidad a la empresa "de toda la vida" apelando únicamente al paso del tiempo.
<p>Estilo de dirección <i>¿En qué entorno dan el máximo de sí mismos?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: fluida y abierta. - Desarrollo profesional: oportunidades de aprendizaje y retos profesionales, respetando la esfera privada. - Clima: cercano, agradable, que impulse y premie la iniciativa.
<p>¿Qué ofrecen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de formación. - Iniciativa y creatividad. - Resultados.

Fuente: (Lombardía, Stein y Pin, 2008, p. 20).

Partiendo de las definiciones mencionadas por estos autores el talento de un colaborador es la principal fuente generadora de valor para la organización, es por eso que “las empresas líderes, que poseen rendimientos superiores a los de su competencia, enfocan sus energías en mejorar los elementos de desarrollo y retención de sus trabajadores de alto rendimiento en puestos estratégicos” (Kehinde, 2012, p. 180), dado esto una de las teorías más utilizadas en la gestión del talento es la Teoría de Recursos y Capacidades, desde donde Barney y Wright (1998) afirman que cuando la empresa se enfoca en los recursos presenta un cambio en la gestión estratégica de los recursos humanos, rompe paradigmas identificando los recursos internos como activos estratégicos, los cuales afirman que es una ventaja competitiva, al adquirirlos y desarrollarlos, la mayoría de los autores que han dedicado sus investigaciones al estudio del talento identifican que el clasificar a los colaboradores por sus talentos y apoyarlos a su potencialización garantizan mejores resultados para organización (Williams, 2000; Smart 2005; Stahl et al., 2012).

Alles (2006) manifiesta que para incrementar el crecimiento y avance de los colaboradores es necesario aumentar sus capacidades emocionales e intelectuales, enfatizando en el comportamiento, los valores, las preferencias profesionales, evaluaciones de desempeño y las necesidades de la organización; en su literatura afirma que las organizaciones para alcanzar el desarrollo de sus recursos humanos debe: administrar los puestos de trabajo, definir planes de carrera al interior de la organización, ejecutar evaluaciones de desempeño, administrar los sistemas de planes de sucesión y fortalecer la formación y entrenamiento del personal de la empresa.

Para concluir, es de vital importancia que las organizaciones sean realmente conscientes de que enfrentan exigencias de un entorno totalmente globalizado y de grandes cambios tecnológicos que

requieren de un talento humano más competente y que, por ende, para alcanzar una empresa altamente competitiva requieren de un personal con talento sobresaliente para lograrlo.

Macroprocesos de Gestión humana

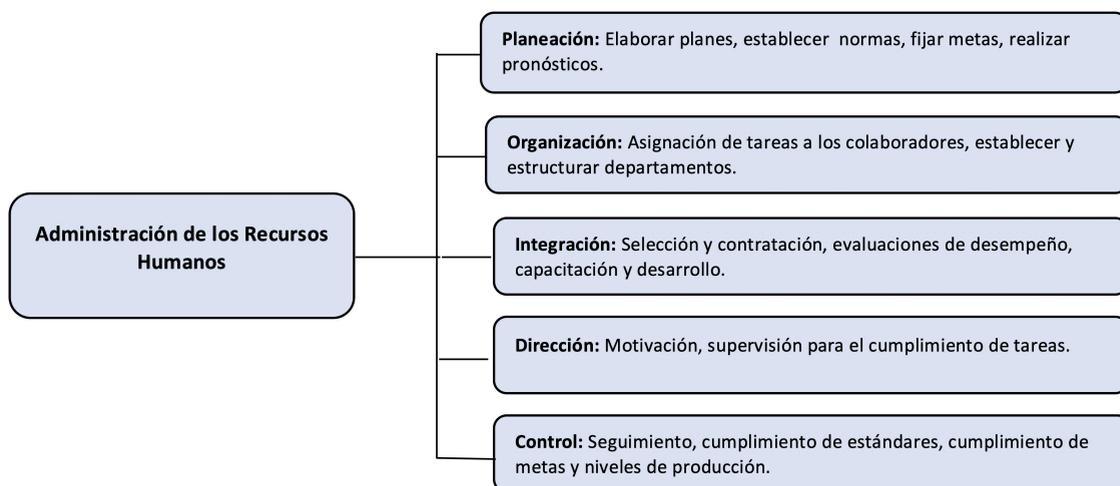
Para dar inicio al soporte teórico y a la literatura consultada, es importante definir el concepto de organizaciones desde el punto de vista empresarial. Las organizaciones son “una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio” según Gelabert (2014, p. 23) quien también afirma que la evolución de las organizaciones se encuentra determinada por los cambios propios de las personas que las componen. Por otra parte, Chiavenato (2007, p. 27) afirma que “las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada”, conforme a estas afirmaciones la cooperación entre personas y el desarrollo de diferentes actividades alineadas generan un bien común para todas las partes involucradas, lo que arroja como fuente principal de su éxito o fracaso el talento humano que la integre.

Santos (2016) citando a Aponte (2006, p. 6) manifiesta que la administración del personal se ha realizado desde el momento en que las personas necesitaron trabajar en grupo y cuando el factor humano dejó de ser costo para la organización, ahora es definida como: “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los

trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”. Dessler (2009) expresa que la administración de personal está constituida por un conjunto políticas acompañados de prácticas eficientes a través de controles en tres funciones: el gerente de línea: es quien dirige la operación y las actividades a ejecutar; la función del coordinador: es quien e asegura de que las actividades ordenadas efectivamente se estén cumpliendo de manera consistente y, por último, las funciones de los auxiliares administrativos: son los encargados de defender los empleados, pese a la asistencia constante que brindan a gerencia.

La administración de recursos humanos “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, y aspectos de justicia” (Dessler, 2009, p. 31), lo cual se relaciona con las funciones básicas de la administración, que se ilustra la figura 2:

Figura 2. Administración de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, Mondy y Noe (2005) afirman que la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos, estos autores resaltan la importancia que los gerentes de primer nivel desempeñan en la consecución de dichos resultados con un gobierno eficaz en las empresas, basan sus afirmaciones a este nivel de liderazgo, gracias al poder en la toma de decisiones y la influencia que pueden ejercer sobre sus subordinados en la realización de las tareas, las cuales deben ser medidas y evaluadas.

Como concepto se afirma que la gestión humana son: “los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal” (García et al., 2017), esos procesos se enfatizan en la cobertura de las necesidades de los colaboradores de la organización, la cual abarca: capacitación para nuevos empleados en su puestos de trabajo, análisis y diseño de puestos, desarrollo del empleado, aumento del potencial, evaluación de desempeño, incentivos y beneficios al empleado, gestión de higiene y salud en el trabajo. Sin embargo, García (2008) expone que la gestión humana está compuesta por cinco macro procesos que pueden actuar simultáneamente en la organización, el autor los describe de manera secuencial dando como primer componente la organización y planificación del área de Gestión humana, esta tiene como meta estructurar el conjunto de actividades a desarrollar de forma estratégica para brindar el apoyo esperado a la organización; el segundo componente es la incorporación y adaptación de las personas a la organización, su objetivo es alinear a los colaboradores con los objetivos y la cultura de la empresa; el tercer componente es bienestar, compensación y salud de las personas, este se enfoca

en implementar actividades que estimulen y motiven al empleado para que se sostenga en la organización; el cuarto componente es el desarrollo del personal, tiene como enfoque potencializar las habilidades intelectuales y conocimiento profesional con el fin de estimular la innovación y generar valor a la empresa, y el quinto y último componente son las relaciones entre empleador y empleado el cual tiene como objetivo generar estabilidad y aporte al enfoque estratégico de la organización. En la figura 2, se resumen los macro procesos y las actividades que generan valor a la organización.

Figura 3. Macro procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: García, Murillo & González (2017 – p. 11)

Todo lo expresado a través de diferentes autores lleva a la conclusión de que la gestión humana abarca de manera global las actividades que debe ejecutar la organización en bienestar del colaborador; Carmona (2004) resalta que es aquella área fundamental para el proceso formativo del colaborador, define sus conductas al interior de la mis-

ma y que el desempeño del talento humano genere beneficios de alto impacto para la consecución de objetivos y ejecución de estrategias, es por ello que el talento humano es un factor indispensable para la compañía para el alcance de sus resultados a través de acciones que generan un constante valor para la organización, estas las personas que la componen a través su gran variedad de talentos generan una amplia cobertura para la empresa, lo cual le permite afrontar los constantes desafíos a los que el mercado actual los lleva afrontar, es por ello que dentro de este marco teórico es importante definir qué significa el concepto de talento, según la Real Academia Española, RAE (2001), que dice que es un concepto que tiene tres definiciones: inteligencia (capacidad de entender), aptitud (capacidades o cualidades para el desempeño de una ocupación) y persona inteligente o apta para desempeñar una ocupación, sin embargo, al investigar este concepto existen abundantes definiciones y enfoques en áreas deportivas, psicológicas, educativas y empresariales. Para efectos de la investigación del presente capítulo nos enfocaremos en las definiciones empresariales sin obviar que las demás afirmaciones no sean importantes.

Gallardo (2013) sugiere que un empleado sin las habilidades necesarias no puede alcanzar un excelente desempeño, sin embargo, este potencial es desarrollado en conjunto con factores como: el compromiso y la motivación. El mismo autor, en la Tabla 2 resume en diferentes términos como definen y relacionan los autores el concepto de talento con un concepto específico.

Tabla 2. Términos y fuentes

Término	Fuente
Habilidad	Gagné (2000); (1966); Michaels et al (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al. (2006); Williams (2000)
Capacidad	Jericó (2001)
Aptitud	Stahl et al. (2007)
Compromiso	Ulrich (2007)
Experiencia	Cheese, Thomas y Craig (2008)
Conocimiento	Bethke – Langenegger (2012); Cheese, Thomas y Craig (2008); Michaels et al. (2001); Tansley et al (2006)
Rendimiento	Stahl et al (2007); Tansley et al. (2007)
Potencial	Tansley et al. (2006); Tansley et al (2007)
Patrones de pensamiento, comportamiento	Buckingham y Vosburgh (2001); Cheese, Thomas y Craig (2008)
Destreza	Cheese, Thomas y Craig (2008); Gagné (2000); Hinrichs (1966); Michaels et al. (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al (2006)
Potencial	Bethke-Langenegger (2012); González – Cruz et al. (2009); Silzer y Dowell (2019); Ulrich (2007); Williams (2000)
Contribución	Ulrich (2007)

Fuente: Gallardo (2013, p. 30).

La tabla 2 muestra que el talento es un concepto multidimensional, es un diamante escaso y que requiere esfuerzos adicionales para que las compañías lo identifiquen y lo retengan para su beneficio, puesto que son aquellas personas con la habilidad y capacidad de desarrollar actividades y estrategias que garanticen productividad y éxito para la compañía, sus destrezas y aptitudes sobresalientes las que

llevan a minimizar procesos y generar ganancias sustancialmente importantes para la sostenibilidad de la empresa en el mercado que hoy por hoy es altamente competitivo y demandante.

Al hablar de talento humano en las organizaciones es indispensable hacer una revisión literaria sobre clima organizacional, actualmente es una de las variables que generan mayor impacto al interior de la organización, Chiang, Salazar y Núñez (2007) expresan que son características de la empresa a partir de las diversas percepciones descriptivas de los colaboradores, como un conjunto de expectativas que hacen referencia a los resultados de la organización y lo que esperan lograr en su interior, lo que genera una estrecha relación con el desempeño y la satisfacción laboral.

Según, Salinas, Laguna y Mendoza (1994), la satisfacción laboral está directamente enlazada según diferentes modelos que puedan aplicarse según la naturaleza de la organización, un ejemplo de ello, es el Modelo de Vroom, el cual enfatiza en que los colaboradores están satisfechos en su labor hasta que esta les permita conseguir lo que desean y a su vez lograr su máximo desempeño, teniendo como principal objetivo la satisfacción de sus necesidades; sin embargo, en términos generales conforme a las diversas apreciaciones de los autores, se puede definir que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que el colaborador expresa frente a su labor diaria, las cuales son mucho más que actividades consecutivas, hay que mencionar a demás que es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, bienestar en la empresa, retención del talento y rotación laboral.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva con el fin de examinar el impacto que tendría la retención del talento humano y sus componentes en la fuerza comercial de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa.

Al desarrollar los objetivos específicos y las sub preguntas de investigación del capítulo en la literatura se confirma que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 1999, p. 24). Teniendo en cuenta lo mencionado en la literatura la investigación escribe el comportamiento de los colaboradores con los datos previamente recopilados.

Esta investigación evidencia que tipo de prácticas efectivas en las personas debe desarrollar la empresa para las funciones y responsabilidades de tipo comercial para lograr un alto nivel de motivación en los colaboradores como factor determinante para evitar la fuga de talentos.

Es por ello que para llevar a cabo esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo. Se considera este un enfoque apropiado para la investigación planteada en este capítulo, dado que se busca recolectar información objetiva que evidencie la realidad en cuanto al nivel de satisfacción de sus colaboradores, incluyendo su desarrollo integral al interior de la organización, para ello se requiere información sobre sus vivencias, percepciones, emociones, sentimientos, lo cual nos proporcionará varias alternativas para tener una comprensión más precisa y resolver el problema planteado.

Por otra parte, la investigación requiere probar que los datos recolectados generen una hipótesis basada en una medición numérica y análisis estadístico y a su vez definir los diferentes patrones de comportamiento de los colaboradores encuestados, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es el enfoque más preciso para que el investigador logre verificar y comprobar por medio de estudios muestrales representativos medidas objetivas que orienten el estudio al alcance del objetivo general, para esta investigación se realizó el siguiente proceso para seleccionar la muestra:

- **Muestreo:** el estudio se llevó a cabo en el Grupo Empresarial Coomeva.
- **La unidad de análisis:** conforme al planteamiento de la investigación los participantes fueron la regional Cali del Grupo Empresarial.
- **Población:** el foco de la investigación fue el equipo comercial de la regional Cali del Grupo Empresarial Coomeva.
- **Muestra:** la población seleccionada fue ejecutivos comerciales, profundizadores y asesores integrales, para un total de 26 colaboradores de la fuerza comercial.

De acuerdo con el problema planteado, el tipo de investigación y enfoque que se realizó se tomó como fuente primaria la vida cotidiana y experiencias concretas de los colaboradores de la fuerza comercial de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa. La información para esta investigación será recolectada a través de entrevistas.

Con respecto a las fuentes secundarias se empleó revisión documental en libros, artículos, modelos existentes de retención de talento humano.

Para este tipo de investigación se utilizó como técnica de recolección de la información, la entrevista. Esta como técnica se clasifica de acuerdo a su planificación, para este caso utilizaremos las entrevistas semiestructuradas, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es la técnica que de mayor flexibilidad, que permite iniciar con preguntas planeadas e ir las ajustando de acuerdo a la información suministrada por la persona de estudio, de tal manera que nos conduzca al objetivo con la suficiente uniformidad para que los diferentes puntos de vista expuestos nos acerquen al objetivo general de la investigación, esto nos generará un acercamiento mediante informadores clave cuidadosamente seleccionados.

De acuerdo con la literatura, Gómez (2006) menciona las principales herramientas a utilizar para recolectar los datos apropiados durante la entrevista semiestructurada, los cuales se han plasmado sintéticamente en la tabla 3:

Tabla 3. Datos en la entrevista semiestructurada

TIPOS DE PREGUNTAS	NO HACER
Realizar preguntas generales con el objetivo de llegar al tema interesado y generar un ambiente de confianza al entrevistado	Hacer preguntas que generen desconfianza al entrevistado
Seleccionar personas clave dentro del equipo comercial de Coomeva Regional Cali de forma que permita obtener mayor variedad de conceptos	Hacer juicios anticipados
Por medio de una acertada presentación comunicar los objetivos de la investigación a los entrevistados	Inclinarse por algún tipo de respuesta

Demostrar el dominio del tema, gracias a investigación previa teórica	Hacer sentir a las personas encuestadas que se está vulnerando su privacidad
Preparar una guía de los temas a tratar, de manera estructurada	Preparar un cuestionario con respuestas cerradas
Tomar apuntes de la entrevista	No tomar nota de los comportamientos y respuestas del entrevistado
Identificar grupos y personas clave	

Fuente: Elaboración propia.

Para este tipo de investigación los criterios de inclusión del personal entrevistado en la organización fueron:

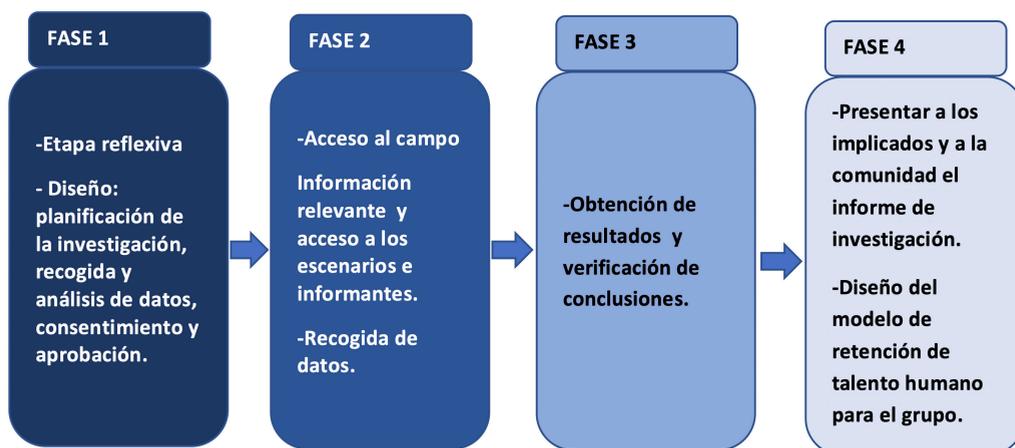
- Funcionarios de la Gerencia Regional, mandos medios, ejecutivos, asesores y personal que intervenga en los procesos comerciales de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa.
- Funcionarios de Jefatura de Gestión humana como responsables del desarrollo de los ejes estratégicos de la organización.

Para el procesamiento de la información, esta investigación empleó la técnica de análisis del discurso, Sayago (2014) expresa que es una potente técnica que se destaca por su multidisciplinariedad, se pueden analizar las representaciones discursivas y permite centralizar la atención como en la justificación del conflicto, la caracterización de los autores, descripción de los hechos, caracterización de los actores sociales involucrados, tono del relato. El análisis iniciaría con un proceso de codificación.

Gómez, Flores y Jiménez (1999) expresan que la investigación cualitativa permite que se genere una interacción e integración de puntos de vista entre investigador y participantes, este acercamiento se genera gracias a las diferentes fases de la investigación, en las cuales

se definen roles de trabajo de campo, dado que afecta directamente la toma de decisiones en la relación del investigador y participante, para esta investigación se desarrollaron las siguientes fases:

Figura 4. Fases metodológicas



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Descripción de las estrategias y actividades implementadas por la empresa para generar motivación en sus empleados

Coomeva (2018a) expresa a sus colaboradores que la organización cuenta con una estructura de gestión humana que ejecuta todos los procesos normativos que permiten una funcionalidad acertada del talento humano al interior de la organización a través del desarrollo de tres ejes estratégicos que son los siguientes:

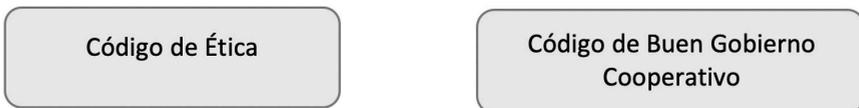
Figura 5. Ejes estratégicos



Fuente: Coomeva (2018)

Transformación y alineación: se enfoca en cinco (5) procesos: reglamentación, procesos operativos de gestión humana, compensación flexible, modelos de pago por resultados y beneficios extralegales. Los procesos son los siguientes (figuras 5 y 6):

Figura 6. Reglamentación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Procesos de gestión humana.



Fuente: Elaboración propia.

Administración operativa del capital humano: es el proceso donde se evidencian todos los procesos y respectivos instructivos de que rigen al capital humano al interior de la organización.

- Alineación cultural
- Identificación y desarrollo de talentos
- Planeación y modelos de retribución
- Transformación organizacional

Alineación cultural: este eje estratégico en cinco (5) procesos se enfoca en: resultados y generación de valor, servicio integral, identidad cooperativa, liderazgo innovador, bienestar y ambiente laboral.

- **Resultados y generación de valor:** como proceso busca que el colaborador identifique sus responsabilidades y se enfoque en hacer que las cosas pasen, desde la dirección de Gestión humana enfocan y comprometen al colaborador con los resultados.
- **Servicio integral:** promueven los grupos de interés a través de su conocimiento, la iniciativa en el desarrollo de excelentes relaciones y satisfacción de las necesidades de manera profunda, acertada y oportuna.
- **Identidad corporativa:** el asociado es la razón de ser y hacer, incrementan el número y la importancia de nuestros asociados,

fortalecen el sentido de pertenencia y estimulan la asociación de los colaboradores a la cooperativa.

- **Liderazgo innovador:** construyen el compromiso y el futuro de los equipos, alineándonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferentes para obtener resultados superiores a los esperados.
- **Bienestar y ambiente laboral:** desde este proceso ofertan al colaborador diferentes programas que buscan un bienestar corporativo, a través del deporte, la recreación, la familia, balance entre la vida y el trabajo, eventos de integración y seguridad y salud en el trabajo.

Desarrollo integral de talento: este eje aborda al talento humano de la compañía con temas afines con el modelo que se propone en el capítulo a través de los siguientes procesos:

- **Acuerdos de desempeño:** refuerza la cultura organizacional orientada al resultado, el servicio y la generación de valor, buscando fijar y alcanzar metas claras, oportunas, mediables, pero, sobre todo, enfocadas al cumplimiento de la estrategia organizacional y los atributos del Modelo de Liderazgo.
- **Programa de desarrollo individual:** para ello, según Coomeva (2018b), desde la Gerencia Corporativa de Gestión humana se han dispuesto dos cursos virtuales para todos los colaboradores del Grupo Empresarial y jornadas de formación para los directivos del Grupo Coomeva.
- **Modelo de liderazgo colectivo:** en este programa la organización ha definido cinco atributos de comportamientos simples y claros, que deben convertirse en hábitos en cada una de sus actividades y actitudes. Estos atributos precisan los rasgos que todos deben desarrollar en la empresa y así lograr la excelencia en el servicio

para la generación de valor: Comprometidos con el resultado, apasionado por el servicio, confiable por su congruencia, integrador de equipos e inspirador para el desarrollo.

- **Gestión del conocimiento:** la organización a través de este programa busca: identificar y adquirir conocimiento útil, que llegue a la persona indicada, en el momento preciso, por el medio adecuado, para aplicarlo y tomar decisiones en conexión con el servicio y la generación de valor.
- **Programa de altos potenciales:** es el programa corporativo que busca identificar al interior de la organización colaboradores que evidencien actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, con el fin de brindarle todos los escenarios y herramientas necesarias para potenciar su desarrollo.
- **Programas de formación:** contempla un conjunto de actividades de formación orientadas al fortalecimiento de las competencias, habilidades y destrezas presentes en los colaboradores partiendo del desarrollo del ser y buscando el desarrollo profesional y personal.

Con el objetivo de dar respuesta al interrogante principal de la investigación se realizó un cuestionario de diagnóstico del nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores de la fuerza comercial.

Encuesta fuerza comercial Coomeva Unidad Corporativa - Regional Cali

Este cuestionario se desarrolla con fines académicos, para efectos de investigación y desarrollo de una tesis de maestría, con el objetivo principal de sensibilizar y aportar los instrumentos necesarios a la

Gerencia Regional de Coomeva Cali, para el diseño de un modelo de retención del talento humano.

Las preguntas tienen como enfoque principal identificar el nivel de motivación de los ejecutivos y asesores, su nivel de conocimiento y satisfacción sobre los diferentes planes de bienestar corporativo que tiene la organización como: plan carrera, desarrollo profesional y compensación.

Gráfico 1. Recibo compensaciones que mejoran mi calidad de vida y la de mi familia

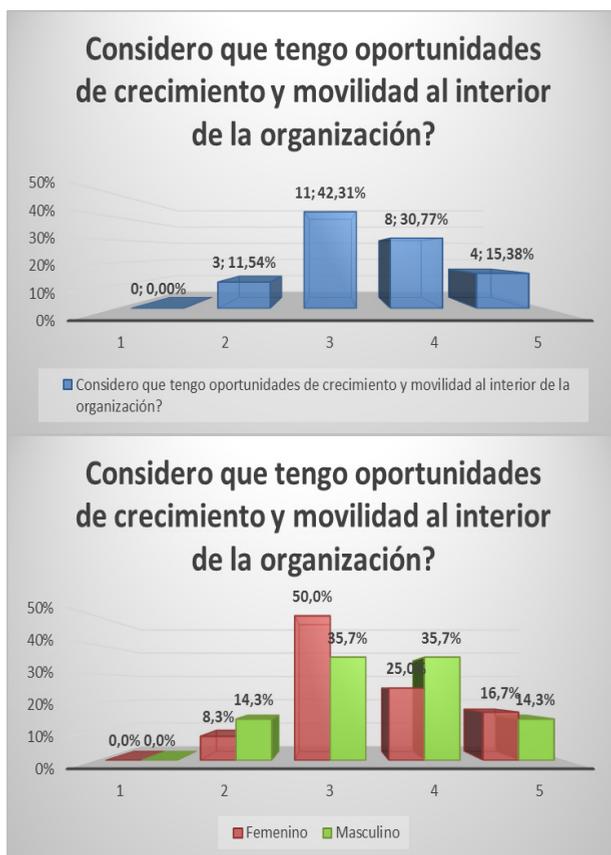


Fuente: Elaboración propia.

El 88,46% de los colaboradores tiene una percepción total o parcial de recibir compensaciones que mejoran la calidad de vida; mientras un 11,54% percibe no tener compensaciones que mejoren su calidad de vida.

El 100,0% de los colaboradores encuestados del género femenino considera total o parcialmente que las compensaciones recibidas mejoran su calidad de vida. El sexo femenino percibe en mayor proporción recibir compensaciones que mejoran su calidad de vida.

Gráfico 2. Considero que tengo oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización



Fuente: Elaboración propia.

El 15,38% de los colaboradores tiene una percepción total de tener oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización; mientras un 11,54% percibe que no tiene oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización. El 35,7% de los colaboradores encuestados del sexo masculino considera parcialmente que tienen oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización. El género masculino percibe en mayor proporción que tienen oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización.

Matriz de correlación

Gráfico 3. Matriz de correlación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	25	28	29	30	31	32	33	34
1	1,00	0,06	0,40	0,26	0,23	0,38	0,06	0,21	0,09	0,18	0,17	0,04	0,33	0,03	0,27	0,13	-0,11	0,16	0,34	-0,01	0,18	0,05	0,36	0,41	0,43	0,11	0,23	0,43	0,38	0,39	0,15
2	0,06	1,00	0,30	0,68	0,26	0,48	0,40	0,80	0,54	0,39	0,45	0,19	0,55	0,40	0,26	0,52	-0,08	0,23	0,21	-0,07	0,39	0,24	0,46	0,57	0,57	0,19	0,23	0,22	0,41	0,45	0,82
3	0,40	0,30	1,00	0,50	0,32	0,13	0,42	0,42	0,11	0,35	0,30	0,48	0,50	0,34	0,41	0,43	-0,34	0,47	0,51	-0,46	0,12	0,22	0,33	0,44	0,27	0,36	0,33	0,40	0,22	0,27	0,30
4	0,26	0,68	0,50	1,00	0,33	0,39	0,73	0,83	0,37	0,42	0,70	0,37	0,67	0,33	0,45	0,49	-0,03	0,27	0,37	-0,01	0,50	0,34	0,55	0,68	0,56	0,43	0,44	0,16	0,22	0,28	0,72
5	0,23	0,26	0,32	0,33	1,00	0,19	0,42	0,16	0,64	0,75	0,65	0,63	0,68	0,65	0,65	0,25	0,08	0,61	0,68	-0,14	0,43	0,74	0,72	0,47	0,58	0,67	0,74	0,24	0,16	0,22	0,26
6	0,38	0,48	0,13	0,39	0,19	1,00	0,15	0,43	0,45	0,07	0,27	0,07	0,39	0,21	0,28	0,47	0,06	0,21	0,35	-0,01	0,63	0,28	0,54	0,60	0,61	0,33	0,47	0,13	0,21	0,69	0,36
7	0,06	0,40	0,42	0,73	0,42	0,15	1,00	0,44	0,31	0,62	0,78	0,42	0,57	0,40	0,72	0,55	0,05	0,37	0,56	-0,06	0,14	0,30	0,39	0,42	0,41	0,44	0,44	0,28	0,35	0,03	0,56
8	0,21	0,80	0,42	0,83	0,16	0,43	0,44	1,00	0,31	0,23	0,42	0,21	0,58	0,41	0,27	0,47	-0,18	0,25	0,14	-0,11	0,46	0,20	0,36	0,50	0,42	0,24	0,20	0,14	0,22	0,32	0,77
9	0,09	0,54	0,11	0,37	0,64	0,45	0,31	0,31	1,00	0,73	0,44	0,29	0,37	0,42	0,37	0,46	0,07	0,16	0,45	-0,12	0,47	0,49	0,56	0,42	0,55	0,27	0,40	0,04	0,20	0,36	0,48
10	0,18	0,39	0,35	0,42	0,75	0,07	0,62	0,23	0,73	1,00	0,64	0,38	0,51	0,52	0,70	0,43	-0,08	0,32	0,67	-0,07	0,17	0,49	0,55	0,47	0,50	0,39	0,44	0,31	0,35	0,12	0,43
11	0,17	0,45	0,30	0,70	0,65	0,27	0,78	0,42	0,44	0,64	1,00	0,52	0,81	0,49	0,77	0,41	0,08	0,51	0,63	-0,09	0,49	0,64	0,71	0,65	0,62	0,64	0,67	0,31	0,34	0,22	0,56
12	0,04	0,19	0,48	0,37	0,63	0,07	0,42	0,21	0,29	0,38	0,52	1,00	0,64	0,66	0,39	0,12	-0,07	0,73	0,52	-0,09	0,34	0,76	0,50	0,32	0,46	0,74	0,65	0,42	0,26	0,28	0,32
13	0,33	0,55	0,50	0,67	0,68	0,39	0,57	0,58	0,37	0,51	0,81	0,64	1,00	0,66	0,65	0,49	-0,14	0,71	0,63	-0,14	0,50	0,67	0,76	0,71	0,68	0,69	0,70	0,49	0,45	0,46	0,67
14	0,03	0,40	0,34	0,33	0,65	0,21	0,40	0,41	0,42	0,52	0,49	0,66	0,66	1,00	0,65	0,46	-0,18	0,74	0,58	-0,20	0,25	0,55	0,57	0,40	0,44	0,54	0,50	0,51	0,39	0,35	0,49
15	0,27	0,26	0,41	0,45	0,65	0,28	0,72	0,27	0,37	0,70	0,77	0,39	0,65	0,65	1,00	0,57	0,02	0,56	0,75	-0,18	0,28	0,47	0,61	0,54	0,46	0,54	0,58	0,45	0,40	0,26	0,35
16	0,13	0,52	0,43	0,49	0,25	0,47	0,55	0,47	0,46	0,43	0,41	0,12	0,49	0,46	0,57	1,00	0,09	0,29	0,54	-0,14	0,18	0,06	0,38	0,40	0,28	0,08	0,18	0,31	0,43	0,42	0,56
17	-0,12	-0,06	-0,13	-0,10	0,08	0,06	0,05	-0,15	0,07	-0,11	0,08	-0,07	-0,13	-0,16	0,02	0,01	1,00	-0,11	0,02	0,33	0,25	0,12	0,09	0,07	0,07	0,08	0,07	-0,30	-0,11	0,11	-0,15
19	0,16	0,23	0,47	0,27	0,61	0,21	0,37	0,25	0,16	0,32	0,51	0,73	0,71	0,74	0,56	0,29	-0,14	1,00	0,57	-0,11	0,38	0,59	0,48	0,38	0,38	0,58	0,67	0,57	0,36	0,30	0,26
20	0,34	0,21	0,51	0,37	0,68	0,35	0,56	0,14	0,45	0,67	0,63	0,52	0,63	0,58	0,75	0,54	0,02	0,57	1,00	-0,16	0,26	0,53	0,77	0,62	0,55	0,55	0,64	0,53	0,45	0,46	0,33
21	-0,01	-0,07	-0,18	-0,01	-0,24	-0,01	-0,26	-0,11	-0,12	-0,07	-0,08	-0,05	-0,14	-0,16	-0,18	-0,14	0,33	-0,12	-0,16	1,00	0,10	-0,13	-0,08	0,15	0,11	-0,05	0,05	0,10	0,09	0,08	-0,06
22	0,18	0,39	0,12	0,50	0,43	0,63	0,14	0,46	0,47	0,17	0,49	0,34	0,50	0,25	0,28	0,18	0,25	0,38	0,26	0,10	1,00	0,64	0,55	0,53	0,46	0,48	0,62	0,03	0,16	0,45	0,22
23	0,05	0,24	0,22	0,34	0,74	0,28	0,30	0,20	0,49	0,49	0,64	0,76	0,67	0,55	0,47	0,06	0,12	0,59	0,53	-0,11	0,64	1,00	0,69	0,47	0,61	0,84	0,78	0,12	0,03	0,40	0,28
24	0,36	0,46	0,33	0,55	0,72	0,54	0,39	0,36	0,56	0,55	0,71	0,50	0,76	0,57	0,61	0,38	0,09	0,48	0,77	-0,09	0,55	0,69	1,00	0,84	0,81	0,69	0,75	0,32	0,30	0,63	0,50
25	0,41	0,57	0,44	0,68	0,47	0,60	0,42	0,67	0,65	0,32	0,71	0,40	0,54	0,40	0,71	0,38	0,62	0,15	0,53	0,47	0,84	1,00	0,80	0,58	0,68	0,40	0,35	0,61	0,54		
28	0,43	0,57	0,27	0,56	0,58	0,61	0,41	0,42	0,55	0,50	0,62	0,46	0,68	0,44	0,46	0,28	0,07	0,38	0,55	0,11	0,46	0,61	0,81	0,80	1,00	0,70	0,75	0,31	0,37	0,66	0,63
29	0,11	0,19	0,36	0,43	0,67	0,33	0,44	0,24	0,27	0,39	0,64	0,74	0,69	0,54	0,54	0,08	0,08	0,58	0,55	-0,05	0,48	0,84	0,69	0,58	0,70	1,00	0,89	0,14	0,06	0,36	0,29
30	0,23	0,23	0,33	0,44	0,74	0,47	0,44	0,20	0,40	0,44	0,67	0,65	0,70	0,50	0,58	0,18	0,07	0,67	0,64	0,05	0,62	0,78	0,75	0,68	0,75	0,89	1,00	0,23	0,09	0,42	0,26
31	0,43	0,22	0,40	0,16	0,24	0,13	0,28	0,14	0,04	0,31	0,31	0,42	0,49	0,51	0,45	0,31	-0,16	0,57	0,53	0,10	-0,03	0,12	0,32	0,40	0,31	0,14	0,23	1,00	0,87	0,39	0,34
32	0,38	0,41	0,22	0,22	0,16	0,21	0,35	0,22	0,20	0,35	0,34	0,26	0,45	0,39	0,40	0,43	-0,18	0,36	0,45	0,09	-0,06	0,03	0,30	0,35	0,37	0,06	0,09	0,87	1,00	0,42	0,55
33	0,39	0,45	0,27	0,28	0,22	0,69	0,03	0,32	0,36	0,12	0,22	0,28	0,46	0,35	0,26	0,42	0,11	0,30	0,46	0,08	0,45	0,40	0,63	0,61	0,66	0,36	0,42	0,39	0,42	1,00	0,46
34	0,15	0,82	0,30	0,72	0,26	0,36	0,56	0,77	0,48	0,43	0,56	0,32	0,67	0,49	0,35	0,56	-0,15	0,26	0,33	-0,06	0,22	0,28	0,50	0,54	0,63	0,29	0,26	0,34	0,55	0,46	1,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de correlación

Se observan fuertes relaciones de asociación fuerte y positiva en el patrón de respuesta para los individuos cuestionados en las siguientes parejas de preguntas:

- Asociación del 89% entre la situación de si la promoción de cargos se basa en habilidades y competencias y la situación de si los directivos se involucran en la gestión del talento.
- Asociación del 87% entre la situación de si las condiciones salariales son competitivas en el mercado y la situación de si el salario es acorde a las funciones y metas alcanzadas.
- Asociación del 84% entre la situación de si la organización genera oportunidades de ascenso y la situación de si los procesos de promoción son visibles.
- Asociación del 84% entre la situación de si la organización genera planes de desarrollo para los cargos y la situación de si la promoción se hace por competencias y habilidades.
- Asociación del 83% entre la situación del ambiente laboral para el desarrollo de funciones y la situación de si el colaborador se siente parte de un equipo de trabajo.
- Asociación del 82% entre la situación de si es feliz el colaborador ejecutando su labor y la situación de si el colaborador es feliz en su lugar de trabajo.
- Se destacan fuertes relaciones de asociación inversa en el patrón de respuesta para los individuos cuestionados en las siguientes parejas de preguntas:
- Asociación del -30% entre la situación de si está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional y la situación de si las condiciones laborales son competitivas frente al mercado.

- Asociación del -29% entre la situación de si está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional y la situación de si la organización apoya a los colaboradores en su formación académica.
- Asociación del -24% entre la situación de si el liderazgo del jefe es adecuado para generar motivación en el equipo de trabajo y la situación del interés en que se ejecuten formaciones para el desarrollo de su carrera laboral.

En conclusión, las situaciones de asociación directa confirman el hecho de un instrumento correctamente utilizado y donde los colaboradores expresan interés en la promoción de cargos, en la compensación, desarrollo de carrera laboral y felicidad en el trabajo de manera consecuente. La asociación indirecta muestra puntos importantes donde la compañía debe enfocarse bien sea para mejorar o darles mayor visibilidad con respecto a sus colaboradores.

Diseñar estrategias y actividades de retención del talento potencial de los colaboradores, enfocada en gestionar su conocimiento, desarrollo profesional, sistema de compensación y plan carrera

Teniendo en cuenta el resultado y las evidencias que arrojan las encuestas y al diagnóstico de necesidades se sugiere a la organización a nivel regional el siguiente sistema de beneficios:

- **Diagnóstico de necesidades**

Formación académica: el aplicarlas en el Área Comercial lleva a que el colaborador profesionalice su gestión, fidelice a los asociados ante un servicio más eficaz y que sea más eficiente en sus diferentes

presentaciones del portafolio ante los diversos prospectos, esto posibilita que al desempeñar adecuadamente su labor incrementen sus ingresos y la productividad para la empresa sea mayor.

Crecimiento personal o autorrealización: Peiró y Prieto (1996) manifiestan que el individuo y la actividad profesional están conectados, debido a que relaciona la utilización, desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas con el objetivo principal de alcanzar las metas profesionales, que a su vez genera sentimientos de logro, autorrealización y satisfacción con el trabajo.

- **Propuesta de beneficios**

Conforme al resultado de las encuestas realizadas, los colaboradores de la fuerza comercial de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa, expresan el deseo de que la compañía a nivel regional apoye su desarrollo formativo; para ello esta investigación propone que la organización oferte en su programa de bienestar los convenios educativos ya existentes en el portafolio y que adicional a ello conforme a su estrato social (preferiblemente estratos 1, 2 y 3), notas educativas y rangos salariales se brinde inicialmente subsidios educativos hasta de un tope máximo del 50%. Esto conlleva a los colaboradores a mantenerse el proceso y alineados con los objetivos principales de la organización.

A continuación, se relacionan las carreras universitarias de la ciudad de Cali – Colombia que tienen afinidad con las labores que a diario desempeña la fuerza comercial:

- **Administración de Empresas**
- **Mercadeo y Ventas**
- **Finanzas y negocios internacionales**
- **Comercio Exterior**
- **Ingeniería Industrial**

Es importante resaltar para la organización que la capacitación no debe verse como una obligación a cumplir, según Evans y Lindsay (2008), debe verse como una inversión que trae beneficios para la empresa y el colaborador, algunos de los beneficios que relacionan en la literatura son: actitudes más positivas al interior de la organización, eleva la moral del personal, optimiza procesos, mejora relación jefes- subordinados, facilita la comprensión de las políticas de la empresa, contribuye a la solución de problemas, incrementa la productividad y calidad del trabajo, facilita la promoción de los empleados es por eso que “los beneficios de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad supera los costos.

Conforme a lo anterior, es necesario evidenciar los costos que actualmente manejan las carreras universitarias propuestas en los párrafos anteriores y que se presentan en la tabla 4, estos costos son los expuestos al público en general, es por eso es necesario tener en cuenta que, como Grupo Empresarial, puede llegar a acuerdos de económicos preferenciales que no se mencionan en el capítulo porque hacen parte de otro tipo de negociación.

Tabla 4. Grupo Empresarial

UNIVERSIDADES EN CONVENIO				
CARRERAS UNIVERSITARIAS				
Administración de Empresas	\$3.339.169	\$2.700.740	\$5.685.000	\$3.007.098
Mercadeo y Ventas	\$2.610.309	\$2.700.740	\$6.636.000	NO OFERTA
Finanzas y Negocios Internacionales	\$3.649.858	\$2.700.740	\$6.531.000	NO OFERTA
Comercio Exterior	\$3.649.858	NO OFERTA	\$6.531.000	NO OFERTA
Ingeniería Industrial	\$4.469.776	\$4.800.000	\$5.174.450	\$3.389.248

Fuente: Elaboración propia.

La duración de estas carreras universitarias es de 5 años que equivalen a 10 semestres, los programas relacionados pueden ser tomados en el horario diurno o nocturno.

Otro resultado importante que arrojó las entrevistas realizadas a la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa, es el deseo que expresan sus asesores y ejecutivos en ser formados en competencias y habilidades de liderazgo y manejo de equipos, según, Andrés (2005) expresa que la formación constituye uno de las principales herramientas que posee la organización para desarrollar el capital humano e incrementar su productividad, debido a que ayuda a moldear directamente la personalidad del colaborador, potencializa las capacidades intelectuales y genera nuevos conocimientos.

- **Plan de formación para directores**

Objetivo del plan: contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo que permitan a los colaboradores incrementar su productividad y desarrollar influencia positiva sobre otros.

Metodología: teórico – práctico, de una duración de 8 meses, para un total de horas de formación de 60 horas y los horarios en que se realizaría este plan de formación son los fines de semana, para no afectar la operación.

Resultados esperados en competencias:

- Liderazgo: el colaborador desarrollará la capacidad de influir positivamente sobre personas o grupos con enfoque orientado al logro y cumplimiento de metas.
- Comunicación asertiva: al final del programa el colaborador contará con una calificación nivel 5, el cual lo acreditará con conductas de organización –resultado y conductas de relación.

Temas de formación

El plan de formación propone que el aprendizaje sea mediante talleres prácticos y vivenciales en busca de que los participantes incorporen en su diario vivir los conocimientos adquiridos, es por eso que los temas de formación serán:

- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Formación de equipos de alto desempeño
- Coaching – Gestión de conflictos
- Gestión del desempeño y desarrollo de equipos
- Toma de decisiones y negociación
- Autoliderazgo y manejo de emociones

Tabla 5. Módulos para Plan de Formación de Directores

Módulos	Módulo presencial	Contenido de las horas de formación	Contenidos	Evaluación
Módulo 1: Desarrollo de habilidades gerenciales	Diez horas de duración secuenciado en dos sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para liderar eficientemente su equipo de trabajo.	Estimulación del pensamiento crítico, Comunicación asertiva, Autocontrol, Capacidad de liderazgo, Capacidad de negociación y Trabajo en equipo exitoso.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de talleres y actividades en clase.
Módulo 2: Formación de equipos de alto desempeño	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para formar equipos de alto desempeño.	Trabajo en equipo, selección y contratación asertiva, cumplimiento de objetivos, autoliderazgo e identificación de oportunidades de mejora.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.
Módulo 3: Coaching – Gestión de conflictos	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para hacer Coaching – Gestión de conflictos.	Socialización de experiencias de liderazgo, autorreconocimiento, alineación de equipo, autoliderazgo, entender y manejar las relaciones de conflicto en la organización y con el entorno, hacia relaciones productivas.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.

Módulo 4: Gestión del desempeño y desarrollo de equipos	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para hacer Gestión del desempeño y desarrollo de equipos.	Alineación del equipo con los objetivos de la organización, reconocimiento del desempeño, alineación de equipo, priorización e actividades, enfoque y reconocimiento.	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.
Módulo 5: Toma de decisiones y negociación	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para la toma de decisiones y negociación.	Definición de conceptos, manejo de paradigmas, capacidad comunicacional, priorización e actividades y factores de la negociación	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.
Módulo 6: Autoliderazgo y manejo de emociones	Diez horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.	Enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para la autoliderazgo y manejo de emociones.	Definición de conceptos, manejo de paradigmas, conexión con mis propósitos, manejo de emociones y autoconocimiento	Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y exposición frente al salón de clase.

Fuente: Elaboración Propia.

Se proponen los siguientes indicadores para realizar un control constante para medir el impacto en efectividad del proceso en los trabajadores:

INDICADORES DE GESTIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Indicador de cumplimiento de programa de formación:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de formación ejecutados/}}{\text{N}^\circ \text{ de eventos programados} \times 100} \\ \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas formadas /}}{\text{N}^\circ \text{ de eventos programados} \times 100}$$

Indicador de rotación:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que salen de la fuerza comercial al año/}}{\text{la media del N}^\circ \text{ de empleados de planta} \times 100} = \\ \% \text{Rotación fuerza comercial}$$

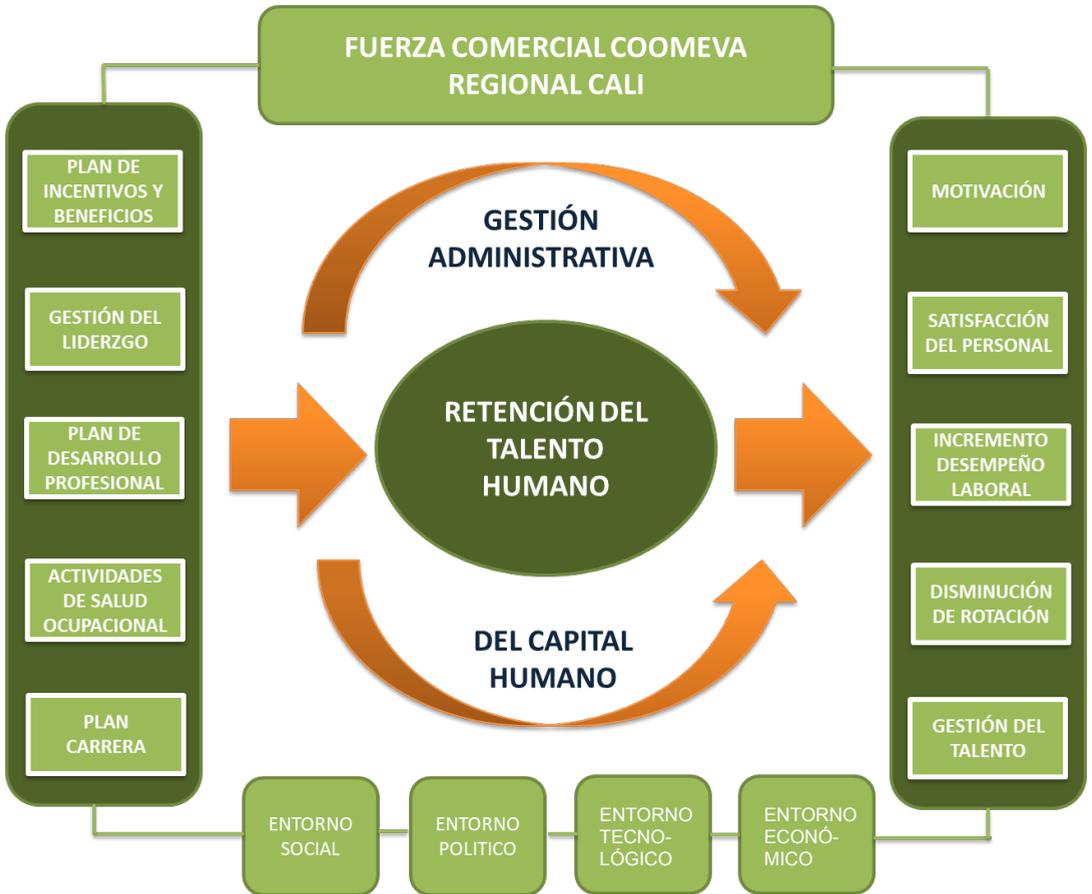
Indicador de costos de Rotación

$$\text{Costo de desvinculación} + \text{costo de vacante} + \\ \text{costo de reemplazo} + \text{entrenamiento} = \text{costos de rotación.}$$

- **Modelo gráfico de retención del talento humano en la Regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa**

A continuación en el gráfico 4 se presenta el modelo de retención propuesto acorde a las necesidades identificadas en el grupo Coomeva.

Gráfico 4. Modelo gráfico de retención del talento humano en la Regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Se identifica que la organización cuenta con una estructura amplia en materia de gestión y bienestar del talento humano, basado

en compensación monetaria o planes de beneficios llamados extralegales destinados a mejorar la calidad de vida del colaborador.

Acorde a los resultados obtenidos, se identifican oportunidades de mejora debido a que la organización no profundiza en la retención del talento, aunque en su estructura tiene un programa llamado “Altos potenciales” y el programa a nivel nacional identifica aquellos colaboradores que tienen habilidades diferenciales, cuando llega a las regionales los cupos son muy limitados y el sentir de la comunidad de empleados, conforme a los resultados de las encuestas es que otros patrones fuera de los competencias o habilidades inciden en la selección de aquellos talentos.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que las decisiones de los administrativos al ejecutar la planeación de la gestión del talento humano de la organización deben unir sus esfuerzos y proveer al colaborador una mayor inversión en educación y capacitación académica y certificada, debido a que los colaboradores de la fuerza comercial desean ser más competitivos, fortalecer y adquirir nuevas competencias y habilidades con el fin de poder aspirar a nuevos cargos en la organización.

Conforme al resultado de las encuestas, el colaborador las desea percibir de forma integral, debido a que impacta directamente en su motivación. Se evidencia que la organización necesita establecer como uno de sus factores principales, dentro de la gestión del talento motivar y retener el personal talentoso en la empresa, Coomeva Unidad Corporativa maneja productos, con una carga altamente informativa, es por ello que al no retener esa fuerza comercial integralmente capacitada para desempeñar su labor, un abandono del cargo puede significar fuertes impactos en la productividad de

la organización, por tal motivo el no tener un reconocimiento de los planes carrera, ni formar integralmente este personal, puede generar un alto impacto en la productividad de la organización.

El mercado actual exige a las compañías que día a día sean más eficientes en la gestión del talento, debido a que es en ellos que se encuentra la generación única de ideas, lo que crea para la compañía una ventaja competitiva en el mercado. En este capítulo se busca llevar a la organización a una clara sensibilización sobre la importancia de retener estos talentos al interior de la compañía; es por ello que se realiza la propuesta de crear un plan de formación para la fuerza comercial donde se aprecian colaboradores muy talentosos y que día a día el desarrollo de su rol los impulsa a tomar el control de su carrera profesional, como lo evidencian las encuestas realizadas los colaboradores expresan interés en la promoción de cargos, en la compensación, desarrollo de carrera laboral y felicidad en el trabajo de manera consecuente.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Andrés, M. P (2005). *Gestión de formación en la Empresa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Arias Odon, Fidias G.(1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* - - 3ra. ed. Caracas: Episteme.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive ad-

- vantage". *Human Resource Management*, Vol. 37, N. 1, pp. 31-46.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Carmona, F. (2004). Gestión del Recurso Humano en la empresa. (T. Ediciones, Ed.) *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1(1), 115-116.
- Castells, M. (2001). Tecnología de la información y capitalismo global. In *En el límite: la vida en el capitalismo global* (pp. 81-112). Barcelona: Tusquets.
- Chiang, V.M., Salazar, B.C & Núñez, P.A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud mental: Hospital Tipo T", *Theoria*, 16 (2): 61-76.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc.Graw. Hill. Bogotá. Colombia
- Coomeva (2018a). Código de buen gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.coomeva.com.co/21319>
- Coomeva (2018b). Gestión humana. Recuperado de <http://intranet.coomeva.com.co/>
- Dessler, G., (2009) *Administración de recursos humanos 11° ed.* ISBN: 978-607-442-285-6. México: Pearson.
- Díaz B., L., Torruco G., U., Martínez H., M. & Varela R., M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Evans, James R. Lindsay, William M. (2008). *Administración y control de la calidad. Cengage Learning*. México D.F.
- Gallardo, E. (2013). Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.
- García, M. (2008). La Gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. En: M. García, K. Sánchez y A. Zapata, *Perspectivas teóricas para el Estudio de la Gestión humana* (pp. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad de Valle.

- García, Murillo, Vargas & González. (2017). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. ISBN: 978-958-670--910-. Cali: Universidad del Valle.
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: ediciones Aljibe.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, T. G. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España - Tesis doctoral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas - Repositorio.
- Hirschfeld, K. (2006). *Retención y Fluctuación: Retener Empleados Perder Empleados*. Berlín: ID Text.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal Of Management Research*, 4 (2), 178-186.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales-motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación
- Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (1ª. Ed.). México: PEARSON PRENTICE HALL.
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol. 1). Madrid: Síntesis.

- Real Academia Española. (2001). Disquisición. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.), [Acceso online: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=talento>], 09.06.2015
- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.
- Santos, A. C. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10.
- Smart, B. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring coaching and keeping the best people*. New York: Portfolio.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., y Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53 (2), 25-32.
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del negocio. *Pensamiento & Gestión*, (18), 151-176. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64601807>
- Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5 (1), 77-92
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Wright, Patrick M., McMahan, Gary C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.