

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA COMERCIAL DE
LA REGIONAL CALI EN COOMEVA UNIDAD CORPORATIVA



BRAYAN ANDRÉS LARGACHA



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
SANTIAGO DE CALI

2019

MODELO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA FUERZA COMERCIAL DE
LA REGIONAL CALI EN COOMEVA UNIDAD CORPORATIVA

BRAYAN ANDRES LARGACHA

Trabajo para optar al título de Magister en Gestión Empresarial

Director:

JOSE LUIS DUQUE

Modalidad

Propuesta



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

SANTIAGO DE CALI

2019

Tabla de contenido

Introducción	7
1 Problema de Investigación	14
1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Formulación del Problema	18
1.3 Sistematización del problema.....	18
2 Justificación.....	19
3 Objetivos 21	
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	21
4 Marco referencial	22
4.1 Marco teórico.....	22
4.1.1 Retención del talento humano.....	22
4.1.2 Macroprocesos de Gestión Humana.....	29
4.2 Estado del Arte	39
4.3 Marco Contextual	41
4.3.1 Reseña Histórica de empresa.....	41
4.3.2 Misión.....	43
4.3.3 Visión	44
4.3.4 Organigrama.....	45
4.4 Marco Legal.....	45
5 Metodología	48
5.1 Tipo	48
5.2 Enfoque	49
5.3 Fuentes	50

5.4	Técnicas de recolección de la información	50
5.5	Población y participantes.....	51
5.6	Procesamiento de la información	52
5.7	Fases de investigación.....	52
6	Resultados	53
6.1	Resultado 1: Descripción de las estrategias y actividades implementadas por la empresa para generar motivación en sus empleados.....	53
6.2	Resultado 2: Con el objetivo de dar respuesta al interrogante principal del proyecto se realizó un cuestionario de diagnóstico del nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores de la fuerza comercial.....	61
6.2.1	Matriz de correlación	87
6.2.2	Análisis de correlación	87
6.3	Resultado 3. 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.....	89
6.3.1	Diagnóstico de necesidades.....	90
6.3.2	Propuesta de beneficios.....	91
6.3.3	Plan de formación para directores.....	94
6.3.4	Modelo gráfico de Retención del talento humano.....	89
6.4	Resultado 4: indicadores orientados a la retención del talento humano de la fuerza comercial en la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa. . ¡Error! Marcador no definido.	
7	Conclusiones	101
8	Recomendaciones.....	104
	Referencias Bibliográficas	105

Anexos 112

Lista de tablas

Tabla 1. Elaboración propia basada en los cinco ejemplos de medida de RH.....	33
Tabla 2. Estado del Arte.....	39
Tabla 3. Datos en la entrevista semiestructurada.....	51
Tabla 6. Grupo Empresarial.....	93

Lista de gráficos

Gráfico 1. Percibo que mi trabajo aporta a las funciones misionales de la compañía..... 61

Gráfico 2. Soy feliz ejecutando mi labor en la organización 62

Gráfico 3. Recibo incentivos por sobrecumplimiento de mis metas comerciales 62

Gráfico 4. Cuento con un ambiente laboral adecuado que facilita el desarrollo efectivo de mis funciones 63

Gráfico 5. El estilo de liderazgo de mi jefe es adecuado para generar motivación en su equipo de trabajo 64

Gráfico 6. La organización genera estrategias de bienestar para sus colaboradores 64

Gráfico 7. Cuento con un ambiente laboral adecuado que facilita el desarrollo efectivo de mis funciones 65

Gráfico 8. El estilo de liderazgo de mi jefe es el adecuado para generar motivación en su equipo 66

Gráfico 9. La organización genera estrategias de bienestar para sus colaboradores 66

Gráfico 10. Cuento con un ambiente laboral adecuado para desarrollar mis funciones..... 67

Gráfico 11. Me siento parte de un equipo de trabajo 68

Gráfico 12. Considero que mi labor aporta a mi crecimiento profesional 68

Gráfico 13. Mi labor está alineada con mis intereses, habilidades y personalidad..... 69

Gráfico 14. La organización a nivel regional promueve programas para incrementar mi productividad 70

Gráfico 15. La organización a nivel regional promueve formaciones académicas 70

Gráfico 16. La organización se preocupa por mi crecimiento laboral 71

Gráfico 17. La organización se preocupa por mi crecimiento académico 72

Gráfico 18. Recibo retroalimentación de mi desempeño laboral..... 72

Gráfico 19. Constantemente la empresa realiza evaluaciones de desempeño 73

Gráfico 20. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional 74

Gráfico 21. Me visualizo trabajando en la organización a futuro..... 74

Gráfico 22. Considero que la organización a nivel regional apoya a sus colaboradores en su formación académica 75

Gráfico 23. La organización a nivel regional ejecuta planes que mejoran mis habilidades y competencias..... 76

Gráfico 24. Me encuentro interesado en que la organización a nivel regional ejecute formaciones que ayuden a desarrollar mi carrera laboral 76

Gráfico 25. Considero que puedo desempeñar un cargo con más responsabilidades..... 77

Gráfico 26. La organización a nivel regional ejecuta planes de desarrollo para la fuerza comercial para futuros cargos directivos 78

Gráfico 27. La organización a nivel regional genera oportunidades de ascenso laboral 78

Gráfico 28. Considero que las promociones laborales se generan mediante procesos visibles para toda la comunidad de colaboradores..... 79

Gráfico 29. Considero que mi área laboral tiene alta rotación de personal 80

Gráfico 30. Me identifico plenamente con la organización..... 80

Gráfico 31. Considero que tengo oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización..... 81

Gráfico 32. Considero que la promoción de cargos se hace por competencias y habilidades..... 81

Gráfico 33. Los directivos se involucran en la gestión del talento de la fuerza comercial..... 82

Gráfico 34. Las condiciones salariales son competitivas frente al mercado..... 83

Gráfico 35. Considero que mi salario mensual es acorde a las funciones realizadas y metas alcanzadas 83

Gráfico 36. Recibo compensaciones que mejoran mi calidad de vida y la de mi familia 84

Gráfico 37. Recibo compensaciones que mejoran mi calidad de vida y la de mi familia 85

Gráfico 38. Soy feliz en mi lugar de trabajo 85

Gráfico 39. Matriz de correlación 87

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta fuerza comercial COOMEVA Unidad Corporativa - Regional Cali 112

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 del mismo al interior de las organizaciones Sastre y Aguilar (2003), Carmona (2004), Chiavenato (2002), la dinámica de las empresas en un mundo globalizado se encuentran en permanente cambio, deben mantener su capacidad productiva, de lo cual se puede diferir 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.

Es aquella competitividad que caracteriza la economía global y que hace referencia a la fuga de talento constante en las organizaciones, reflejan que se debe a la poca gestión del mismo, por tal motivo a través de esta investigación se busca evidenciar la importancia el 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 modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial, puesto que en aquel departamento los colaboradores poseen alto conocimiento, destrezas, habilidades y competencias, adicional son aquellos empleados que permanentemente tienen contacto directo con unos de los componentes más grandes del Grupo Empresarial, sus asociados.

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, 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 ultimo 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.

1 Problema de Investigación

1.1 Antecedentes

La globalización de los mercados en la actualidad desafía a las organizaciones a realizar una constante mejora de sus procesos con el fin de ofertar con mayor eficacia sus productos o servicios, gracias a esto la atracción y retención del talento humano se ha convertido en un factor de gran importancia para el alcance de los objetivos propuestos desde la gerencia, como lo menciona Bernardo Hidalgo(2011), al estar ya inmersos en un mundo globalizado es imprescindible optimizar la gestión y el liderazgo del talento a fin de poder competir con éxito y rentabilidad considerando que la volatilidad actual de los mercados no garantiza una continuidad laboral en las organizaciones, como en la época de nuestros padres, aproximadamente tres décadas atrás se consideraba un empleado en carrera cuando su periodo de antigüedad superaba los diez (10) años; actualmente es inusual que eso suceda y de evidenciarse tal continuidad laboral el colaborador debe haber mostrado un crecimiento profesional para ser considerado como una fuente activa de productividad y competencias para el desarrollo de nuevos retos al interior de la organización.

Latinoamérica, no es la excepción de grandes cambios en el mundo laboral, puesto que, con las constantes transformaciones del mercado, los efectos de la globalización y el importante desarrollo económico en los años 90, generó el crecimiento del Producto Interno Bruto(PIB) de cada país latino, lo cual cambió las condiciones laborales y generó una exigente demanda de profesionales con talento competente para afrontar los cambios de este crecimiento, esto llevó a que las empleadoras iniciaran la ardua labor de gestionar el talento con el que contaban al

interior de sus organizaciones, según Castillo Serna (2009), la gestión del talento determina la supervivencia de las organizaciones en una economía global, actualmente las personas al interior de la organización son consideradas como una fuente inspiradora de conocimientos y mejora, gracias al continuo desarrollo de su intelecto y crecimiento de sus habilidades y competencias.

En la literatura actual Fonnegra, Posada y Saldarriaga (2011), manifiestan que es importante que los altos mandos de la empresa deben implementar estrategias de retención del talento humano, destacando el plan carrera y plan de compensación con el fin de alinear los objetivos personales del colaborador con los propuestos por la organización, es por eso que a lo largo del tiempo se ha evidenciado los numerosos costos que implica para las empresas la partida de alguno de sus colaboradores dado que viene acompañado de varios factores como: el financiero, que varía de acuerdo a la complejidad del cargo desempeñado, se adicionan los costos de reclutamiento de un sucesor y el invaluable conocimiento e información del funcionamiento de la organización, Birchfield (2001), afirma que los colaboradores nuevos pueden tardar alrededor de seis (6) meses en el conocimiento de sus funciones, 18 meses para integrarse a la cultura organizacional y veinticuatro meses en conocer la estrategia y el negocio al que se vinculó, lo que genera una vulnerabilidad competitiva en el entorno, por tal motivo ejecutar estrategias de retención de los talentos humanos debe convertirse en una prioridad para la organización.

Beechler y Woodward (2009), afirman que la gestión del talento humano en la economía del siglo XXI determinara ventajas competitivas, por ello las organizaciones deben enfocar grandes esfuerzos en temas de motivación y retención del personal.

(Becker, Huselid y Beatty, 2009; Boudreau y Ramstad, 2005; Cantrell y Smith, 2010) estos autores en sus literaturas expresan que los colaboradores con talentos potenciales deben ser capacitados y evaluados de manera específica debido a que cuentan con factores evidentes que los diferencian del resto de colaboradores. Es por ello que diferentes académicos a lo largo del tiempo se han interesado en proveer diferentes técnicas y herramientas enfocadas en la retención del talento y lo han abordado desde diferentes perspectivas Elangovan (2001), analizó que en este proceso existe una relación entre satisfacción, compromiso y volumen de trabajo, Gifford et al. (2002) y Cooil et al. (2009), en diferentes hospitales de Estados Unidos evidenciaron que la cultura organizacional influye en la retención del personal, Hayton, Allen y Scarpello (2004), estudiaron la satisfacción como concepto y variable para evitar la fuga de talentos al interior de la organización.

En Colombia Calderón, Montes y Tobón, (2004), realizaron una investigación con 51 empresas de Manizales, se encontró que sólo el 43% cuenta con un proceso formal de planeación estratégica de recursos humanos, el 40% no diseña programas de entrenamiento, el 48% no diseña nuevos sistemas de evaluación y selección de personal y el 64% no tiene planes de carrera.

Figueroa (2014), realizó un estudio enfocado en las estrategias de retención del talento humano en las principales empresas del sector minero a nivel nacional en territorio Colombiano y evidenció que sus tácticas empresariales se basan en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, reconocimientos por méritos y el establecimiento de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores; sin embargo, basado en fuentes como Covey (2003), se realizaron las siguientes propuestas: desarrollar habilidades y capacidades laborales en su personal, planificación de cargos, formación académica e

implementar estrategias de retención del talento humano con el fin de que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización y dentro de esas estrategias se sobresalió el plan carrera y las estrategias de compensación.

Carlier y Townsend 2014), realizaron un estudio en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia) donde fueron evaluadas 213 mujeres de diferentes sectores económicos y una de sus recomendaciones al obtener los resultados de dicho análisis se enfatizó en que a las mujeres les genera satisfacción y éxito laboral el contar con organizaciones que le permitan desarrollarse integralmente al ejecutar planes de carrera y retención de talentos, pese a las limitaciones por mantener el balance entre trabajo y familia.

En el Valle del Cauca el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está catalogado entre los 20 más importantes de Colombia. Genera más de 15.000 empleos directos en 24 departamentos del país. Por su origen cooperativo, las empresas Coomeva contribuyen al desarrollo integral de los asociados a la Cooperativa, así como de los demás usuarios y clientes, brindando servicios en tres sectores –Protección, Financiero y Salud.

Coomeva (2018), actualmente la organización cuenta con un área de Gestión humana a nivel nacional altamente formado y capacitado en los diferentes procesos administrativos y humanos enfocados en el colaborador, los cuales son ejecutados a través de ejes estratégicos que sincronizan toda su operación en tres niveles: transformación y alineación que se basa en reglamentación, proceso de gestión humana, compensación flexible, modelos de pago por resultados y beneficios extralegales, por otra parte esta desarrollo integral y alineación cultural que integra los acuerdos de desempeño, programas de desarrollo individual, programa de altos potenciales, modelo de liderazgo colectivo y gestión del conocimiento y para finalizar alineación cultural enfocada en resultados y generación de valor, servicio integral, identidad corporativa, liderazgo innovador, bienestar y ambiente laboral, sin embargo en una estructura tan completa y

estructuralmente exitosa y funcional, no se evidencia modelos de retención de aquel talento valioso que ingresa o se forma a lo largo del tiempo en la organización, aunque existe un programa de programa de altos potenciales a nivel nacional, sin en la fuerza comercial por su naturaleza de acción, se identifican oportunidades de mejora en procesos de retención y gestión del talento; por tal motivo esta investigación nos conduce al siguiente interrogante ¿Cuál es el modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva unidad corporativa?

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva unidad corporativa?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores de la fuerza comercial en la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa con los procesos de gestión humana en la retención de talentos?
- ¿Cuál estrategia para retener el talento humano potencial de la fuerza comercial en la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa que gestione sus conocimientos, el desarrollo profesional, su sistema de compensación y aporte a su plan carrera al interior de la organización?
- ¿Cuáles son las actividades que orientan a la retención del talento humano de la fuerza comercial en la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa?

2 Justificación

En la actualidad las organizaciones afrontan un gran desafío al evitar la fuga de talentos y lograr una óptima administración de los mismos, según Pfeffer (1994), la administración excepcional de los recursos humanos es la ventaja competitiva más sólida y sostenible puesto que el talento humano brinda a la organización la posibilidad de generar diferenciación o ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Es por ello que a través del presente modelo de retención del talento humano se busca mejorar la competitividad de la organización Coomeva Cooperativa a través del fortalecimiento del personal que se encuentra en el área comercial de la regional Cali, dado que las estrategias propuestas permiten que el talento de cada integrante del equipo de trabajo se potencialice integralmente, desarrolle sus habilidades, competencias y talentos a favor de la organización y que estos se alineen con los objetivos propuestos en el plan estratégico de la empresa, conviene subrayar que son estos los colaboradores que tienen contacto en tiempo real con uno de los componentes fundamentales del Grupo Empresarial Coomeva, sus asociados.

Según Khan et al., y Sagie et al. (2014), el no lograr retener a los empleados provoca altos costes a la empresa, es por ello que este modelo propone un plan de estrategias que al ejecutarlas permitirá al área de Gestión Humana de la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa la retención de personal y evitar fuga de talentos, mejoras en los procesos de selección y contratación, crear planes de sucesiones, movilidad, formación académica y potencializar planes de carrera para los colaboradores que pertenecen al equipo comercial, Velasco (2010, p. 2) afirma que la nueva generación empresarial vela para que su talento humano forme su vida personal en servicio de la empresa a través de beneficios atractivos de

desarrollo, sensibilizando al empleado a sentirse deudor de lo aprendido, a colocarse metas de crecimiento y ascenso, por otra parte permite una movilidad y rotación que aporta a la disminución de riesgos en la caída o retrasos para la ejecución de procesos, logrará identificar que exista una relación óptima entre el cargo y la persona que lo ocupa, planteará formación académica profesional para moldear las acciones del equipo al momento de ofertar los productos de la organización teniendo como base el nivel formativo que tiene el segmento de mercado de Coomeva.

Personalmente como aspirante al título de Magister en Dirección Empresarial la construcción de este modelo de retención de talento humano, en conjunto con los aportes de la literatura consultada y la experiencia alcanzada durante estos 8 años de servicio laboral al Grupo Empresarial Coomeva me permite afianzar el conocimiento adquirido durante este proceso de formación teniendo objetivo principal sensibilizar el nivel medio y la gerencia regional para ejecutar estrategias enfáticas en el personal clave de la organización, su fuerza comercial; como se mencionó en textos anteriores son aquellos que tienen contacto directo con uno de los componentes más importantes del grupo empresarial, sus asociados; son estos quienes receptionan el nivel de satisfacción y de forma directa despliegan gran parte de los productos, es por ello que la empresa debe centralizar sus esfuerzos en preservar esos conocimientos vitales para crear ventajas competitivas frente al entorno, pues estos talentos pueden garantizar estabilidad, crecimiento y desarrollo.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva unidad corporativa

3.2 Objetivos Específicos

- Describir las estrategias y actividades implementadas por la empresa para generar motivación en sus empleados
- Diagnosticar el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores de la fuerza comercial
- 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.

4 Marco referencial

4.1 Marco teórico

4.1.1 Retención del talento humano

El concepto de retención del talento humano enmarca un contexto en las condiciones de seguridad que las organizaciones proporcionan a sus colaboradores, esto incluye diferentes factores que intervienen directa o indirectamente en su rendimiento como: clima laboral, programas de formación y crecimiento cognitivo. (Ordoñez, J. 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 las 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; Ulrich & 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 potenciar sus habilidades y competencias.

Bajo este mismo enfoque, autores como Cabrera, Jackson y Schuler (2003), Gómez, Balkin y Cardy (1997), y Barney (1991), destacan un componente primordial en la organización que los garantiza su éxito en los mercados internacionales del presente siglo y es la eficiencia y eficacia de su estructura humana, puesto que es el ser humano quien da sentido y vida a la empresa, su prosperidad se ve ligada proporcionalmente a la realización de su talento humano, lo que obligatoriamente se transforman en conductas y acciones, de hecho la organización debe ser

resultado de realización personal y colectiva, trabajo en equipo, acompañamiento, justicia y participación democrática (Galvis Parrasi, 1996).

Por lo anterior, al hablar de Retención de talento humano es necesario centrar este análisis en los compartimientos del colaborador y la transformación de sus compartimientos e intereses puesto que el cambio generacional impacta drásticamente en las estrategias de las organizaciones, 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:

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 2001, Conflicto Palestino - Israeli
	Filosofía de 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 con Pinochet, unificación de las dos Koreas , 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	Lucha 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, los hechos históricos que impulsan sus comportamientos e intereses; Lombardía, Stein y Pin (2008), en su investigación mencionan la importancia que tiene comprender 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 estos 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, a través del siguiente cuadro, se informa cuáles con las expectativas generales de este conjunto de colaboradores:

Cuadro 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 & Pin, 2008, p. 20).

También es importante tener presente que “El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita” (Jericó, 2001, p. 53), 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 (Barney & 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. (Smart 2005; Stahl et al., 2012; Williams, 2000). Por otra parte (Calameño 2006), afirma que cuando las empresas gestionan el conocimiento y talento de sus colaboradores generan beneficios para la empresa, crea valor y produce una mayor inversión en la atracción y retención, fideliza e incrementa el compromiso del empleado, lo cual se ve reflejado en la productividad.

Es necesario resaltar que en algunas ocasiones el talento potencial no es reconocido por sus empleadores debido al ocultamiento del mismo por parte de algunos directivos que no quieren que esos empleados sobresalientes salgan de su equipo de trabajo y pasen a otras áreas de la compañía y en otras por que no tienen definido claramente sus procesos de Gestión Humana, lo que impide el desarrollo integral del colaborador potencial (Björkman & Smale, 2010; Mellahi & Collings, 2010). ”El talento por sí solo no puede alcanzar el éxito, o al menos de una forma continuada” (Drobnic & Figueroa 2007, p. 187), es por ello que identificar dichos talentos al interior de la organización requiere personas expertas que apoyen al desarrollo integral y que este sea sostenible en el tiempo para la organización, la cual debe generar mecanismos que ayuden a lograr los objetivos individuales del colaborador y que estos se alineen con los de la empresa; entre las estrategias de mayor efectividad para lograr la atracción y

retención de talento humano esta el plan carrera y sistemas de compensación. (Festing et al., 2013). Chiavenato (2002), afirma que el desarrollo de las personas es un proceso ligado con la capacitación, educación, orientación y crecimiento del empleado hacia el futuro; De Cenzo y Robbins (2001), el desarrollo del empleado se basa en los puestos a futuro que pueda ocupar al interior de la organización; 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. Es importante mencionar dada la anterior afirmación que las sucesiones laborales son una secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional en la empresa, según lo expresa Chiavenato (2002).

La compensación laboral es un factor de vital importancia en el desarrollo del talento humano el cual según García (2008), es el medio por el cual la organización define la manera de retribuir al colaborador sus servicios prestados y desempeño obtenido, este autor expresa que la compensación financiera puede ser directa como: salario, primas, bonificaciones, comisiones, vacaciones y demás beneficios por ley e indirecta cuando son beneficios estructurados directamente por la organización como beneficios extralegales, propinas, etc. Y no financiera cuando la empresa hace reconocimientos de carácter no monetario como: seguridad laboral, promociones, actividades para el crecimiento de autoestima, entre otros. Teniendo en cuenta todo lo mencionado Jericó (2001), expresa que son necesarias políticas de retención que se enfoquen

en desarrollar las capacidades y reforzar el compromiso del colaborador una vez es identificado su talento potencial, será una estrategia de éxito y ventaja competitiva, autores como (Browell, 2002), resalta la importancia de retener el personal e impedir que se marchen de la organización y menos para la competencia, enfoca su literatura a ser cuidadosos con el talento potencial; González (2009), expresa que la retención de talentos se ha convertido en un problema para el área de recursos humanos, pues debe ser muy estratégico para ejecutar sus procesos; Calderón (2007), plantea que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en retener a su personal con talento potencial, puesto que son quienes poseen el conocimiento, la habilidad y con el tiempo se especializan más en ejecutar sus labores con mayor eficacia, este autor recomienda a las organizaciones, proveer herramientas a sus trabajadores que les permita potenciar sus capacidades tanto profesionales como familiares, estableciendo estrategias claras de compensación y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas.

Para concluir, es de vital importancia que las organizaciones sean realmente conscientes 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 un empresa altamente competitiva requieren de un personal con talento sobresaliente para lograrlo.

El aspecto que se tratará en el siguiente párrafo hace relación a las apreciaciones como posibles definiciones que ha recibido el término de organización, y los procesos que este requiere.

4.1.2 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” Gelabert (2014, p.), quien también afirma que las organizaciones evolucionan constantemente al estar compuesta por seres humanos, por otra parte Chiavenato (2007, p.), 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 .

Es por ello que en la actualidad las organizaciones han fijado sus intereses en gestionar el talento humano como factor primordial para el alcance de sus objetivos propuestos, este interés nace a partir de la revolución industrial a principios del siglo XIX, como actividad mediadora entre las personas y las organizaciones con el fin de amenizar e unir sus intereses sin embargo como concepto teórico nace denominado como administración de recursos humanos noción expuesta en 1927 por Elton Mayo teórico, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, quien fue denominado como el padre de las relaciones humanas, aproximadamente en la época de los 70 diferentes autores americanos dieron nuevamente vida a este concepto.

A lo largo del tiempo, se han hecho múltiples deficiencias al concepto de gestión humana, diferentes autores han centralizado sus esfuerzos en dar una definición precisa del concepto, por lo que se han realizado numerosas denominaciones como: capital humano, administración del personal, administración de recursos humanos, gestión de talento humano; sin embargo con el objetivo de abordar la literatura consultada de manera uniforme, se buscara dar una breve definición de cada uno estos.

Chiavenato (2007), dice que las personas en conjunto componen el capital humano de la organización y que su valor se determina de acuerdo a los talentos, habilidades y competencias que pueda colocar a favor de la empresa, con el fin de mejorar su nivel de competitividad, específicamente expresa que existen cuatro factores que la organización puede utilizar para que el capital humano tenga más influencia en el destino y acciones de la compañía, como primera medida se debe dar cierto nivel de autoridad para la toma de decisiones concernientes a su puesto de trabajo, lo segundo es facilitar la toma de decisiones a través de la información, como tercera medida se deben proporcionar incentivos o recompensas por el cumplimiento oportuno de tareas; por otra parte, Destinobles (2000), expresa que el término Capital humano según fue inventado por Theodore Schultz (economista estadounidense premio Nobel de Economía en 1979) y difundido por Gary Stanley Becker (economista estadounidense profesor de la Universidad de Chicago), los cuales lo definen como el un conjunto de las capacidades productivas que una persona adquiere como resultado del crecimiento formativo, crecimientos en conocimientos generales o específicos para mejorar su desempeño laboral e incremento de productividad. El desarrollo de este concepto generó la teoría del capital humano, para la Organización Internacional del Trabajo (2004), esta teoría se basa en el las competencias materializadas en formación, la capacidad de innovar y mejorar, colaboración, creatividad,

aprendizaje, cambio y compensación. Por otra parte Samuel Bowles (economista y profesor de la Universidad de Massachusetts Amherst) y Herbert Gintis (científico del comportamiento, educador y escritor norteamericano), (2014) exponen su no conformidad con la teoría del conocimiento manifestando que se ignora las consideraciones de la macroeconomía, los cambios del mercado, las actualizaciones tecnológicas, de la misma manera afirman que la solución a la mejora de la productividad de los trabajadores no depende de su grado de escolarización, lo cual afecta directamente el gasto publico ignorando las relaciones sociales de producción.

Mondy y Noe (2005), manifiestan que la administracion del capital humano es la unión de factores como experiencias de vida, conocimiento, intereses que las personas tienen para invertir en su trabajo, con el objetivo de obtener productividad adicional y que desarrollen sus funciones significativas para la organización.

Santos (2016), 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” Aponte (2006, p.), como objetivo la mejora constante de productividad, este proceso y se especializa en las relaciones interpersonales, enfatiza la responsabilidad social en el líder ejecutivo, el cual delega funciones a través de su línea de mando con el objetivo constante de comunicar las metas propuestas por la organización. Dessler (2009), expresa que la administración de personal son un conjunto de políticas acompañadas 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 asegura de que las actividades

ordenadas efectivamente se enten cumpliendo de manera consistente y por ultimo las funciones de los axiliares 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, así como aspectos de justicia (Dessler, 2009, p. 31), lo cual se relaciona con las funciones basicas de la administracion, lo cual ilustra la siguiente figura:



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. Dessler (2015), en su

literatura expresa que los gerentes ocupan una vital importancia para que los recursos humanos obtengan un alto desempeño, puesto que son ellos los que dirigen estratégicamente los lineamientos de la organización y quienes se encargan de sensibilizar los planes estratégicos determinados por los altos mandos de la compañía, los cuales deben ir enfocados en productividad y desempeño por ello deben ejecutar y formular prácticas y políticas que ayuden a desarrollar las habilidades y generen cambios positivos en los comportamientos de los empleados para que la empresa sea más fuerte y competitiva en el mercado. Este autor también expresa que para llevar a los recursos humanos a un alto desempeño se debe medir su eficiencia, eficacia, costos, ganancias representadas para la compañía o que metas estratégicas debe estructurar para su crecimiento, la siguiente tabla muestra algunos factores a tener en cuenta.

Tabla 1. Elaboración propia basada en los cinco ejemplos de medida de RH

Medida de RH	Cómo calcularla	Qué mide y cómo se usa
Tasa de ausencias	$\frac{[(\# \text{ días de ausencia en el mes}) / (\# \text{ promedio de empleados durante el mes}) * (\# \text{ de días laborales})] * 100}{}$	Mide el ausentismo. Vea BNA Job Absence Report para encontrar comparaciones y datos de encuestas. Determine si su empresa tiene un problema de ausentismo. Analice el porqué y el cómo abordar el problema, así como con mayor profundidad la eficacia de las políticas de asistencia y eficiencia de la administración al aplicarlas.
Costo por contratación	$\frac{(\text{publicidad} + \text{comisión de la agencia} + \text{fuente de referencia del empleado} + \text{costo de viaje de los aspirantes y del personal} + \text{costos de la reubicación} + \text{pago y prestaciones del reclutador}) / \text{número de contrataciones}}{}$	Costos que implican una nueva contratación. Utilice BNA/ Cost per Hire Staffing Metrics Survey para comprar a su organización. Es posible utilizar como una medida para indicar cualquier aumento sustancial del ahorro en los costos de reclutamiento/conservación. Determine qué puede hacer su personal de reclutamiento para ahorrar más, reducir los costos, etcétera.
Factor de gastos de RH	$\frac{\text{Gastos de RH}}{\text{gastos totales de operación}}$	Gastos de RH con relación a los gastos de operación totales de la organización. Determine si los gastos excedieron, cubrieron o estuvieron por debajo del presupuesto. Analice las prácticas de RH que contribuyeron al ahorro, si las hay. Vea SHRM- BNA Survey No. 66: Human Resource Activities, Budgets & Staffs.
Tiempo por cubrir	$\frac{\text{Días totales transcurridos para llenar las requisiciones}}{\text{número de contribuciones}}$	Numero de días a partir de que la requisición de empleo fue aprobada hasta la fecha de inicio de la nueva contratación. ¿Qué tan eficiente y productiva es la función de reclutamiento? También se trata de una medición del proceso. Para mayor información, vea BNA/ Cost per Hire Staffing Metrics Survey.
Tasa de rotación	$\frac{[\# \text{ de separaciones durante el mes} / \# \text{ promedio de empleados durante el mes}] * 100}{}$	Miden la tasa en que los empleados abandonan la empresa. Calcule y compare la medida con el promedio nacional utilizando el BNA Turnover Report del Bureau of National Affairs o visite www.bis.gov/jlt/home.htm . ¿Hay una tendencia? ¿La medida ha aumentado o disminuido? Analice lo que ha causado el aumento o la disminución de la medida. Determine qué puede hacer la organización para mejorar sus esfuerzos de conservación de empleados.

Fuente: Dessler (2015, p.16).

La tabla anterior evidencia la importancia que tiene medir el talento humano al interior de la organización. (Huselid, 1995), en 968 compañías empleó un método estadístico más riguroso, observando un efecto estadísticamente significativo de las prácticas de trabajo de alto compromiso en la rotación del personal, ventas por empleado, utilidades por empleado, y valor de mercado de la compañía, observó una relación significativa tanto en términos estadísticos como sustantivos entre la manera en que la organización administra su plantilla laboral y las mediciones tanto de productividad como de rotación

Chiavenato (2002, p. 6), menciona que la Gestión del talento humano es un area altamente sensible a las diferentes concepciones de pensamiento y cultura que hay en las organizaciones, por otra parte Dollan et al. (2003) manifiesta que la gestion del talento humano o gestión humana debe ser identificada como un conjunto de actividades las cuales se ven afectadas por cultura organizacional, la alta gerencia, la estructura, la tecnologia y las estrategias de la empresa.

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” Garcia, Murillo, Vargas y González (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, analisis 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, Garcia (2008), expone que la Gestión Humana está compuesta por cinco macroprocesos que pueden actuar simultaneamente 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 siguiente figura, se resumen los macroprocesos y sus actividades que generan valor a la organización.



Figura 3. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano

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

Todo lo expresado anteriormente 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 misma y que el desempeño del talento humano generará 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 genera un constante valor para la organización, estas las personas que la componen a través su gran variedad de talentos genera una amplia cobertura para la empresa, lo cual le permite afrontar los constantes desafíos a los que el mercado actual los lleva a afrontar es por ello que dentro de este marco teórico es importante definir que significa el concepto de talento, según la Real Academia española (RAE 2001), 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 existe una abundante definiciones y enfoques en áreas deportivas, psicológicas, educativas y empresariales, para efectos de la inversión del presente proyecto nos enfocaremos en las definiciones empresariales sin obviar que las demás afirmaciones no sean importantes.

En el sector empresarial autores como Jericó (2001), Cheese, Thomas y Craig (2008), señalan que el talento es la suma de conocimientos, habilidades y experiencias que conforman la aptitud de una persona, Jericó (2001) menciona en su literatura una investigación realizada por un estadounidense llamado David McClelland (psicólogo norteamericano) experto en comportamiento humano, concluyó en una de sus investigaciones que el profesional con talento

no se evidencia en sus conocimientos, si no que existen competencias claves que debe reflejar el colaborador. 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.

Gallardo (2013), en el siguiente cuadro resume en diferentes terminos como definen y relacionan los autores el concepto de talento con un termino especifico.

Cuadro 2. Términos y fuentes

Término	Fuente
Habilidad.	Gagné (2000); Hinrichs (1966); Michaels et al. (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al. (2006); Williams (2000).
Capacidad.	Jericó (2001).
Aptitud ⁶ .	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); Williams (2000).
Patrones de pensamiento, comportamiento.	Buckingham y Vosburgh (2001); Cheese, Thomas y Craig (2008).
Destreza ⁷ .	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 (2010); Ulrich (2007); Williams (2000).
Contribución.	Ulrich (2007).

Fuente: Gallardo (2013, p. 30).

Del cuadro anterior 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 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 Nuñez (2007) expresan 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 Saari & Judge (2004), la satisfacción laboral es una variable que determina claramente el nivel de productividad y rendimiento del colaborador en la organización. En la literatura la satisfacción laboral ha sido evaluada desde diferentes perspectivas o formas, Alfaro & Vecino (1999), desde un punto cognitivo la definen como la evaluación de las diversas percepciones del colaborador hacia su trabajo, por otra parte Davis & Newstrom (1999), manifiestan que es un estado emocional que el colaborador puede experimentar en el desarrollo de sus responsabilidades, por el contrario Salinas, Laguna & Mendoza (1994), afirman que 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.

4.2 Estado del Arte

Abordar el tema de Gestión de Talento Humano al interior de la organización nos permite evidenciar que el desarrollo del colaborador, la apreciación y la potencialización de los talentos es una estrategia que a las empresas les genera ventajas competitivas en el mercado, es por ello que las organizaciones en la actualidad enfocan sus esfuerzos en retener aquellos talentos potenciales. En la literatura actual se encuentran artículos que sustentan y demuestran los resultados de esta valiosa estrategia.

Tabla 2. Estado del Arte

AÑO	AUTOR	TITULO	RESUMEN	RESULTADOS
2017	Teresa Gabriela Hernández	Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa	Estudio en diferentes apartados de México y España su objetivo fue destacar las principales teorías de la Gestión Humana, sus características y los factores determinantes en el sector empresarial para la retención del talento internacional, conforme a sus revisiones teóricas una de sus concepciones fue que un empleado con talento depende de una valoración objetiva y subjetiva y que los colaboradores con bajo compromiso con el pasar del tiempo tienden a aumentar su intención de abandono de la compañía	Evidenció que los colaboradores talentosos y valorados por las empresas desarrollan facetas que los impulsan a tomar control sobre su carrera profesional lo cual los lleva a buscar desarrollo laboral en su carrera y buscar movilidad en la organización.
2014	José Luis Duque	Diseño de un Modelo de gestión humana para empresas de Tercerización de Procesos de Negocio (BPO) y aplicación en una organización de la ciudad de Santiago de Cali	El objetivo de su estudio fue generar las herramientas metodologías necesarias para encontrar las diferencias entre empresa tradicionales y de BPO, describir los procesos de gestión humana.	Estableció diferencias entre los procesos de Gestión Humana desarrollados por las organizaciones de BPO y las tradicionales, razón por la cual esta investigación es un insumo importante para entender la naturaleza de la gestión humana en este tipo de

Tabla 2. (Continuación).

AÑO	AUTOR	TITULO	RESUMEN	RESULTADOS
2015	Al-Emadi, A. Q., Schwabenland, C., & Qi, W	The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review	La literatura nos informa sobre la retención de los empleados, menciona los factores que influyen directamente en la decisión de los empleados si en seguir o no con la organización, una de sus causas son políticas herradas. La investigación se basa en evaluar cómo las políticas de GRH implementadas en Qatar en 2009, en la gestión de retención de empleados demuestra que la retención puede verse influenciada por prácticas efectivas de gestión de recursos humanos en el ámbito de la capacitación y el desarrollo, las evaluaciones de desempeño, el reconocimiento y las oportunidades de promoción.	Su más grande objetivo de enfoco en evaluar cómo la política de recursos humanos de Qatar ha ayudado a organizaciones tanto públicas como sectores semiprivados para tratar el nivel de satisfacción de los empleados y abordar las limitaciones de los mercados laborales, los desafíos de implementación y el impacto de la política en la retención de empleados.
2008	Melián González, S., & Verano Tacoronte, D.	Estilos de dirección de RRHH dentro de las empresas: Una cuestión de intensidad en la DRRHH.	En 735 empresas ubicadas en España desarrollo un estudio basado en como las empresas direccionan el talento humano	Esta investigación arrojo los siguientes resultados: Las practicas varían constantemente en las empresas, las prácticas de RRHH de compensación, valoración del rendimiento y condiciones son prácticamente idénticas para grupos que aportan y grupos que no aportan valor a la organización, las practicas más empleadas por las organizaciones son estrategias de motivación y empowerment.
2016	Hernández, C. G., Restrepo, I. L., Conde, K. M., & Gómez, J. M.	Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organización	Este artículo se basa en ampliar las responsabilidades a los colaboradores, identificar colaboradores claves y que generen valor a la compañía, se debe generar un trabajo desafiante para los empleados, brindar autonomía en el desarrollo de sus funciones e involucrarlos con los objetivos de la organización	Esta investigación arrojo como conclusiones que la responsabilidades de los empleados y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa, desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para una supervivencia personal, los trabajadores jóvenes siempre tendrán ideas buenas y nuevas las cuales deben ser empleadas para la mejora continua de las organizaciones
2014	Isaza, H. I. F	Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana	Analizó diferentes factores determinantes en las organizaciones del sector Minero al momento de atraer y retener el personal idóneo para un cargo	Su investigación arrojo que en Colombia las principales empresas del sector Minero basan su programa de retención en compensaciones de tipo monetario, añade que no es evidente el diseño de planes carrera para sus colaboradores, por lo cual deben preparar a su personal, desarrollando en ellos habilidades y competencias que les garantice afrontar los constantes cambios y anticiparse a

los requerimientos de personal.

Tabla 2. (Continuación).

AÑO	AUTOR	TITULO	RESUMEN	RESULTADOS
2015	Vidal- Salazar	Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento */The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent	Investigación realizada a 328 responsables de recursos humanos en empresas en España para analizar los efectos de la aplicación de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento en las organizaciones	Los datos de esta investigación arrojo como resultados que existe una relación mucho más positiva, cuando las empresas ofertan modelos de retribución flexible, aumenta la capacidad para atraer y retener personal esencial frente a sus competidores, también evidencia que la tasa de rotación por retiro voluntario sea inferior frente a las compañías que continúan bajo los esquemas tradicionales

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Marco Contextual

4.3.1 Reseña Histórica de empresa

Así surgió nuestra Cooperativa Coomeva. El sueño de un médico es la realidad hoy para todos los que hacemos parte de Coomeva.

En los años 50 y 60 Colombia vivía ciertos hechos políticos, sociales, económicos y culturales que llevaron a cambiar el modelo de desarrollo y a una reforma del sector salud.

Los médicos buscaban reivindicar sus derechos y cambiar su situación laboral, así como la falta de previsión y seguridad social.

Por esos días falleció de repente un médico pediatra muy conocido por su generosidad y espíritu de servicio. Su familia quedó en difícil situación económica, por lo que sus colegas tuvieron que realizar una colecta para las exequias.

Estos hechos llevaron a que el pediatra Uriel Estrada Calderón, sensible a las necesidades humanas y convencidas del poder de la solidaridad, decidiera liderar y promover la idea de una cooperativa. Con ella quería garantizar protección social para los médicos y sus familias, bajo una idea de empresa no lucrativa y con la solidaridad como principio fundamental.

Aunque los fracasos de iniciativas similares anteriores no le hicieron fácil el trabajo, en febrero de 1964 el doctor Estrada organizó en Cali un curso intensivo sobre cooperativismo, con el apoyo de la Universidad Obrera y con 34 médicos asistentes.

Allí confirmaron que el cooperativismo ofrecía gran potencial no solo para los médicos sino también para toda la sociedad, y el 4 de marzo de 1964 constituyeron la Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle Ltda., con 27 fundadores y un capital de \$6.600.

La creación de Coomeva potenció uno de los modelos socioeconómicos más importantes hoy día en el país -el cooperativismo- y se inició una nueva época para este movimiento en Colombia, dándole un sentido diferente, demostrando su potencial para aportar a la solución de los problemas más importantes del país y de la humanidad.

El **4 de marzo de 1964**, con el liderazgo inspirador del **doctor Uriel Estrada Calderón**, un grupo de 27 médicos fundó la **Cooperativa Médica del Valle, COOMEVA**, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros, bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y crédito. Gradualmente el exitoso modelo fue atrayendo más

asociados. Primero médicos, luego profesiones afines y en 1967 abrió el vínculo a todo tipo de profesionales.

Aunando una profunda convicción cooperativa a un dinámico sentido emprendedor, Coomeva fue ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta constituir hoy un Grupo Empresarial Cooperativo presente en 1.050 municipios de Colombia. Los 275 mil asociados se benefician de las 16 empresas que la Cooperativa ha ido constituyendo en sectores tan diversos como el financiero, la salud, el aseguramiento y el recreativo.

La Cooperativa mantiene una intensa actividad participativa y democrática a través de más de 170 comités en los que intervienen alrededor de 1.600 dirigentes. Las elecciones para designar los delegados de la Cooperativa movilizan a más del 40% de los asociados y constituyen ejemplo de democracia en Colombia.

El modelo empresarial por el cual la Cooperativa es propietaria mayoritaria de las empresas, permite que a través de éstas se ofrezca una gama integrada de productos y servicios, más de 140, con el objetivo de mejorar la calidad de vida del asociado a lo largo de su ciclo de vida. Además, la Cooperativa impulsa el carácter emprendedor de los asociados mediante creación de empresas, capacitación y financiamiento.

4.3.2 Misión

Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

4.3.3 Visión

COOMEVA es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

4.3.4 Organigrama

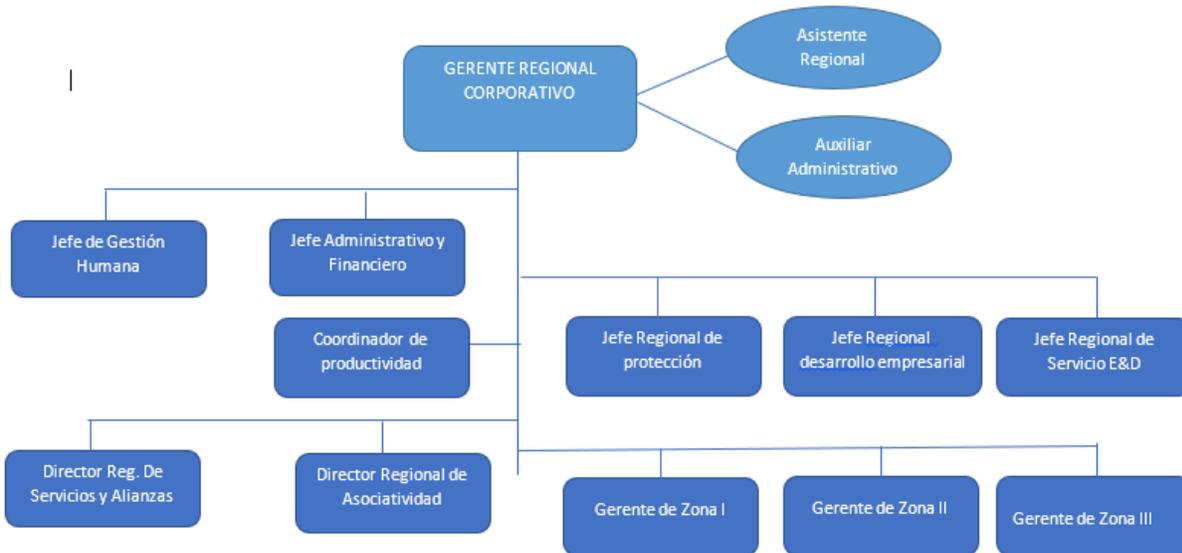


Figura 4. Organigrama

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Marco Legal

Es necesario identificar que Coomeva Cooperativa es una organización de servicios multiactivos, al igual que las organizaciones tradicionales, debe acogerse a la normatividad legal que reglamenta las empresas en Colombia.

Los apartados y artículos a tener en cuenta son:

- Código de buen gobierno resolución no. 01 de marzo 23 de 2013 (re-as-et-2013.01).
- Decreto único de trabajo decreto número 1072 de 2015 versión actualizada a 25 de abril de 2018

Artículo 2.2.8.1.1 Campo de aplicación (Decreto 4588 de 2006, art. 1) (Decreto 4588 de 2006, art. 2)

Artículo 2.2.8.1.3. Naturaleza de las cooperativas (Decreto 4588 de 2006, art. 3).

Artículo 2.2.8.1.5. Objeto social de las cooperativas.

Artículo 2.2.8.1.11. Actos cooperativos.

Artículo 2.2.8.1.19. Prohibición para cooperativas diferentes a las de trabajo asociado. (Decreto 4588 de 2006, art. 20).

- Código Sustantivo de trabajo en aspectos generales Artículos 5, 8, 9, 11, 14
Artículos relacionados con el contrato laboral Artículos 22, 23, 24, 27, 37, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64.
Reglamento de trabajo Artículos del 104 al 124
Prestaciones laborales Artículos del 127 al 196, 339 y del 348 al 352.
- Superintendencia financiera: ejerce el control, vigilancia e inspección cuando son consideradas como establecimientos que otorgan créditos
- Superintendencia de la economía solidaria: ejerce el control, vigilancia e inspección cuando son organizaciones de tipo solidario, con el fin de proteger los intereses de los asociados y de la comunidad en general, para que se cumplan los principios y valores cooperativos.
- De acuerdo a su actividad y naturaleza, Ley 454 de agosto 4 de 1998 se encarga de regir a las Cooperativas. Esta ley tiene como objetivo coordinar y dirigir las políticas estatales para protección, planeación, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la economía solidaria.

Las leyes expuestas anteriormente permiten inferir que las cooperativas son organizaciones democráticas, que permiten participación equitativa de sus socios, los cuales tienen objetivos económicos y sociales por medio del otorgamiento de beneficios a su comunidad de asociados. Dávila (2004), manifiesta que las cooperativas son un modelo de democracia participativa, que por su naturaleza remplazan las prácticas burocráticas y generalizadas por acciones más democráticas y participativas, teniendo en cuenta que el principio que convoca es el ser humano por encima del dinero. Estas leyes se enlazan directamente e indirectamente con el objetivo de este proyecto, debido a que la naturaleza de este tipo de organizaciones conlleva a que se apliquen políticas de buen gobierno corporativo, disminuir riesgos, a que se adopten nuevas tecnologías, capacitaciones constantes, cuidado y gestión oportuna de su talento humano.

5 Metodología

5.1 Tipo

Este proyecto manejó la investigación 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, Según (Bermúdez & Rodríguez 2016) este tipo de investigación arroja descripciones de realidades definidas que permite examinar diversas situaciones al interior de un sistema, por otra parte Arias (1999), afirma que este tipo de enfoque se utiliza cuando se desea indagar sobre un objeto poco conocido o estudiado con el fin de que sus resultados nos aproximen al objetivo deseado

Al desarrollar los objetivos específicos y las subpreguntas de investigación del proyecto en la literatura 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.), teniendo en cuenta lo mencionado en la literatura el proyecto describe 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.

5.2 Enfoque

Según Cauas (2015), para definir el enfoque metodológico se debe iniciar de qué manera será recolectada la información que se requiere para llevar a cabo la investigación, por ende, es necesario identificar de qué manera serán analizados e interpretados todos los datos recopilados.

Es por ello que para llevar a cabo esta investigación utilizaremos un enfoque cualitativo, por medio de este enfoque “se busca Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes”

Hernández (2010). Se considera este un enfoque apropiado para la investigación planteada en este proyecto 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 (2010) 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.

5.3 Fuentes

De acuerdo al 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.

5.4 Técnicas de recolección de la información

Para este tipo de investigación se utilizó como técnica de recolección de la información, la entrevista, de acuerdo a lo planteado por Díaz, Torruco, Martínez, Varela (2013), es una técnica de gran utilidad, genera confianza al participante y permite obtener información específica de un tema, gracias al dialogo entre el investigador y el sujeto de estudio.

La entrevista como técnica se clasifica de acuerdo a su planificación, para este caso utilizaremos las entrevistas semiestructuradas, según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013), 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 del proyecto, esto nos generará un acercamiento mediante informadores clave cuidadosamente seleccionados.

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

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 del proyecto 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 claves	

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Población y participantes

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

5.6 Procesamiento de la información

Para esta investigación se 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 nos 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.

5.7 Fases de investigación

Gómez, Flores y Jiménez (1999), expresan que la investigación cualitativa permite que se genere un 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:

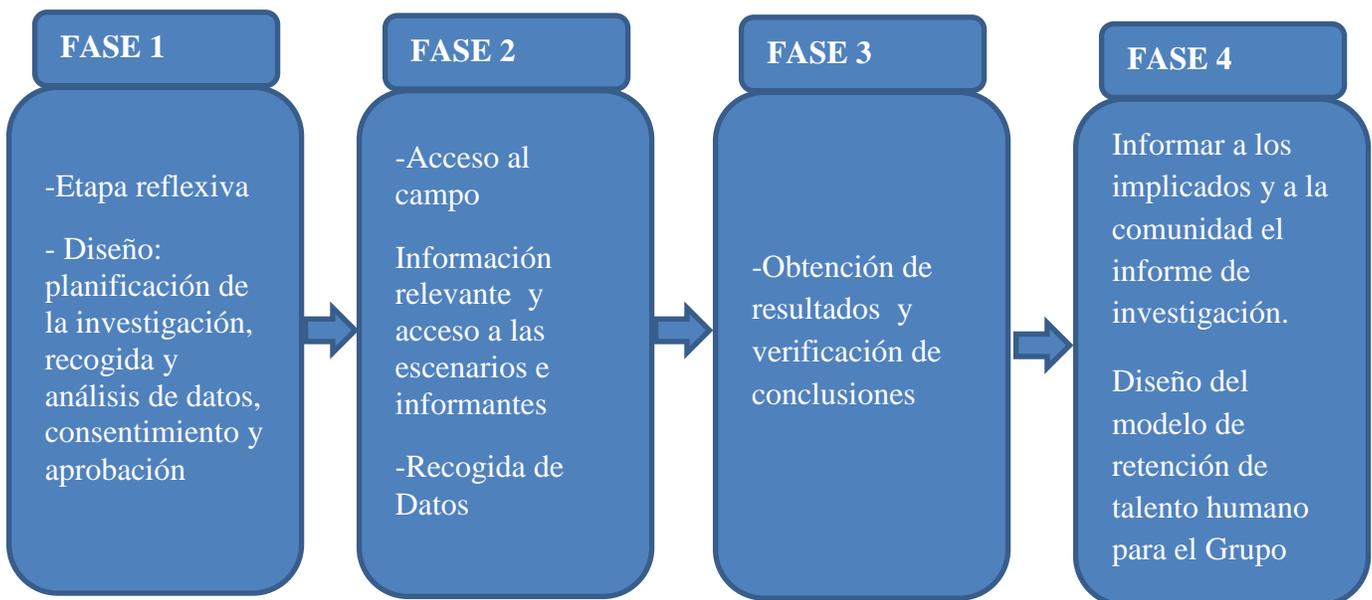


Figura 5. Fases metodológicas

Fuente: Elaboración propia.

6 Resultados

6.1 Resultado 1: Descripción de las estrategias y actividades implementadas por la empresa para generar motivación en sus empleados.

Coomeva (2018), 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:

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

- Reglamentación: En este proceso el colaborador encontrará:



Figura 6. Reglamentación

Fuente: Elaboración propia.

- Procesos de Gestión Humana:

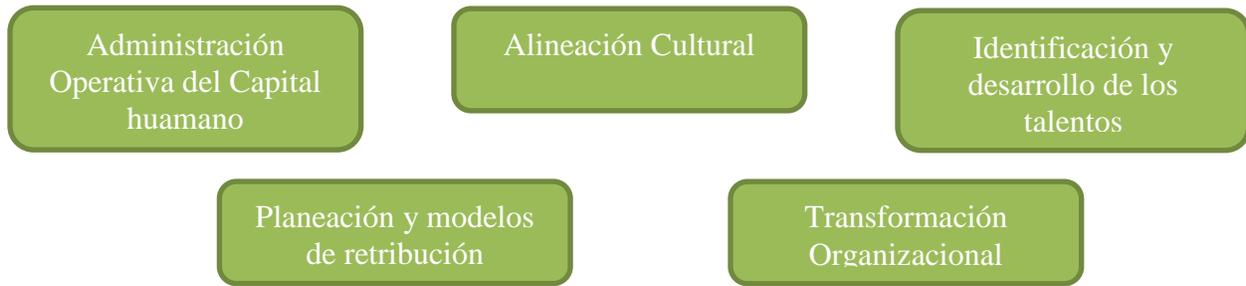


Figura 7. Procesos de gestión humana

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.



Figura 8. Resultados y generación de valor

Fuente: (Cooameva, 2018).

- 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.



Figura 9. Servicio integral

Fuente: (Cooameva, 2018).

- 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.



Figura 10. Identidad corporativa

Fuente: (Cooameva, 2018).

- Liderazgo innovador: construyen el compromiso y el futuro de los equipos, alieandonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferentes para obtener resultados superiores a los esperados.



Figura 11. Liderazgo innovador

Fuente: (Cooameva, 2018).

- 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.



Figura 12. Bienestar y ambiente laboral

Fuente: (Cooameva, 2018).

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

Acuerdos de desempeño: refuerza la cultura organizacional orientada al resultado, el servicio y la generación de valor a través del esfuerzo continuo con los Acuerdos de Desempeño que buscan 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: Enmarcado dentro del acuerdo 350 del 11 de junio de 2010, el Consejo de Administración de Coomeva solicita establecer las políticas que permitan promover la educación cooperativa y la asociación a Coomeva de los colaboradores antiguos y futuros del Grupo Empresarial Coomeva, a fin de crear conciencia cooperativa y mejores niveles de pertenencia para con COOMEVA, así como mejorar la prestación de servicios a los asociados y contribuir a su desarrollo integral.

Para ello, según Coomeva (2018), 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 y inspirador para el desarrollo.



Figura 13. Modelo de liderazgo

Fuente: (Coomeva, 2018).

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.



Figura 14. Programa de Altos Potenciales

Fuente: (Coomeva, 2018).

Programa de desarrollo individual:



Figura 15. Programa de desarrollo individual

Fuente: (Coomeva, 2018).

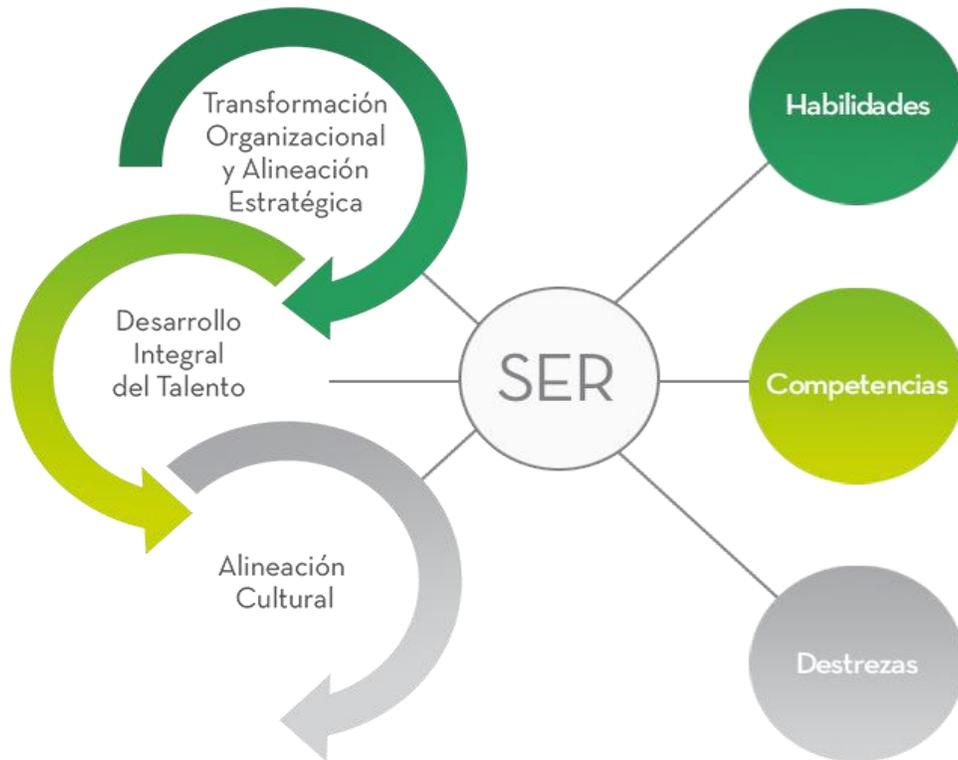


Figura 16. Ejes estratégicos

Fuente: (Coomeva, 2018).

Cada uno de los elementos de los ejes estratégicos se acerca al colaborador,

6.2 Resultado 2: Con el objetivo de dar respuesta al interrogante principal del proyecto 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 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 siguientes 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. Percibo que mi trabajo aporta a las funciones misionales de la compañía

Fuente: Elaboración propia.

El 80,77% de los colaboradores encuestados perciben que su labor aporta totalmente a las funciones misionales de la compañía y un 19,33% aún no está totalmente de acuerdo.

El 91,7% de los colaboradores encuestados de género Femenino perciben que su labor aporta totalmente a las funciones misionales de la compañía. Esto da a entender que el género Femenino siente que aporta mediante sus actividades a cumplir con la misión de la compañía.



Gráfico 2. Soy feliz ejecutando mi labor en la organización

Fuente: Elaboración propia.

El 61,54% de los colaboradores encuestados son felices ejecutando su labor en la organización y un 34,62% no presenta un alto grado de felicidad en su labor.

El 64,3% de los colaboradores encuestados de género Masculino perciben mayor felicidad en sus labores contra un 58,3% del género Femenino que perciben mayor felicidad. En general el género Masculino es más feliz desarrollando su labor diaria en la compañía.

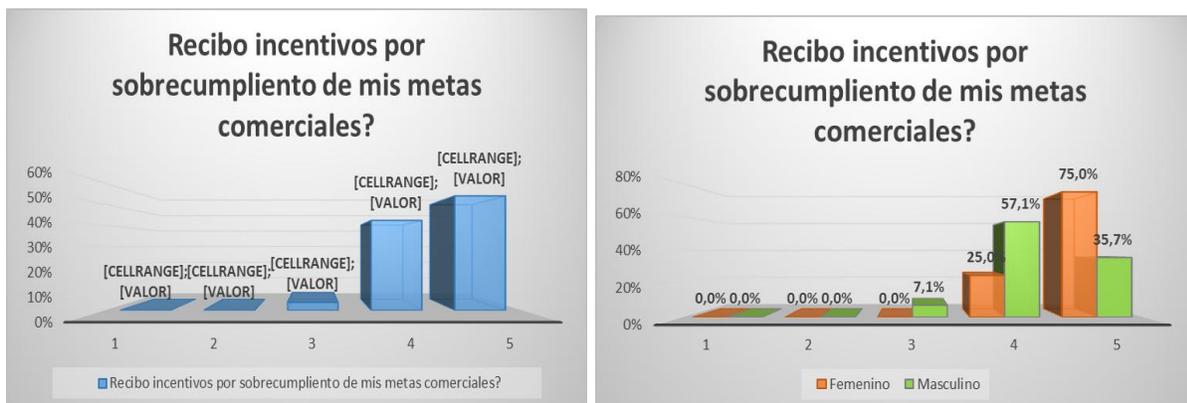


Gráfico 3. Recibo incentivos por sobrecumplimiento de mis metas comerciales

Fuente: Elaboración propia.

El 53,85% de los colaboradores encuestados percibe que si recibe incentivos por sobrecumplimiento de sus metas comerciales y un 3,85% no considera tener grandes incentivos por sobrecumplimiento en sus metas.

El 75,0% de los colaboradores encuestados de género Femenino perciben recibir incentivos por sobrecumplimiento en sus metas comerciales contra un 35,7% del género Masculino que perciben recibir incentivos por sus metas. En general el género Femenino siente que recibe incentivos satisfactorios por el cumplimiento de sus metas comerciales.

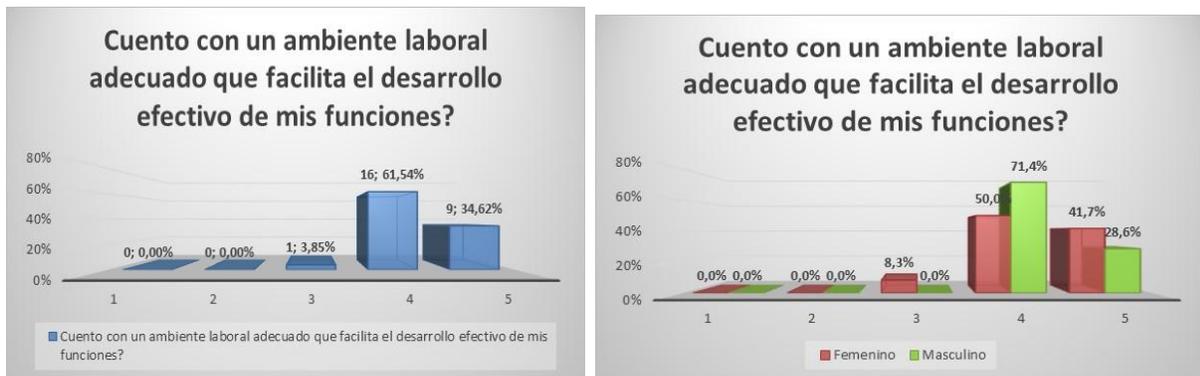


Gráfico 4. Cuento con un ambiente laboral adecuado que facilita el desarrollo efectivo de mis funciones

Fuente: Elaboración propia.

El 34,62% de los colaboradores percibe un ambiente adecuado para su labor y un 61,54% no parece estar totalmente satisfecho con el ambiente laboral.

El 71,4% de los colaboradores encuestados de género Masculino perciben no estar totalmente a gusto con el ambiente laboral contra un 50,0% del género Femenino que tampoco percibe estar totalmente a gusto con el ambiente laboral. El género Masculino percibe mayor insatisfacción con el ambiente laboral o perciben alguna situación que no les deja estar totalmente a gusto.



Gráfico 5. El estilo de liderazgo de mi jefe es adecuado para generar motivación en su equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

El 26,92% de los colaboradores percibe que su jefe genera motivación en el equipo con su liderazgo y un 73,08% no parece estar totalmente de acuerdo con que el liderazgo de su jefe genere motivación.

El 41,7% de los colaboradores encuestados de género Femenino no están totalmente motivados con el liderazgo de su jefe Mientras el género Masculino percibe mayor grado de insatisfacción con la motivación dada por el liderazgo de su jefe.



Gráfico 6. La organización genera estrategias de bienestar para sus colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

El 84,62% de los colaboradores percibe que la organización genera parcial o totalmente estrategias de bienestar para sus colaboradores y un 15,38% no parece estar totalmente de acuerdo con las estrategias de bienestar por parte de la organización.

El 66,7% de los colaboradores encuestados de género Femenino están parcialmente satisfechos con las estrategias de bienestar de la organización. Mientras el género Masculino percibe mayor grado de insatisfacción con las estrategias de bienestar.

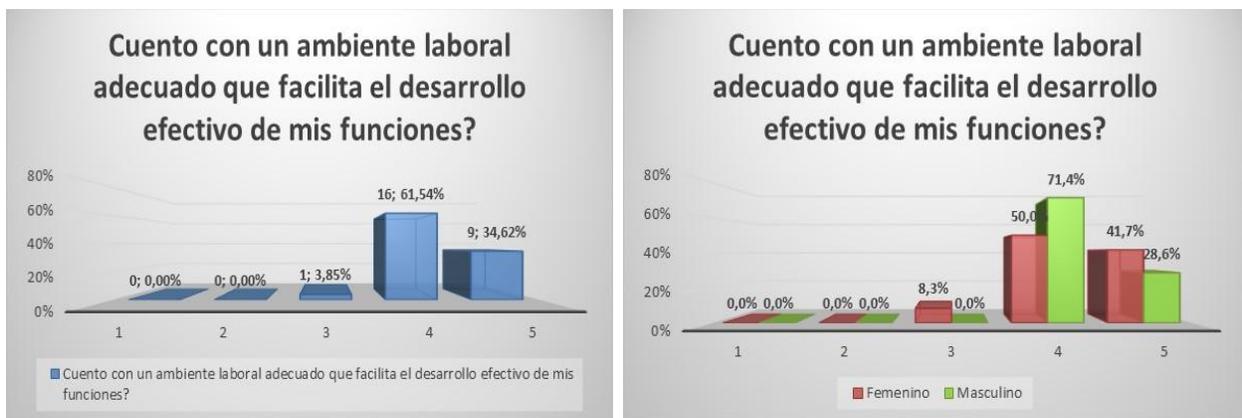


Gráfico 7. Cuento con un ambiente laboral adecuado que facilita el desarrollo efectivo de mis funciones

Fuente: Elaboración propia.

El 34,62% de los colaboradores percibe un ambiente adecuado para su labor y un 61,54% no parece estar totalmente satisfecho con el ambiente laboral.

El 71,4% de los colaboradores encuestados de género Masculino perciben no estar totalmente a gusto con el ambiente laboral contra un 50,0% del género Femenino que tampoco percibe estar totalmente a gusto con el ambiente laboral. El género Masculino percibe mayor insatisfacción con el ambiente laboral o perciben alguna situación que no les deja estar totalmente a gusto.

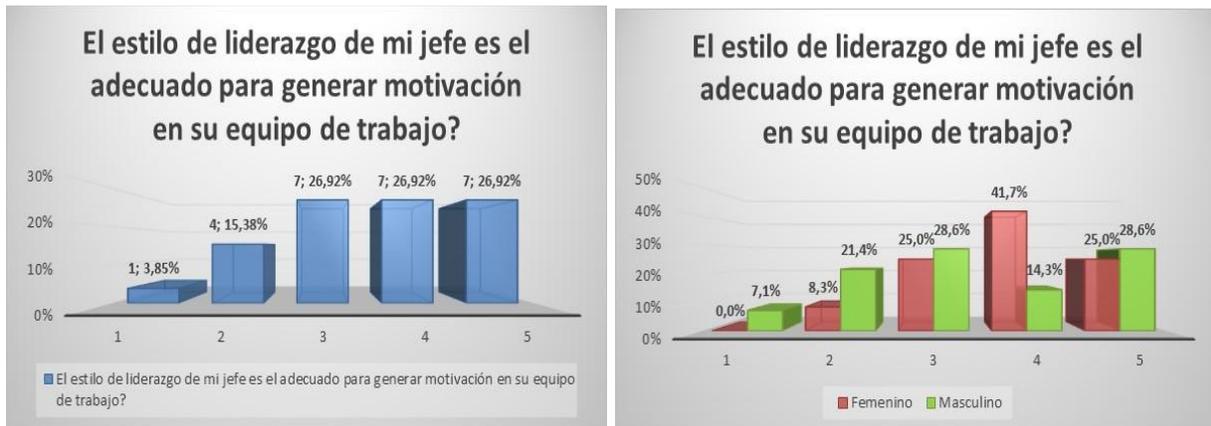


Gráfico 8. El estilo de liderazgo de mi jefe es el adecuado para generar motivación en su equipo

Fuente: Elaboración propia.

El 26,92% de los colaboradores percibe que su jefe genera motivación en el equipo con su liderazgo y un 73,08% no parece estar totalmente de acuerdo con que el liderazgo de su jefe genere motivación.

El 41,7% de los colaboradores encuestados de género Femenino no están totalmente motivados con el liderazgo de su jefe Mientras el género Masculino percibe mayor grado de insatisfacción con la motivación dada por el liderazgo de su jefe.



Gráfico 9. La organización genera estrategias de bienestar para sus colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

El 84,62% de los colaboradores percibe que la organización genera parcial o totalmente estrategias de bienestar para sus colaboradores y un 15,38% no parece estar totalmente de acuerdo con las estrategias de bienestar por parte de la organización.

El 66,7% de los colaboradores encuestados de género Femenino están parcialmente satisfechos con las estrategias de bienestar de la organización. Mientras el género Masculino percibe mayor grado de insatisfacción con las estrategias de bienestar



Gráfico 10. Cuento con un ambiente laboral adecuado para desarrollar mis funciones

Fuente: Elaboración propia.

El 84,62% de los colaboradores percibe que la organización genera parcial o totalmente estrategias de bienestar para sus colaboradores y un 15,38% no parece estar totalmente de acuerdo con las estrategias de bienestar por parte de la organización.

El 66,7% de los colaboradores encuestados de género Femenino están parcialmente satisfechos con las estrategias de bienestar de la organización. Mientras el género Masculino percibe mayor grado de insatisfacción con las estrategias de bienestar



Gráfico 11. Me siento parte de un equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

El 96,15% de los colaboradores se siente parte de un equipo y un 3,85% no parece estar convencido de estar participando en un equipo de trabajo.

El 57,1% de los colaboradores encuestados de género Masculino perciben parcialmente ser parte de un equipo de trabajo contra un 8,3% del género Femenino que percibe medianamente hacer parte de un equipo de trabajo. El género Femenino percibe mayor insatisfacción con el trabajo en equipo.



Gráfico 12. Considero que mi labor aporta a mi crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia.

El 92,31% de los colaboradores percibe que sus actividades aportan a su crecimiento profesional y un 7,69% no parece estar convencido de que su labor aporte a su crecimiento profesional.

El 66,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente que su labor aporta a su crecimiento profesional contra un 42,9% del género Masculino que percibe totalmente el aporte de su actividad al crecimiento. El género Masculino percibe mayor insatisfacción con el aporte de su labor a su crecimiento profesional.

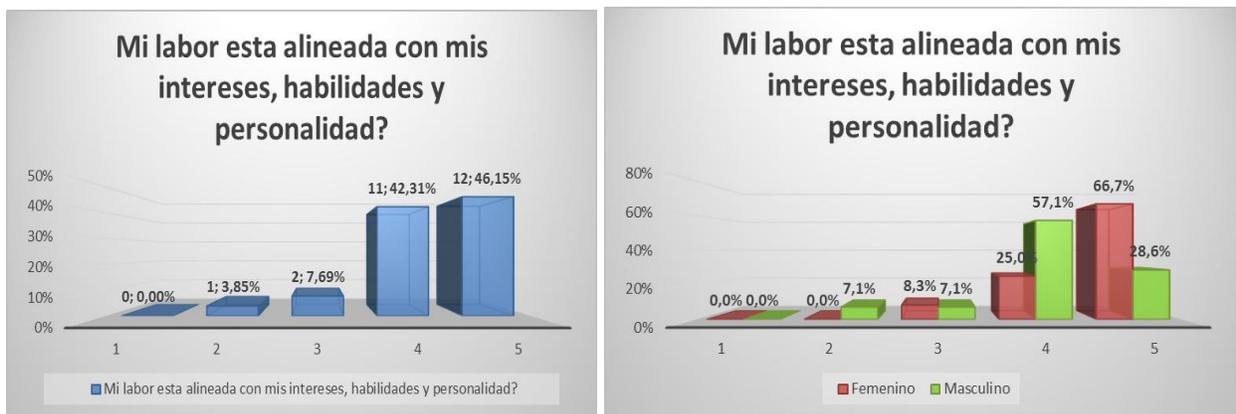


Gráfico 13. Mi labor está alineada con mis intereses, habilidades y personalidad

Fuente: Elaboración propia.

El 88,46% de los colaboradores percibe que su labor está acorde con sus intereses, habilidades y personalidad; mientras un 11,54% no percibe que su labor este acorde a sus intereses, habilidades y personalidad.

El 66,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente que su labor está alineada con sus intereses, habilidades y personalidad. El género Femenino percibe mayor alineación de su labor con sus intereses, habilidades y personalidad.

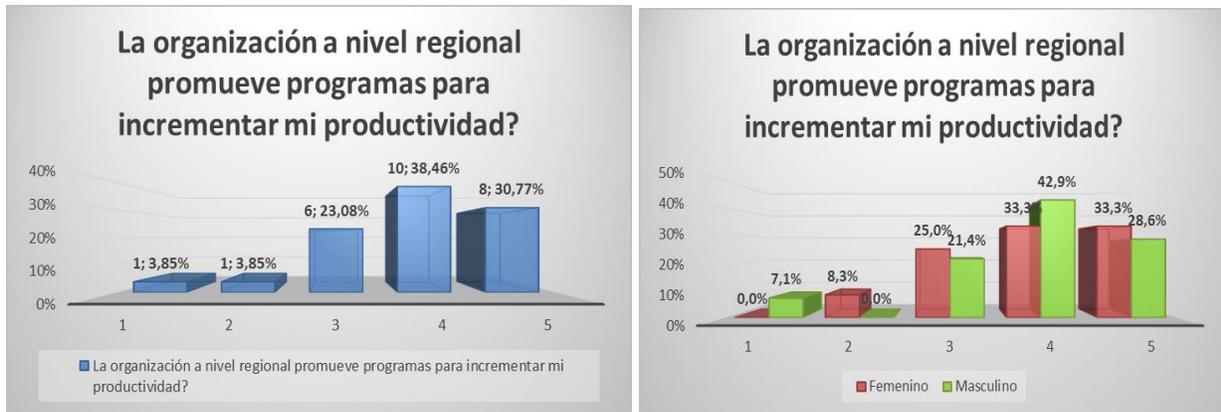


Gráfico 14. La organización a nivel regional promueve programas para incrementar mi productividad

Fuente: Elaboración propia.

El 30,77% de los colaboradores percibe totalmente que la organización promueve programas para incrementar su productividad; mientras un 7,70% no percibe que la organización promueva programas para incrementar la productividad.

Una tercera parte de los colaboradores encuestados de ambos géneros perciben que la organización promueve programas para incrementar su productividad.

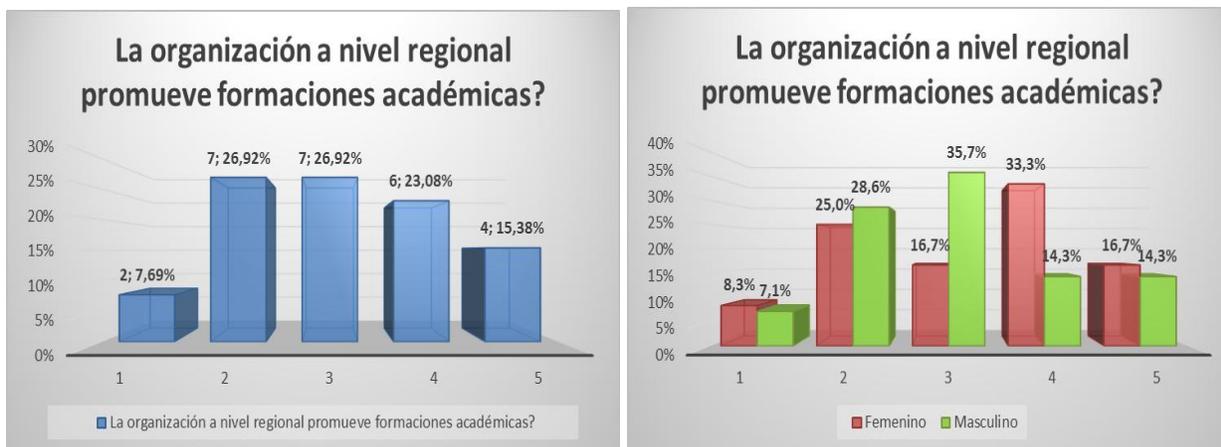


Gráfico 15. La organización a nivel regional promueve formaciones académicas

Fuente: Elaboración propia.

El 15,38% de los colaboradores percibe totalmente que la organización promueve formaciones académicas; mientras un 7,69% no percibe la más mínima promoción en formación académica de parte de la organización.

El 50,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente o parcialmente que la organización promueve formaciones académicas. El género Femenino percibe mayor promoción académica por parte de la organización.



Gráfico 16. La organización se preocupa por mi crecimiento laboral

Fuente: Elaboración propia.

El 38,46% de los colaboradores perciben que la organización no se preocupa por su crecimiento laboral; mientras un 23,08% percibe que la organización si se preocupa por su crecimiento laboral.

El 66,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente o parcialmente que la organización se preocupa por su crecimiento laboral. El género Femenino percibe mayor preocupación de la organización por su crecimiento laboral.

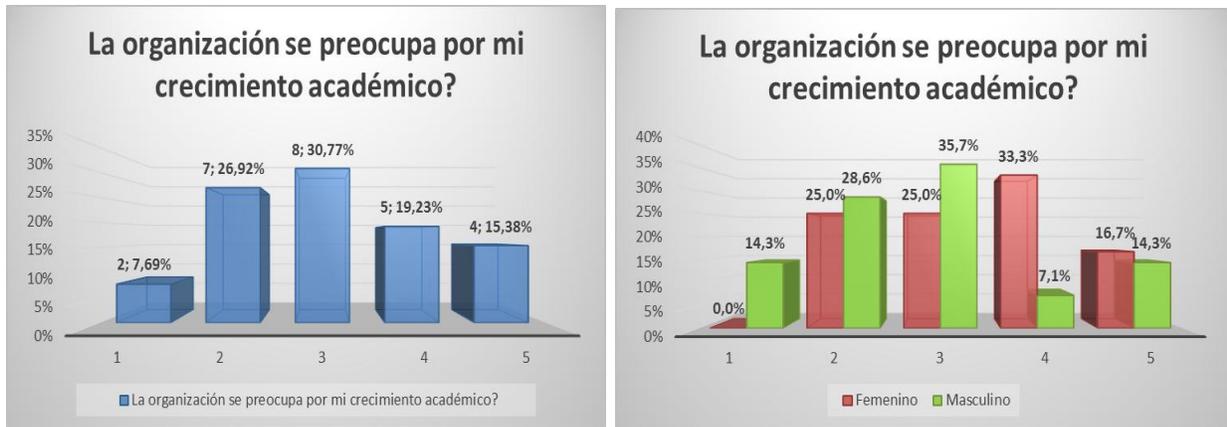


Gráfico 17. La organización se preocupa por mi crecimiento académico

Fuente: Elaboración propia.

El 34,61% de los colaboradores perciben que la organización no se preocupa por su crecimiento académico mientras un 15,38% percibe que la organización si se preocupa por su crecimiento académico.

El 50,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente o parcialmente que la organización se preocupa por su crecimiento académico. El género Femenino percibe mayor preocupación de la organización por su crecimiento académico.

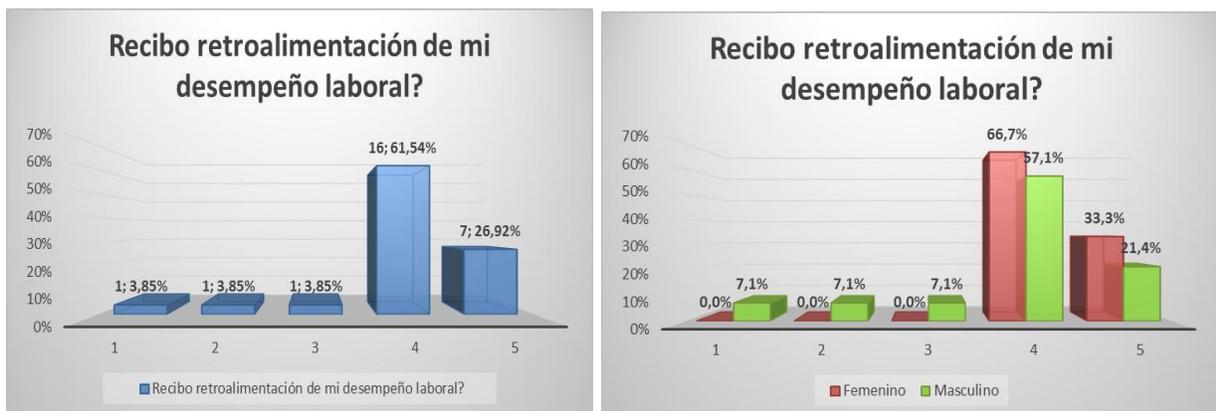


Gráfico 18. Recibo retroalimentación de mi desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia.

El 26,92% de los colaboradores perciben totalmente una retroalimentación de su desempeño laboral mientras un 11,55% no perciben una retroalimentación en su desempeño laboral.

El 100,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente o parcialmente una retroalimentación de su desempeño laboral. El género Femenino percibe mayor atención en la retroalimentación de su desempeño laboral



Gráfico 19. Constantemente la empresa realiza evaluaciones de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

El 69,23% de los colaboradores perciben que la organización constantemente evalúa su desempeño; mientras un 3,85% percibe que la organización no evalúa de forma constante su desempeño.

El 83,3% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben totalmente que la organización evalúa constantemente su desempeño. El género Femenino percibe en mayor proporción que la organización evalúa constantemente su desempeño.



Gráfico 20. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia.

El 88,46% de los colaboradores están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional; mientras un 11,54% están dispuestos parcialmente a trabajar en su desarrollo profesional.

El 92,9% de los colaboradores encuestados del género Masculino perciben totalmente que la organización evalúa constantemente su desempeño. El género Masculino percibe en mayor proporción su disposición a trabajar en su desarrollo profesional.



Gráfico 21. Me visualizo trabajando en la organización a futuro

Fuente: Elaboración propia.

El 96,15% de los colaboradores están dispuestos a seguir trabajando en la organización a futuro; mientras un 3,85% no se visualiza trabajando en un futuro en la organización.

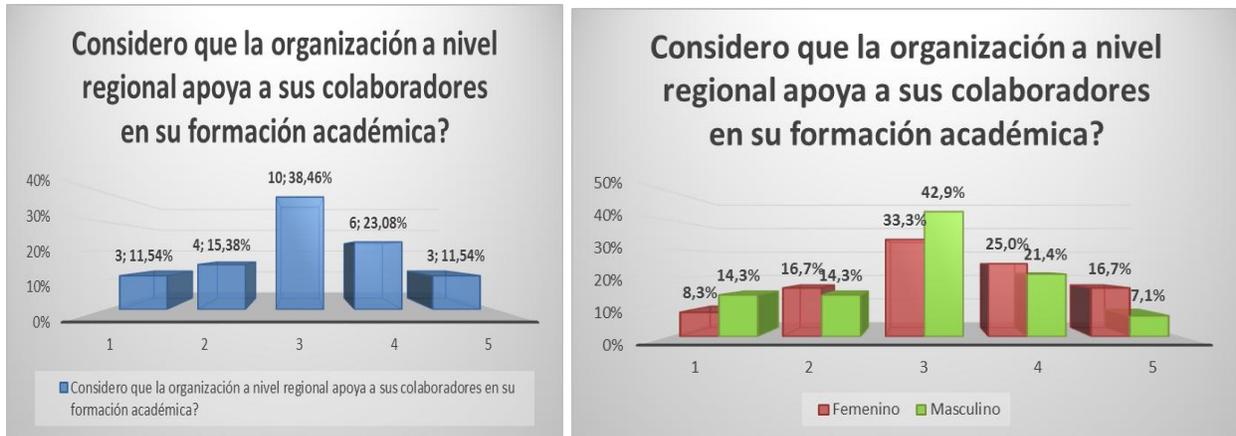


Gráfico 22. Considero que la organización a nivel regional apoya a sus colaboradores en su formación académica

Fuente: Elaboración propia.

El 34,62% de los colaboradores consideran total o parcialmente que la organización apoya a sus colaboradores en su formación académica; mientras un 26,92% consideran que la organización no apoya a sus colaboradores en su formación académica.

El 41,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben total o parcialmente que la organización apoya a sus colaboradores en su formación académica. El género Femenino percibe en mayor proporción el apoyo de la organización en formación académica.

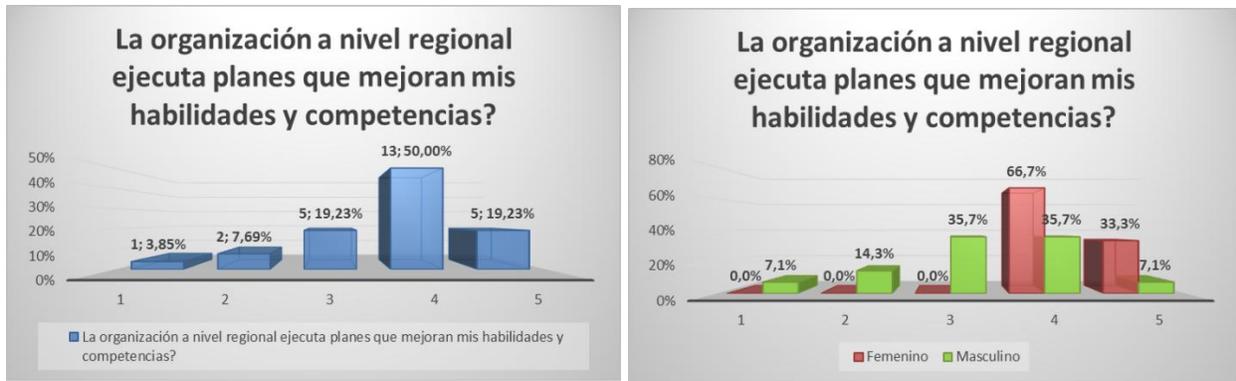


Gráfico 23. La organización a nivel regional ejecuta planes que mejoran mis habilidades y competencias

Fuente: Elaboración propia.

El 69,23% de los colaboradores consideran total o parcialmente que la organización ejecuta planes que mejoran sus habilidades y competencias; mientras un 11,54% consideran que la organización no apoya a sus colaboradores con planes que mejoran sus habilidades y competencias. El 100,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino perciben total o parcialmente que la organización ejecuta planes que mejoran sus habilidades y competencias. El género Femenino percibe en mayor proporción el apoyo de la organización en planes que mejoran sus habilidades y competencias.

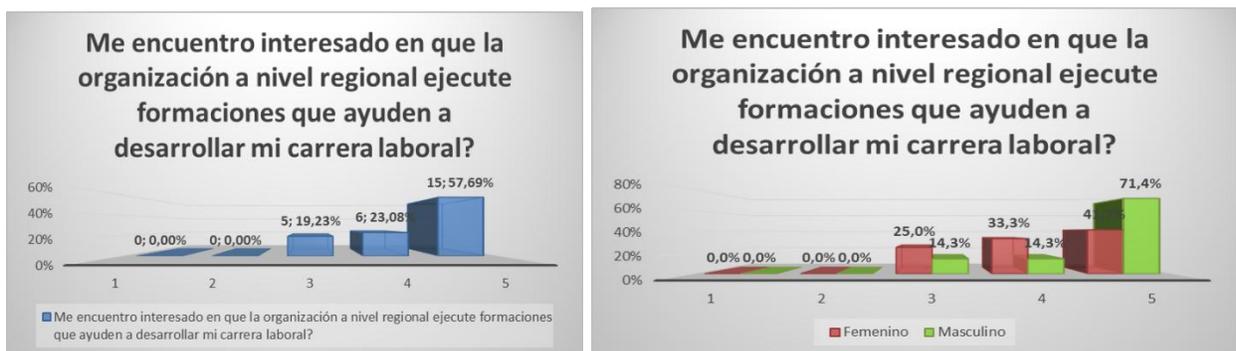


Gráfico 24. Me encuentro interesado en que la organización a nivel regional ejecute formaciones que ayuden a desarrollar mi carrera laboral

Fuente: Elaboración propia.

El 57,69% de los colaboradores perciben total interés en que la organización los forme para desarrollar su carrera laboral; mientras un 19,23% le parece indiferente que la organización los forme para desarrollar su carrera laboral.

El 71,4% de los colaboradores encuestados del género Masculino muestran totalmente interés en que la organización ejecute formaciones para el desarrollo de su carrera laboral. El género Masculino percibe en mayor proporción en el interés de que la organización ejecute formaciones para el desarrollo de su carrera laboral.

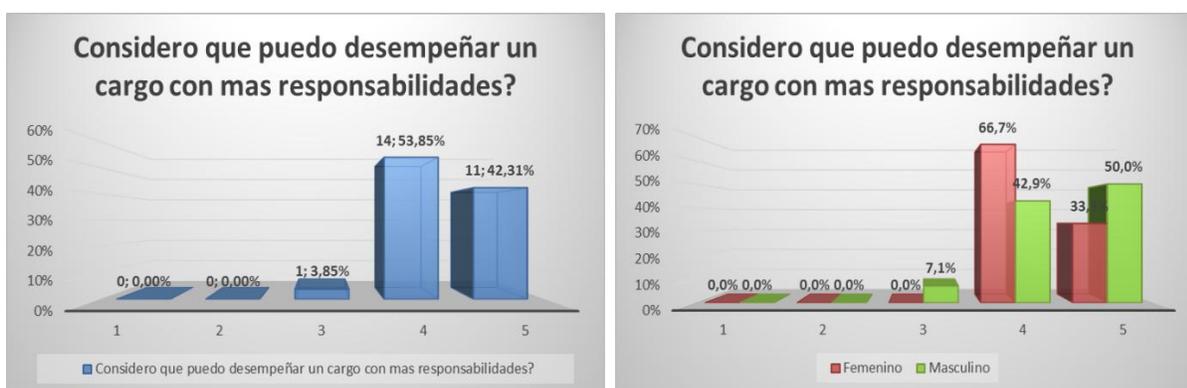


Gráfico 25. Considero que puedo desempeñar un cargo con más responsabilidades

Fuente: Elaboración propia.

El 42,31% de los colaboradores perciben que pueden desempeñar un cargo con más responsabilidades; mientras un 53,85% tienen una percepción parcial en desempeñar un cargo con más responsabilidades.

El 50,0% de los colaboradores encuestados del género Masculino muestran totalmente interés en desempeñar un cargo con más responsabilidades. El género Masculino percibe en mayor proporción en el interés en desempeñar un cargo con más responsabilidades.

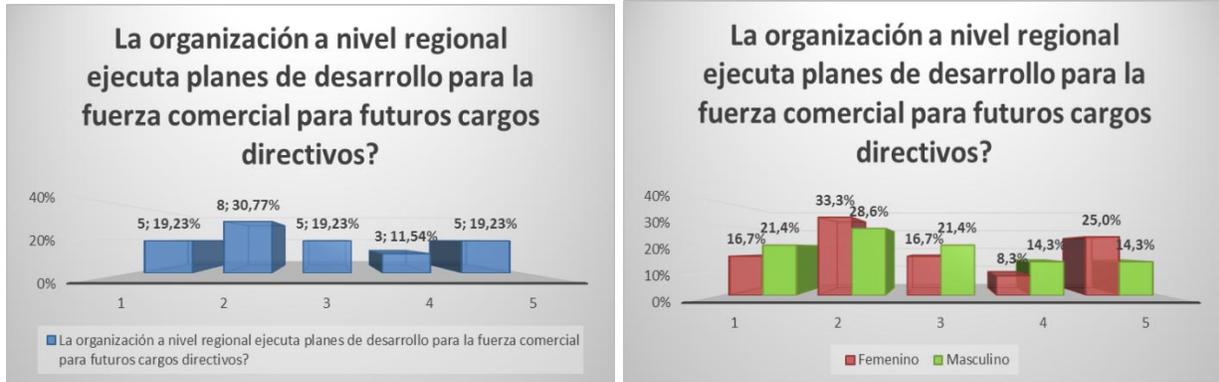


Gráfico 26. La organización a nivel regional ejecuta planes de desarrollo para la fuerza comercial para futuros cargos directivos

Fuente: Elaboración propia.

El 30,77% de los colaboradores perciben que la compañía ejecuta planes de desarrollo para futuros cargos directivos; mientras un 50,00% perciben que la compañía no ejecuta planes de desarrollo para futuros cargos directivos. El 25,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran que la organización ejecuta planes de desarrollo para futuros cargos directivos. El género Femenino percibe en mayor proporción en el interés de la compañía en planes de desarrollo para futuros cargos directivos.

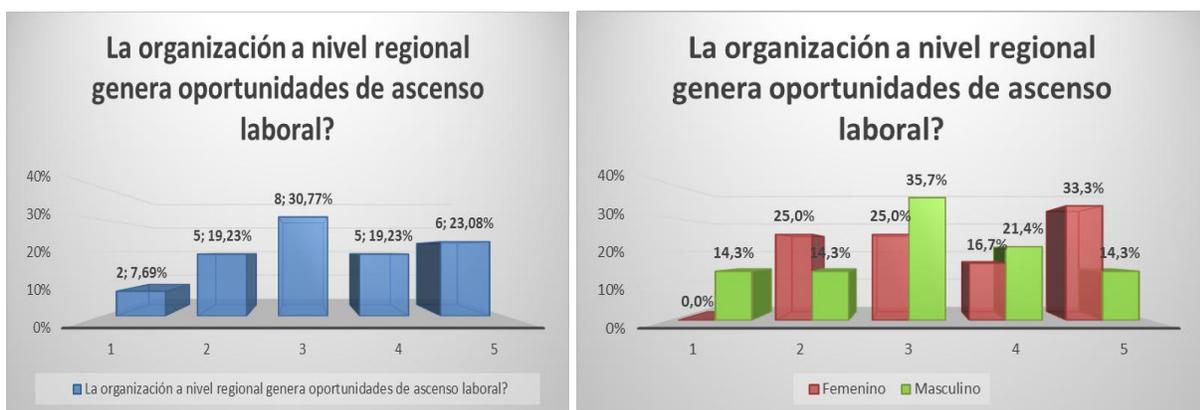


Gráfico 27. La organización a nivel regional genera oportunidades de ascenso laboral

Fuente: Elaboración propia.

El 23,08% de los colaboradores perciben que la compañía genera oportunidades de ascenso laboral; mientras un 25,92% perciben que la compañía no genera oportunidades de ascenso laboral.

El 33,3% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran que la organización genera oportunidades de ascenso laboral. El género Femenino percibe en mayor proporción en el interés de la compañía en generar oportunidades de ascenso laboral.

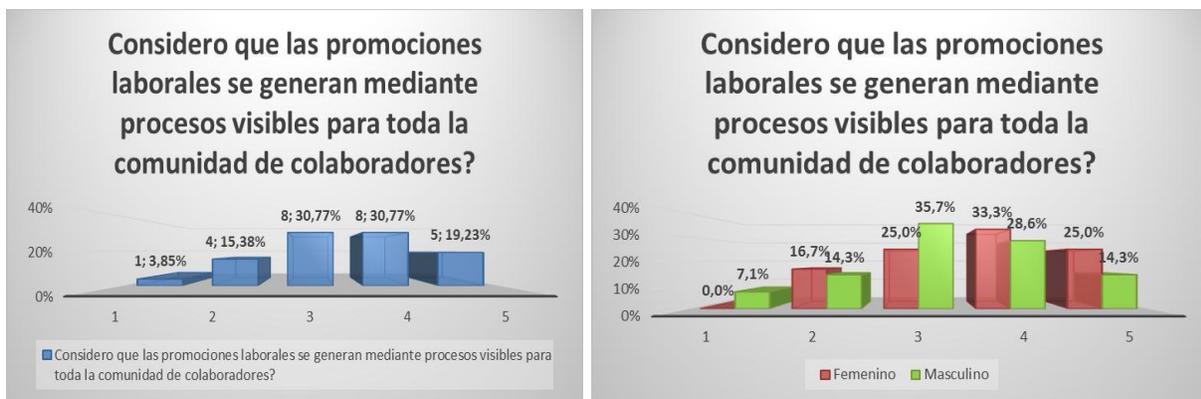


Gráfico 28. Considero que las promociones laborales se generan mediante procesos visibles para toda la comunidad de colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

El 19,23% de los colaboradores perciben que los procesos de promociones laborales son visibles para toda la comunidad; mientras un 19,23% perciben que la compañía no da visibilidad a los procesos de ascenso laboral.

El 25,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran que la organización genera visibilidad en los procesos de ascenso laboral. El género Femenino percibe en mayor proporción en el interés de la compañía en visibilizar los procesos de ascenso laboral.



Gráfico 29. Considero que mi área laboral tiene alta rotación de personal

Fuente: Elaboración propia.

El 73,08% de los colaboradores consideran que su área tiene alta rotación de personal; mientras un 26,92% no consideran una alta rotación de personal..



Gráfico 30. Me identifico plenamente con la organización

Fuente: Elaboración propia.

El 96,15% de los colaboradores se identifican plenamente con la organización; mientras un 3,85% no se identifican con la compañía

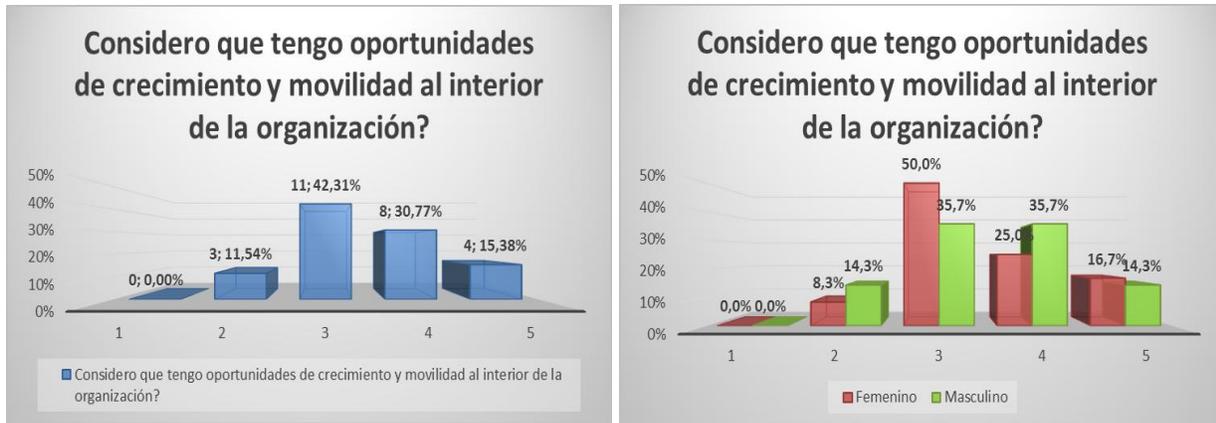


Gráfico 31. Considero que tengo oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización

Fuente: Elaboración propia.

El 15,38% de los colaboradores tienen una percepción total de tener oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización; mientras un 11,54% perciben que no tienen oportunidades de crecimiento y movilidad al interior de la organización. El 35,7% de los colaboradores encuestados del género Masculino consideran 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.

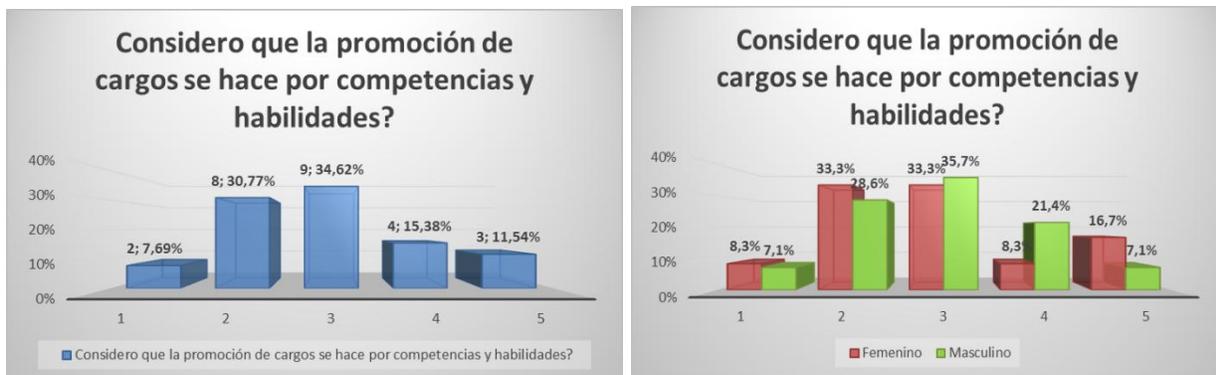


Gráfico 32. Considero que la promoción de cargos se hace por competencias y habilidades

Fuente: Elaboración propia.

El 26,92% de los colaboradores tienen una percepción total o parcial de que la promoción de cargos se hace por competencias y habilidades; mientras un 38,46% perciben que las promociones de cargos en la organización no son hechas por competencias y habilidades.

El 16,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran totalmente que las promociones en la organización se hacen por competencias y habilidades. El género Femenino percibe en mayor proporción que la promoción de cargos se hace por competencias y habilidades. En general existe una gran proporción de colaboradores que no consideran que la promoción de cargos se base en competencias y habilidades.



Gráfico 33. Los directivos se involucran en la gestión del talento de la fuerza comercial

Fuente: Elaboración propia.

El 11,54% de los colaboradores tienen una percepción total de que los directivos se involucran en la gestión del talento de la fuerza comercial; mientras un 42,31% perciben que los directivos no se involucran en la gestión del talento de la fuerza comercial.

El 16,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran totalmente que los directivos se involucran en la gestión de talento de la fuerza comercial. El género Femenino percibe en mayor proporción que los directivos se involucran en la gestión de talento.



Gráfico 34. Las condiciones salariales son competitivas frente al mercado

Fuente: Elaboración propia.

El 80,77% de los colaboradores tienen una percepción total o parcial de tener una condición salarial competitiva frente al mercado; mientras un 19,23% perciben tener condiciones salariales no tan competitivas.

El 33,3% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran totalmente que tienen condiciones salariales competitivas frente al mercado. El género Femenino percibe en mayor proporción tener buenas condiciones salariales.

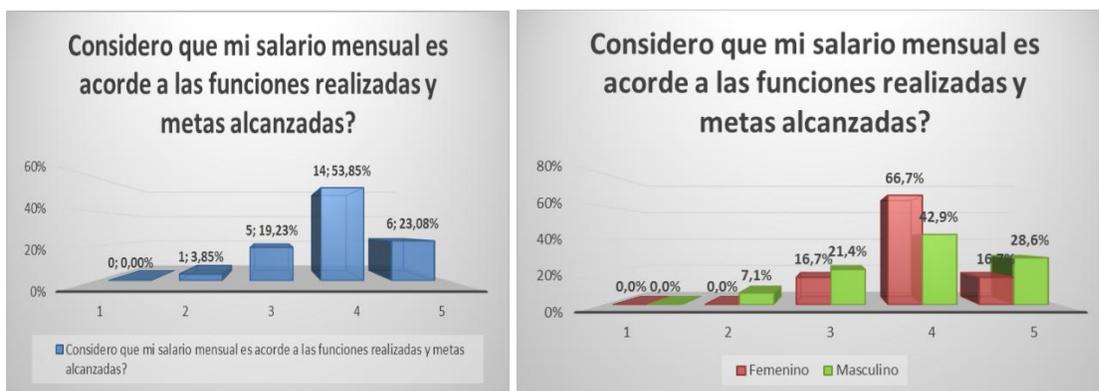


Gráfico 35. Considero que mi salario mensual es acorde a las funciones realizadas y metas alcanzadas

Fuente: Elaboración propia.

El 53,85% de los colaboradores tienen una percepción parcial de tener una condición salarial acorde a sus funciones y metas; mientras un 3,85% perciben no tener condiciones salariales acorde a sus funciones y metas.

El 66,7% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran parcialmente que tienen condiciones salariales acorde a las funciones realizadas. El género Femenino percibe en mayor proporción tener condiciones salariales acorde a su actividad.

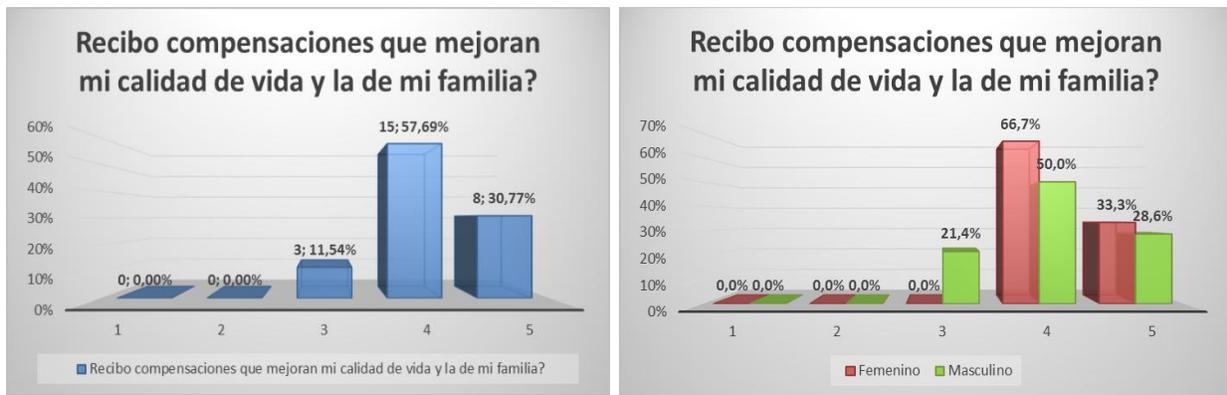


Gráfico 36. Recibo compensaciones que mejoran mi calidad de vida y la de mi familia

Fuente: Elaboración propia.

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

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

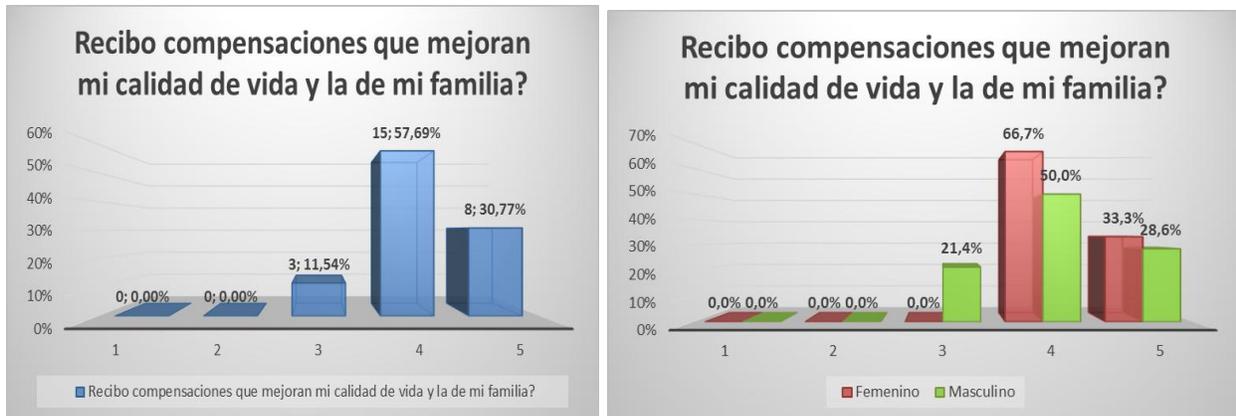


Gráfico 37. Recibo compensaciones que mejoran mi calidad de vida y la de mi familia

Fuente: Elaboración propia.

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

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



Gráfico 38. Soy feliz en mi lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

El 96,15% de los colaboradores son felices en su lugar de trabajo; mientras un 3,85% no son felices en su lugar de trabajo.

El 50,0% de los colaboradores encuestados del género Femenino consideran totalmente ser felices en su lugar de trabajo. El género Femenino percibe en mayor proporción ser feliz en su lugar de trabajo.

Conforme a las evidencias que arrojan las encuestas realizadas, la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa, debe establecer un modelo especializado que ejecute estrategias enfáticas en la retención del talento humano, con amplia cobertura, donde se potencialice las habilidades y competencias de los colaboradores y que dentro del mismo se contemplen programas alineados con el plan carrera, estudios de movilidad, sucesiones y formación académica profesional, con indicadores enfáticos que evidencie el talento que se conserva y se potencializa, la organización debe tener en cuenta que la fuerza comercial que integra la regional Cali alcanza un nivel de experticia e información técnica y de ejecución de cada uno de los productos intangibles que oferta el Grupo Empresarial Coomeva, los cuales manejan un alto nivel de información gracias al alcance de sus coberturas, es por ello que a través de este proyecto se busca sensibilizar y proponer este modelo de retención.

6.2.1 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	0,17	0,16	0,34	-0,07	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	-0,06	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	-0,32	0,47	0,51	-0,26	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	-0,02	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	-0,34	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	0,81	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	-0,08	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	-0,16	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	-0,02	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	-0,13	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	-0,05	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	-0,17	-0,08	-0,32	-0,02	0,08	0,06	0,05	-0,16	0,07	-0,03	0,08	-0,07	-0,13	-0,16	0,02	-0,03	1,00	-0,24	0,02	0,33	0,25	0,12	0,09	-0,07	0,07	0,08	0,07	-0,30	-0,18	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	-0,38	1,00	0,57	-0,17	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	-0,07	-0,07	-0,28	-0,03	-0,24	-0,01	0,06	-0,23	-0,12	-0,07	-0,08	-0,09	-0,14	-0,29	-0,18	-0,14	0,33	-0,12	-0,18	1,00	0,10	-0,11	-0,08	0,15	0,11	-0,08	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	0,06	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	-0,08	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	0,50	0,42	0,47	0,65	0,32	0,71	0,40	0,54	0,40	-0,09	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	0,00	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	-0,30	0,57	0,53	0,10	-0,07	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	-0,04	0,03	0,30	0,35	0,37	-0,04	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	-0,18	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

Gráfico 39. Matriz de correlación

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 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 importante donde la compañía debe enfocarse bien sea para mejorar o darles mayor visibilidad con respecto a sus colaboradores.

6.3 Resultado 3. 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.

Sistema de beneficios

“La idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado su trabajo” (Davis & Newstrom, 1993, p.148). El mercado actual lleva a que las empresas constantemente estén reforzando sus sistemas de beneficios, gracias a la competitividad que existe en la atracción y retención de talentos potenciales, (Davis & Newstrom, 1993), manifiestan que los empleados realizan evaluaciones subjetivas sobre las posibilidades de que una organización valore su desempeño y otorgue recompensas correspondientes, en su literatura relacionan que dichas apreciaciones las clasifican en primarias y secundarias; las primarias las relacionan con acciones, como: aumentos de sueldo o promociones, y las secundarias con reconocimientos, estatus u oportunidades, es por ello que los beneficios son todas las prebendas que como entidad pueden brindar al colaborador y sus familias.

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:

6.3.1 Diagnóstico de necesidades

Formación académica: en la literatura diversos autores hablan sobre la vital importancia de la formación y educación de sus colaboradores (Carnoy, 1995), visualiza la educación y la capacitación como una estrecha relación entre el trabajador y colaborador que sustenta la relación salarial, (Becker, 1983), expresa que el conocimiento institucionalizado, es decir la educación formal y el conocimiento certificado por instituciones llevan a incrementar la productividad salarial, debido a que una mayor formación promete una mejora salarial; por esta misma línea (Thurow, 1978), manifiesta que cuando la empresa destina recursos para mejorar e incrementar los conocimientos del trabajador, estos se conciben como inversión en su capital humano, debido a que estos nuevos saberes serán aplicados en su área de trabajo. Al 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: (Peiro, 1996), manifiesta 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.

6.3.2 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 este proyecto 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. En la literatura (Rodríguez, 2007, p. 249) indica que “la capacitación busca lograr ciertos objetivos”, (Mondy & Noe, 2005), expresan que el objetivo principal de la capacitación y el desarrollo es anticiparse a los cambios y actuar de forma proactiva, el modelo solidario está en constante cambio es por ello que la organización debe preparar a sus colaboradores para que tomen con profesionalismo las diversas variaciones a la que el mercado los lleva y que de manera propositiva asuman los nuevos lineamientos de la organización

A continuación, se relacionan las carreras universitarias 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 & 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. La capacitación y el entrenamiento se han convertido en una responsabilidad esencial de los departamentos en la organización para una calidad total, sobre todo porque los empleados con autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que no necesitan justificar los costos” (Evans y Lindsay, 2008p. 296). (Barba, 2002), establece que la formación de sus colaboradores conduce a la organización a un aumento de la productividad y forma una identidad única y esencial para mantener la ventaja competitiva.

Conforme a lo anterior, es necesario evidenciar los costos que actualmente manejan las carreras universitarias propuestas en los párrafos anteriores, estos costos son los expuestos al público en general, es por eso que es necesario tener en cuenta que, como Grupo Empresarial, puede llegar a acuerdos de económicos preferenciales que no se mencionan en el proyecto 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 AFERTA
Finanzas y negocios Internacionales	\$3.649.858	\$2.700.740	\$6.531.000	NO AFERTA
Comercio Exterior	\$3.649.858	NO OFERTA	\$6.531.000	NO AFERTA
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.

Por otra parte es indispensable mencionar que al profesionalizar la mano de obra comercial la organización obtendría beneficios directos para el desarrollo de los cargos, (Rodríguez, 2007, p. 248), expresa que la capacitación se convierte en un acto intencionado que genera los medios para hacer viable el aprendizaje, a su vez manifiesta que la capacitación lleva al colaborador a ejecutar conductas que son provocadas por diversos conjuntos positivos de conductas sociales como: la motivación, que es la fuerza que lleva al colaborador a actuar, que regula y orienta sus acciones, influyendo directamente en su voluntad y potencializar sus talentos, las experiencias vividas por el colaborador que a su vez determinan su motivación y sus expectativas y el estatus que se convierte en la posición jerárquica en la organización o en su entorno, que a su vez está directamente asociado con la autoridad o responsabilidad ante situaciones, personas u objetos.

Otro resultado importante que arrojo 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 (Chatterjee, 2001), manifiesta que la competitividad es el resultado de tener el talento altamente comprometido con la organización y ese liderazgo es producto del entrenamiento, (Andres, 2005), expresa que la formación constituye uno de las principales herramientas que posee la organización para desarrollar el capital humano, incrementar su productividad, debido a que ayuda a moldear directamente la personalidad del colaborador, potencializa las capacidades intelectuales, genera nuevos conocimientos

6.3.3 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

Duración: 8 meses

Total de horas de formación: 60 horas

Horarios: 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

Módulo 1: Desarrollo de habilidades gerenciales

Módulo presencial de 10 horas de duración secuenciado en dos sesiones formativas dirigido a todos estudiantes.

El contenido de las horas de formación enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para liderar eficientemente su equipo de trabajo.

Contenidos:

- ✓ Estimulación del pensamiento crítico
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Autocontrol
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Capacidad de negociación
- ✓ Trabajo en equipo exitoso

Evaluación:

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

Módulo presencial de 10 horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.

El contenido de las horas de formación enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para formar equipos de alto desempeño

Contenidos:

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Selección y contratación asertiva
- ✓ Cumplimiento de objetivos
- ✓ Autoliderazgo
- ✓ Identificación de oportunidades de mejora

Evaluación:

Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.

Módulo 3: Coaching – Gestión de conflictos

Módulo presencial de 10 horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.

El contenido de las horas de formación enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para hacer Coaching – Gestión de conflictos.

Contenidos:

- ✓ Socialización de experiencias de liderazgo
- ✓ Autoreconocimiento
- ✓ Alineación de equipo
- ✓ Autoliderazgo

Entender y manejar las relaciones de conflicto en la organización y con el entorno, hacia relaciones productivas.

Evaluación:

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

Módulo presencial de 10 horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.

El contenido de las horas de formación enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para hacer Gestión del desempeño y desarrollo de equipos.

Contenidos:

- ✓ Alineación del equipo con los objetivos de la organización
- ✓ Reconocimiento del desempeño
- ✓ Alineación de equipo
- ✓ Priorización e actividades
- ✓ Enfoque y reconocimiento

Evaluación:

Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.

Módulo 5: Toma de decisiones y negociación

Módulo presencial de 10 horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.

El contenido de las horas de formación enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para la Toma de decisiones y negociación.

Contenidos:

- ✓ Definición de conceptos
- ✓ Manejo de paradigmas
- ✓ Capacidad comunicacional
- ✓ Priorización e actividades
- ✓ Factores de la negociación

Evaluación:

Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y desarrollo de actividades en clase.

Módulo 6: Autoliderazgo y manejo de emociones

Módulo presencial de 10 horas de duración secuenciado en sesiones formativas dirigido a todos los estudiantes.

El contenido de las horas de formación enfatiza en las habilidades que debe tener un individuo para la Autoliderazgo y manejo de emociones

Contenidos:

- ✓ Definición de conceptos
- ✓ Manejo de paradigmas
- ✓ Conexión con mis propósitos
- ✓ Manejo de emociones
- ✓ Autoconocimiento

Evaluación:

Se evaluarán las sesiones del módulo con la asistencia presencial y exposición frente al salón de clase.

Según (Jaramillo, 1992), los indicadores son aquellos que definen el marco estratégico de la organización, los cuales son deben ser vistos con un enfoque claro y lograr la efectividad total, que generan alta precisión en la toma de decisiones, diseño de estrategias o medición de situaciones reales en la organización, es por eso que para el objetivo de este proyecto 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:**

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

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

Indicador de rotación:

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

Indicador de costos de Rotación

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

6.3.4 Modelo gráfico de Retención del Talento Humano en la Regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa

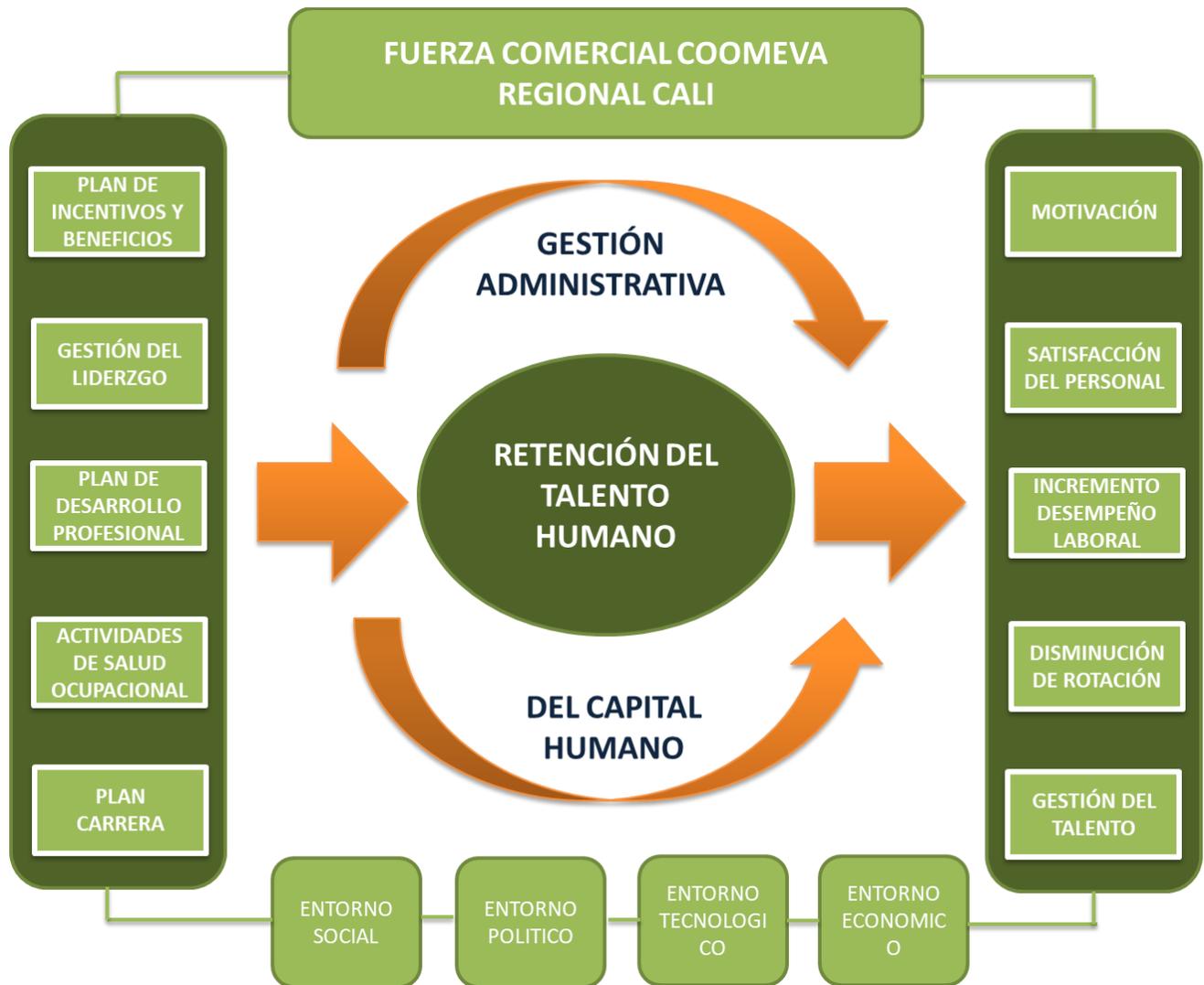


Gráfico 40. Modelo gráfico de Retención del Talento Humano en la Regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa

Fuente: Elaboración propia.

7 Conclusiones

El objetivo general de este proyecto radicó en estructurar un modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva unidad corporativa, para el cumplimiento de este objetivo se planteó, inicialmente en describir las estrategias y actividades implementadas por la empresa para generar motivación en sus empleados, como segunda medida se realizó un diagnóstico el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores de la fuerza comercial, llegados este punto se buscó 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 y para finalizar se definieron indicadores orientados a la retención del talento humano de la fuerza comercial en la regional Cali de Coomeva Unidad Corporativa, de lo cual se destacaron los siguientes hallazgos:

- 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 a 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 proyecto 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.

8 Recomendaciones

Las recomendaciones básicas para la organización en estudio están encaminadas a la generación de oportunidades académicas para los colaboradores de la fuerza comercial, los cuales desean que se les brinde posibilidad de seguirse formando académicamente y de esa manera aspirar a otros cargos de un nivel jerárquico más avanzado, para ello es indispensable que la compañía inicie un programa enfocado en el desarrollo y potencialización de estas competencias. El área de Gestión Humana Regional, podría optar por concursos de conocimientos visibles para toda la comunidad de colaboradores, donde sus ganadores puedan participar por auxilios adicionales a los extralegales como ayuda a las formaciones académicas requeridas.

De acuerdo a lo expuesto en el desarrollo del proyecto, se recomienda a la organización que al interior de sus procesos de capacitación, deben estructurar una escuela o plan de formación para aquellos comerciales que se visualizan en cargos directivos o que conforme a previa evaluación del área de Gestión Humana deban ser incluidos y formados para futuros cargos directivos.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA.
- Andrés, M.P (2005): Gestión de formación en la Empresa, Editorial Piramide, Madrid.
- Arias, F. G. (1999). El proyecto de investigación. Fideas G. Arias Odón.
- Ascoop (2018) Normatividad colombiana. Recuperado de <http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/normatividad-colombiana>
- Alfaro, A., & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. Revista de Psicología de Trabajo y las Organizaciones, 15 (1), 63-75.
- Barba, M.I. (2002): Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa. Un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores, universidad de Murcia, Murcia.
- Barragón, R., Salman, T., Córdova, J., Langer, E., SanjinÚs, J., & Rojas, R. (2003). Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación.
- Becker, G. S. (1983). El Capital Humano: Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. Madrid: Alianza Editorial
- Bowles, S., & Gintis, H. (2014). El problema de la teoría del capital humano: una crítica marxista. Revista de economía crítica, 18, 220-228.
- Browell, S. (2002). Retenga con éxito a sus empleados en una semana. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Calderón, G. Montes, A. & Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Revista Universidad EAFIT, 40(136), 9-25.

- Calderón, G. Naranjo, A. & Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, 23(41), 13-36.
- Carlier, S. I., & Townsend, P. L. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá (Colombia). Pensamiento & gestión, (36).
- Carnoy, M. (1995). International Encyclopedia of Economics of Education, 2nd Ed. Oxford: Pergamon..
- Castells, M. (2001). Tecnología de la información y capitalismo global. In En el límite: la vida en el capitalismo global (pp. 81-112). Tusquets editores.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia.
- Chatterjee, D. (2001): “El liderazgo consciente”. Ediciones Granica, Barcelona.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). La organización basada en el talento. EditorialPrentice-Hall Pearson Educación SA.
- Chiavenato I. (2007). Administración de los recursos humanos. Mc. Graw. Hill. Bogotá. Colombia
- Chiang, V.M., Salazar, B.C & Nuñez, P.A. (2007) “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud mental: Hospital Tipo T”, Theoria, 16 (2): 61-76.
- Coomeva (2018) Código de buen gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www.coomeva.com.co/21319>
- Coomeva (2018) Gestión humana. Recuperado de <http://intranet.coomeva.com.co/>
- Covey, S. (2003). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.

- Dávila, R. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de las cooperativas rurales de ahorro y crédito. Javergraf.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). Comportamiento organizacional, comportamiento humano en el trabajo.
- Dessler, G., & Ayala, L. E. P. (2015). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Dessler, G., (2009) Administración de recursos humanos 11° ed. ISBN: 978-607-442-285-6
- Destinobles, A. G. (2000). El capital humano en las teorías del crecimiento económico. Juan Carlos Martínez Coll.
- 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.
- Duque, J. (2014). Diseño de un Modelo de gestión humana para empresas de Tercerización de Procesos de Negocio (BPO) y aplicación en una organización de la ciudad de Santiago de Cali.(Tesis de Maestría) Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Figuroa I., H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana.
- Figuroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana.
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, Revista Económicas CUC, 35(1) 61-77.
- Fonnegra, N. Posada, C. & Saldarriaga, A. (2011). Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia. Chia: Universidad de la Sabana.

- Fonnegra, N. Posada, C. & Saldarriaga, A. (2011). Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia. Chia: Universidad de la Sabana.
- Garcés H., C., Londoño R., I., Méndez C., K. & Martínez G. J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- García, J., & Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de ciencias sociales*, 16(4), 709-720.
- 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: 978-958-670-910-1
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72
- Hernández L., T. G. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, T. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España (Tesis de Maestría) Universidad Pontificia ICAI – ICADE Madrid, España.
- Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones inteligentes. Ediciones Granica SA.
- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). Los indicadores de gestión. España.
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid: Pearson Educación.
- José, C. A., & Aponte, J. C. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Ecoe ediciones.
- 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.
- Mejía, A. Jaramillo, M. & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. Revista científica Guillermo de Ockham, 4(1), 43-81.
- Michaels, E., Handfield J., H. & Axelrod, B. (2003). La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Mina, P. (2015). Atracción y retención del talento. problemática en empresas it de argentina. (Tesis de Maestría) Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España.
- Mintrabajo (2018) Decreto Único Reglamento Trabajo. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentario>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. 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, Mé- xico: Trillas.

Palacios, A. (2001). ¿Cómo valorar el coste de rotación de personal? Revista Capital humano, 14(145), 78-80

Pérez, L. & De Vicente, J. (2003). Cómo ganar la guerra por el talento con la gestión de las competencias. Revista Capital humano, 16(171), 34-38

Porras, C. L. El arte de gestionar al talento multigeneracional. *Strategia*, (35), 38-40.

Prieto B., P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Ramírez, M. (1999). La educación como instrumento de fomento de la cultura exportadora. Recuperado el 05 de enero del 2013, de <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/346/view.php>

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

Rentsch, J. (1990) "Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings", *Journal of Applied Psychology*, 75; 668-681.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. (7ª. Ed.). México y América Central: Tomson Learning.

Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources*

Santos, A. C. (2016). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

- 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.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10.
- Thurow, L. (1978). *Inversión en capital humano*. México: Trillas
- Torres, M. Morgan, J. Romero, R. & Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. *Revista Desarrollo gerencial*, 2(2), 166-185.
- Tracy, (2003). *Cómo contratar y retener a los mejores empleados. 21 técnicas para utilizar inmediatamente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Velasco, D. (2010). *Alto rendimiento. Hecho realidad*. Recuperado de www.accenture.es/top-informes.
- Vidal S., M. D., Cordon P., E., & de la Torre R., J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, (46), 14.

Anexos

Anexo A. Encuesta fuerza comercial COOMEVA Unidad Corporativa - Regional Cali

Este cuestionario se desarrolla con fines académicos, para efectos de investigación y desarrollo de tesis de maestría, la cual se enfoca en el departamento comercial del Grupo Empresarial Coomeva 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.

Las siguientes 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.

RESPUESTAS DE UNICA RESPUESTA

Siendo el número uno (1) una respuesta muy negativa y el número cinco (5) una respuesta muy positiva. Responde:

1. Percibo que mi trabajo aporta a las funciones misionales de la compañía

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

2. Soy feliz ejecutando mi labor en la organización

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

3. Recibo incentivos por sobrecumplimiento de mis metas comerciales

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

4. Cuento con un ambiente laboral adecuado que facilita el desarrollo efectivo de mis funciones

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

5. El estilo de liderazgo de mi jefe es el adecuado para generar motivación en su equipo de trabajo

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

6. La organización genera estrategias de bienestar para sus colaboradores

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

7. Cuento con un ambiente laboral adecuado para desarrollar mis funciones

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

8. Me siento parte de un equipo de trabajo

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

9. Considero que mi labor aporta a mi crecimiento profesional

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

10. Mi labor está alineada con mis intereses, habilidades y personalidad

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

11. La organización a nivel regional promueve programas para incrementar mi productividad

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

12. La organización a nivel regional promueve formaciones académicas

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

13. La organización se preocupa por mi crecimiento laboral

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

14. La organización se preocupa por mi crecimiento académico

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

15. Recibo retroalimentación de mi desempeño laboral

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

16. Constantemente la empresa realiza evaluaciones de desempeño

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

17. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

18. Me visualizo trabajando en la organización a futuro

SI		NO	
----	--	----	--

19. Considero que la organización a nivel regional apoya a sus colaboradores en su formación académica

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

20. La organización a nivel regional ejecuta planes que mejoran mis habilidades y competencias

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

21. Me encuentro interesado en que la organización a nivel regional ejecute formaciones que ayuden a desarrollar mi carrera laboral

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. Considero que puedo desempeñar un cargo con más responsabilidades

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

23. La organización a nivel regional ejecuta planes de desarrollo para la fuerza comercial para futuros cargos directivos.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

24. La organización a nivel regional genera oportunidades de ascenso laboral

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

25. Considero que las promociones laborales se generan mediante procesos visibles para toda la comunidad de colaboradores

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

26. Considero mi área laboral tiene alta rotación de personal

SI		NO	
----	--	----	--

27. Me identifico plenamente con la organización

SI		NO	
----	--	----	--

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

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

29. considero que la promoción de cargos se hace por competencias y habilidades

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

30. Los directivos se involucran en la gestión del talento de la fuerza comercial

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

31. La condiciones salariales son competitivas frente al mercado

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

32. Considero que mi salario mensual es acorde a las funciones realizadas y metas alcanzadas

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

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

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

34. Soy feliz en mi lugar de trabajo

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

¡NUESTRA ENCUESTA HA FINALIZADO! ☺

MUCHAS GRACIAS
POR SU PARTICIPACIÓN