



**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO EN EL
DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DISCOLMEDICA**

Addy Fernando Cortés Cubillos
Elsa Janeth Zapata Montoya
Julio César Méndez Cadena

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MBA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D.C., Colombia

Febrero/2023

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO EN EL DESARROLLO
DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DISCOLMEDICA**

Addy Fernando Cortés Cubillos

Elsa Janeth Zapata Montoya

Julio César Méndez Cadena

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

LOZADA FRANCO EDWIN AUGUSTO

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

Bogotá D.C., Colombia

Febrero /2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A Dios por todas las bendiciones que nos brinda cada día y a nuestras familias como motor fundamental de nuestras vidas, que nos han apoyado y acompañado en este proceso de crecimiento profesional.

Agradecimientos

A los docentes que nos han orientado y entregado, con calidez y la mejor disposición, todas las herramientas y conocimientos para construir cada etapa de este trabajo. A la familia DISCOLMEDICA que fue la organización que nos brindó los espacios y su talento humano para el diagnóstico y desarrollo del modelo.

Resumen

El presente trabajo identifica oportunidades de mejora al proceso de gestión humana de la organización DISCOLMEDICA, realizando un diagnóstico sobre sus objetivos estratégicos y la influencia del factor humano como actor fundamental en su promesa de valor.

Para tal fin se realizó una búsqueda de referentes teóricos que aportaron a la sustentación del diseño; luego de ello, se desarrolló la etapa de diagnóstico y se aplicó la herramienta de evaluación de análisis externo PESTAL o PESTEL, identificando los factores que componen el macro entorno de DISCOLMEDICA y a nivel interno, los indicadores que tienen que ver con rotación de personal y su impacto en el desempeño.

Se realizó el análisis interno de la empresa en torno a las competencias del personal y apoyados en la plataforma estratégica. Para su estructura se definieron siete variables aplicadas a tres grupos organizacionales de autoridad y responsabilidad (Estratégico, Táctico y operacional), validadas por expertos en cuanto a claridad, pertinencia y relevancia, apoyados en una encuesta aplicada de manera directa a través de una herramienta tecnológica que automatiza la captura de la información.

El dimensionamiento del modelo se realizó a través de la evaluación por competencias a nivel 360° y por niveles para todos los colaboradores (autoevaluación, jefe, subalterno, pares y cliente externo si aplica), al igual que se definió el modelo en dos dimensiones; comportamental y de gestión con su respectivo peso, su escala de calificación, el establecimiento de las competencias por niveles, al igual que la definición del diccionario y sus parámetros de medición, también su impacto en los procesos transversales de gestión humana, planteamiento de estrategias para mitigar la rotación de personal y su retención y desarrollo (desempeño) al igual de las acciones que incentiven formación y plan individual de desarrollo. Por último, se plantea el plan de intervención con su respectivo cronograma, responsable, indicadores y presupuesto.

La anterior investigación permitirá tomar acciones sobre las oportunidades a través de un modelo enfocado en el desarrollo de competencias y éste a su vez llevará a disminuir la rotación de personal y a que Discolmedica sea una compañía alineada a su legado de perdurar en el tiempo.

Palabras Clave: modelo, factores, diagnóstico, competencias, habilidades, procesos, gestión.

Abstract

This work identifies opportunities for improvement in the human management process of the DISCOLMEDICA organization, making a diagnosis of its strategic objectives and the influence of the human factor as a key player in its promise of value.

For this purpose, a search for theoretical references that contributed to the support of our design was carried out; after that, the diagnostic stage was developed and the external analysis evaluation tool PESTAL or PESTEL was applied, identifying the factors that make up the macro environment of DISCOLMEDICA and internally, the indicators that have to do with staff turnover and its impact on performance.

The internal analysis of the company was carried out around the competencies of the personnel, supported by the strategic platform. For its structure, seven variables were defined and applied to three organizational groups of authority and responsibility (Strategic, Tactical and Operational), validated by experts in terms of clarity, pertinence and relevance, supported by a survey applied directly through a technological tool that automates the capture of information.

The sizing of the model was carried out through a 360° competency assessment and by levels for all employees (self-assessment, manager, peers and internal client), as well as the definition of the model in two behavioral and management dimensions with their respective weights, their rating scale, the establishment of competencies by levels, the definition of the dictionary and its measurement parameters, as well as its impact on the transversal processes of human management, strategies to mitigate personnel turnover and its retention and development (performance), as well as actions to encourage training and individual development plan. Finally, the intervention plan is proposed with its respective schedule, responsible, indicators and budget.

The above research will lead into taking action on the opportunities through a model focused on the development of competencies and this in turn will lead to reduce staff turnover and Discolmedica to be a company aligned to its legacy of enduring in time.

Keywords: model, factors, diagnosis, competencies, skills, processes, management.

Contenido

	Pág.
Lista de Ilustraciones.....	12
Lista de Tablas	14
1. Introducción.....	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Descripción del problema	16
1.3 Formulación de la pregunta de investigación:.....	16
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo general	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3. Justificación.....	17
4. Marco Institucional	19
4.1 Presentación general de la empresa.....	19
4.2 Referentes estratégicos	20
4.3 Estructura organizacional.....	22
4.4 Productos o servicios ofertados	24
4.5 Análisis del sector	26
5. Marco de Referencia	32
5.1 Definición de competencias	32
5.2 Clasificación de las competencias.....	37
5.3 Importancia de las competencias en los procesos de gestión humana	40
5.4 Modelos para la gestión por competencias.....	43
5.5 Definición de Habilidades	47
5.6 Importancia de las Habilidades blandas para el modelo por competencias	48

6. Diseño Metodológico	49
6.1 Tipo de Investigación	49
6.1.1 Análisis externo.....	49
6.1.2 Análisis interno	54
6.1.3 Población, muestra y ficha técnica	55
6.1.4 Identificación de las variables.....	56
6.1.5 Instrumento de medición	57
6.1.6 Validación del instrumento de medición.....	58
6.1.7 Resultados Cualitativos.....	60
7. Diagnóstico Organizacional.....	60
7.1 Procesamiento estadístico de datos	60
7.2 Análisis de los resultados	61
7.3 Conclusiones generales sobre los resultados	71
8. Fase integradora: protocolo y presentación de la propuesta.	73
9. Definición del modelo	75
9.1 Escala de calificación propuesto	77
9.2 Establecimiento de las competencias	78
9.3 Definición del diccionario de competencias.....	80
9.4 Parámetros de medición de la gestión.....	81
9.5 Impacto del modelo sobre los procesos de gestión humana de la organización	86
9.6 Impacto del modelo sobre La rotación del personal de la organización.....	89
9.7 Matriz de riesgos	111
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	113
11. Referencias	115
Anexo. Instrumento de Medición	119

Anexo. Ajustes a las afirmaciones del instrumento de medición122

Anexo. Carta de Autorización de la Empresa125

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Principios y Valores Discolmedica	21
Ilustración 2. Mapa de procesos Discolmedica	24
Ilustración 3. Partes interesadas.....	25
Ilustración 4. Mercados pioneros mundiales de la industria farmacéutica	26
Ilustración 5. Crecimiento de la industria comercializadora de medicamentos.....	28
Ilustración 6. Participación del mercado en términos de ventas de la empresa Discolmedica de los últimos 5 años	29
Ilustración 7. Participación en el mercado respecto a las ventas del sector año 2020	31
Ilustración 8. Cronología gestión por competencias.....	43
Ilustración 9.Herramienta de análisis del entorno externo PESTEL	50
Ilustración 10. Resultado análisis PESTEL Discolmedica	50
Ilustración 11. Resumen resultados análisis PESTEL Discolmedica	51
Ilustración 12. Gráfico análisis PESTEL Discolmedica	52
Ilustración 13. Ecuación probabilística de muestreo	55
Ilustración 14. Gráfica coeficiente V de Aiken acumulado para afirmaciones de encuesta por variables	59
Ilustración 15. Gráfica coeficiente V de Aiken para cada una de las afirmaciones de encuesta por variables	59
Ilustración 16 Gráfica de las fases del procesamiento de datos	61
Ilustración 17. Gráfica variable Selección de Personal Resultados Generales	62
Ilustración 18. Gráfica variable Selección de Personal Agrupados	62
Ilustración 19. Gráfica variable Comunicación Interna Resultados Generales	63
Ilustración 20. Gráfica variable Comunicación Interna Agrupados.....	63
Ilustración 21. Gráfica variable Formación y Desarrollo Humano Resultados Generales.....	64
Ilustración 22. Gráfica variable Formación y Desarrollo Humano Agrupados	64
Ilustración 23. Gráfica variable Desempeño Laboral Resultados Generales.....	65
Ilustración 24. Gráfica variable Desempeño Laboral Agrupados.....	66

Ilustración 25. Gráfica variable Uso de Herramientas Digitales Resultados Generales.....	67
Ilustración 26. Gráfica variable Uso de Herramientas Digitales Agrupados	67
Ilustración 27. Gráfica variable Empoderamiento y Compromiso Organizacional Resultados Generales	68
Ilustración 28. Gráfica variable Empoderamiento y Compromiso Organizacional Agrupados	69
Ilustración 29. Gráfica variable Superación de Expectativas Resultados Generales.....	70
Ilustración 30. Gráfica variable Superación de Expectativas Agrupados.....	70
Ilustración 31 Proceso de Talento Humano Propuesto para Discolmedica	74
Ilustración 32 Realización de la Evaluación 360° en Discolmedica.....	75
Ilustración 33 Niveles de Competencias cimentado en valores organizacionales	79
Ilustración 34 Elementos cíclicos del Modelo de Gestión por Competencias	89
Ilustración 35 flujograma del subproceso de gestión por competencias.....	105

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de perfil competitivo Discolmedica	30
Tabla 2. Ficha Técnica de la encuesta	56
Tabla 3. Cantidad de preguntas de encuesta por variable	57
Tabla 4. Expertos que apoyaron la validación del Instrumento	58
Tabla 5. Resultado de evaluación de la Validación del Instrumento, acumulado por variable	58
Tabla 6 Definición de las dimensiones a aplicar en el modelo	75
Tabla 7 Valoración de cada uno de los comportamientos evaluación de desempeño.....	77
Tabla 8 Matriz de familia por cargo.....	78
Tabla 9 Niveles de gestión de los cargos	79
Tabla 10 Competencias Organizacionales	80
Tabla 11 Competencias nivel estratégico	80
Tabla 12 Competencias Nivel Táctico	81
Tabla 13 Competencias Nivel Operativo.....	81
Tabla 14 Parámetros de medición	82
Tabla 15 Impacto del modelo sobre los procesos de gestión humana de Discolmedica	86
Tabla 16 Impacto de la rotación en los elementos del Modelo.....	90
Tabla 17 Impacto en la rotación de personal en cargos con mayor incidencia.....	92
Tabla 18 Matriz de impacto del modelo de gestión por competencias sobre la satisfacción de clientes y usuarios	97
Tabla 19 matriz de cargos por nivel de responsabilidad y autoridad.....	98
Tabla 20 plantilla de perfiles, funciones y competencias	102
Tabla 21 herramientas de selección por niveles de responsabilidad y autoridad, definición y objetivo	104
Tabla 22 Matriz de Riesgos	111

1. Introducción

1.1 Antecedentes

El sector farmacéutico en Colombia está compuesto por dos industrias, el 71% son los que se dedican a las actividades de comercialización de medicamentos mientras que el 29% son productoras. (Hidalgo, 2021) La empresa DISCOLMEDICA dentro sus actividades comercializa, medicamentos, dispositivos médicos, alimentos con propósitos médicos especiales, insumos de laboratorio clínico, insumos odontológicos, elementos biomédicos y hospitalarios. La participación de mercado en el año 2020 para Discolmedica, que pertenece a las comercializadoras, según (EMIS, 2020) fue del 2,43% la más alta de los últimos 5 años dentro del mercado de Farmacias y Droguerías.

En principio, soportado en la (Resolución 1316, 2005) se considera al auxiliar de servicios farmacéuticos como personal de la salud. De otro lado el Ministerio de Salud crea un documento que define los perfiles ocupacionales y normas de competencias para auxiliares en las áreas de la salud, el cual establece las competencias para “El personal que labora en la dispensación de medicamentos y elementos en las farmacias y droguerías aplicando las disposiciones legales y su autonomía está limitado por las normas vigentes”. (Resolución 1478, 2006), donde se define claramente el recurso humano idóneo para cada una de estas actividades.

La rotación de personal en Discolmedica consolidado para el año 2021 arrojó un porcentaje del 7% sobre una población total de 896. Los cargos con mayor número de rotación corresponden a, auxiliar de facturación, auxiliar logístico, auxiliar contable, mensajero, acompañante de conductor, asistentes de compras, auxiliar de licitaciones, auxiliar en servicios farmacéuticos, Regente-director técnico, Coordinador de dispensación, auxiliar de cuentas médicas. (Discolmedica, 2021)

Según el informe de percepción de cliente interno realizado por el área de Gestión Humana de Discolmedica para el año 2021 (Discolmedica, 2021), el grado de satisfacción del personal con respecto a la inducción específica del cargo arroja un 86%, los cargos con mayor incidencia que solicitan una mejora en esta inducción son auxiliar en servicios farmacéuticos, Regente-director técnico y auxiliares de facturación, el 10% de los colaboradores en su mayoría cargos de las áreas de Crédito y cartera, cuentas médicas, licitaciones, auxiliar servicios farmacéuticos, auxiliar logístico refieren “Pienso que aun desempeñando bien mi trabajo, no tengo posibilidad de promocionar o ascender de puesto”, (Discolmedica, 2021) p.27, el 16% de los colaboradores principalmente auxiliar de servicios farmacéutico, regente director técnico,

auxiliar cuentas médicas, auxiliar de facturación, auxiliar logístico, consideraron como regular o mala la relación entre su salario y sus resultados, el 18% de los colaboradores mencionaron inconformidad con su salario, el 58% de los colaboradores considera que no le queda tiempo para actividades de recreación y el 69% de los colaboradores manifiestan no tener tiempo para atender asuntos personales y del hogar. (Discolmedica, 2021)

La organización no estima presupuestos para los temas de formación y el desarrollo del talento humano con programas a largo plazo. Es claro que este modelo debe implementarse paso a paso por lo cual la propuesta va alineada a la sugerida por (Alles, 2021), la cual permite que se pueda hacer seguimiento al desarrollo por competencias de los empleados. El modelo de selección es la base para tener unos colaboradores idóneos, siendo la calidad de las personas la clave para el éxito de la competitividad de la compañía.

La organización, al tener un modelo basado en los cargos y perfiles, únicamente busca llenar puestos de trabajo y mantener un nivel adecuado de fuerzas de trabajo, con la cobertura adecuada. Hoy en día las empresas buscan que todos sus recursos sean óptimos por ello el estudio constante de la gestión del talento humano se vuelve fundamental además de ser pieza clave para el diseño de las estrategias en las organizaciones. Cada talento pasa por un ciclo de vida dentro de la organización, el cual puede ser más largo o más corto, dependiendo de cómo lo traten (Chiavenato, 2020).

1.2 Descripción del problema

Discolmedica presenta un alto índice de rotación de personal en cargos claves para el desarrollo de su actividad, los cuales vienen generando impactos negativos en los índices de satisfacción del cliente y usuarios, producto del incremento en los tiempos de atención, errores frecuentes en facturación, despacho y desconocimiento del sistema de información, afectando directamente el Core del negocio, resultado del desempeño de los colaboradores nuevos, toda vez que la labor demanda unas competencias específicas y a pesar de que son involucrados en un riguroso plan de capacitación y formación, necesitan más tiempo para su adaptación y desarrollo.

1.3 Formulación de la pregunta de investigación:

¿Qué beneficios obtendrá DISCOLMEDICA al implementar un modelo de gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa DISCOLMEDICA para la mejora en el desempeño y disminución de rotación de su personal.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar en literatura, los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de gestión del talento humano enfocado en competencias.
- Realizar un análisis situacional, al proceso de talento humano de la empresa DISCOLMEDICA que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora
- Proponer variables que aporten a la definición de un modelo de gestión por competencias que beneficie a la empresa Discolmedica en el aprendizaje individual y colectivo en su línea estratégica.
- Formular un plan de implementación para el modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto.

3. Justificación

La intervención en la empresa Discolmedica se da en un momento de una gran crisis económica que ha vivido la humanidad, donde las organizaciones buscan mantenerse, seguir avanzando en esta situación tan compleja, donde los recursos humanos han jugado un papel muy importante para mantener las empresas, donde cada uno realiza sus aportes en los conocimientos específicos, su autocapacitación y la transformación digital, la cual se ha llevado a cabo de una forma muy rápida, todo lo quieren para ya, nadie da tregua. Discolmedica cuenta con una trayectoria de más de 18 años en el mercado con presencia en diferentes regiones del país, donde la complejidad de los servicios que presta la organización es regida por una normatividad exigente, y se suma al propósito de salvar vidas al ser parte de la cadena de suministro del sector salud. En cumplimiento de ese propósito Discolmedica ha entendido que el camino es contar con un talento humano idóneo y competente.

La implementación de un modelo estratégico de talento Humano enfocado en el desarrollo de competencias constituye una herramienta indispensable para optimizar los procesos, incrementar el índice de satisfacción de clientes y usuarios, aumentar la satisfacción del cliente interno y maximizar el potencial de cada uno de los colaboradores. Esta estrategia tiene importantes oportunidades de mejora que se reflejarán en los resultados de indicadores de rotación y en el crecimiento de la organización para llegar al cumplimiento de su visión de convertirse en un gestor farmacéutico a nivel nacional. Su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera. Pone énfasis en señalar qué conductas (el ser), habilidades y competencias son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado.

Además, se convierte en una guía para quien se incorpore a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera no saber qué es lo que se espera que realice, incentivando a sus colaboradores a mantener una conducta enfocada en el mejoramiento continuo. La organización se beneficiará en la estabilidad del recurso humano, desarrollando en sus colaboradores el crecimiento personal al ser ubicado en cargos donde se maximice su potencial y bienestar, alineándose simultáneamente con los objetivos de calidad de la compañía en lo que respecta al fortalecimiento de las competencias y bienestar del personal. La evaluación 360 como modelo de evaluación de desempeño garantiza una visión más acertada y una perspectiva real del desempeño de un colaborador, pues se obtienen aportes desde todos los ángulos e incorpora el concepto de varias partes interesadas, eliminando además posibles variables subjetivas.

La implementación de la metodología de diagnóstico y la propuesta de mejora aportará a la organización en la definición de las competencias requeridas para cada uno de los puestos de trabajo y de los diferentes niveles, una mejora en la selección, inducción específica, evaluaciones de desempeño y en lo referente a los programas de formación y desarrollo de los talentos, buscando la disminución en sus indicadores de rotación en cargos muy neurálgicos que aportan al crecimiento de la organización, los cuales se alían con los objetivos estratégicos y la satisfacción de los clientes internos, externos y stakeholders.

En Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación estuvo reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes, modificada por el decreto 905 de 2004 y (Decreto 905, 2004) posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, que rige actualmente ingresos, número de empleados y activos. Con base en el cuadro clasificación por ventas 2021

valores en pesos equivalentes a clasificación en UVT, Discolmedica presenta ventas superiores a \$63.051.202.020, con más de 750 trabajadores y activos superiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, para lo cual Discolmedica cumple cabalmente generando una gran factibilidad para desarrollar el plan de mejora que se pretende proponer. Con base a la revisión de la información financiera, Discolmedica cuenta con muy buenos resultados a nivel de sostenibilidad económica favorable para soportar el plan propuesto para la mejora con total disposición de recursos financieros, humanos, TIC, y el tiempo necesario para su implementación establecidos en el cronograma.

Al exponer a la alta dirección los objetivos y las razones para llevar a cabo el diseño del modelo de gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa, lo definieron como algo necesario, y manifestaron su total disposición para su desarrollo. Así mismo, nos indicaron que en su plan estratégico, una de las variables que tienen gran peso es el proceso de gestión humana y su objetivo es convertirlo en una dirección estratégica enfocada en la gestión por competencias. Consecuencia de lo anterior, se impartieron directrices claras, total acceso a la información sin restricciones, además de los recursos necesarios para el desarrollo del plan de trabajo, así como el acompañamiento para la realización del diagnóstico y desarrollo de la propuesta de mejora.

4. Marco Institucional

4.1 Presentación general de la empresa

Distribuidora Colombiana de Medicamentos S.A.S - Discolmedica es una organización que nace en el año 2003 con el propósito de atender las necesidades de abastecimiento del servicio farmacéutico en el canal institucional para las IPS de la región sur colombiana; en el 2006 además de la distribución mayorista, incursiona en la prestación del servicio farmacéutico ambulatorio y en el 2010 en la prestación del servicio farmacéutico independiente para dispensación de medicamentos para afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Actualmente es una gran empresa con más de 750 trabajadores directos, con cobertura en más de 16 departamentos del país, cuenta con siete Centros Logísticos de Distribución Mayorista, con áreas de ventas para droguerías, veterinarias, spa y más de 100 establecimientos farmacéuticos propios para la dispensación farmacéutica ambulatoria a EPS.

Está sujeta a 33 políticas corporativas en torno al Control Interno, que involucra el Manejo de Conflictos de Intereses, SAGRILAFT, Gestión Humana, Mercadeo y Ventas, y Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC, que se han complementado con más de 12 políticas

organizacionales publicadas en su página web

<https://www.discolmedica.com.co/quienesomos.phpn> (de Servicio, de Responsabilidad Social, de Seguridad y Salud en el Trabajo, de Calidad, Prevención y Control al Consumo de Alcohol, Tabaco y Drogas, de Prevención del Acoso Laboral, Promoción de la Seguridad Vial, de Seguridad del Paciente, de Devoluciones, de Protección de Datos, Contables integradas, de SAGRILIFT, Cumplimiento al PTEE) orientadas a dar lineamientos y directrices claras para definir y establecer procedimientos e instrucciones de trabajo aplicables transversalmente en todos sus procesos.

Dentro de sus planes está el de capitalizar su talento humano a través del desarrollo de sus programas “Pasión por Servir”, “Emisión de Salarios Emocionales” que involucra reconocimientos y ejecución de su “Plan Normalizado de Bienestar Socio-Laboral”; por otra parte, ha establecido un proyecto de “Transformación Digital” que busca mejorar el uso de los recursos tecnológicos, las comunicaciones internas y externas, optimizar los procesos, fomentar una cultura ambientalmente responsable orientada al cero papel, y también se encuentra desarrollando un proyecto de generación de energías alternativas fotovoltaicas, junto al programa de uso adecuado de recursos naturales renovables.

Estos planes y proyectos se incorporan a los Planes Operativos que desarrollan los procesos, para el cumplimiento del Plan Estratégico, los cuales se establecen para lograr la visión organizacional y se direcciona a través de 6 objetivos estratégicos como son: 1) Fortalecer y desarrollar las competencias de los colaboradores, 2) Mejorar la calidad de vida de los colaboradores, 3) Optimizar los procesos de la organización con proyectos de innovación, 4) Fortalecer la cadena de abastecimiento del sector farmacéutico, 5) Asegurar el acceso, suministro oportuno y con calidad de los medicamentos, dispositivos médicos y otros productos para la salud, 6) Asegurar crecimiento sostenible de la organización. (Discolmedica, 2021)

4.2 Referentes estratégicos

De conformidad a los fundamentos estratégicos (Discolmedica, 2021) que componen el ADN de la compañía, en línea con la misión de salvar vidas impactando de manera positiva en el bienestar y salud de la comunidad, Discolmedica estipula sus lineamientos para la estandarización de metas y aportes por parte de todas las partes interesadas por medio de los siguientes fundamentos:

MISIÓN

Somos una organización comprometida en mejorar la calidad de vida, mediante la comercialización y dispensación oportuna de medicamentos, dispositivos médicos y otros productos para la salud; con un modelo de servicio innovador y humanizado, basado en la gestión integral sostenible. (Discolmedica, 2021)

VISIÓN

Para el año 2030 ser reconocidos por su aporte en soluciones que contribuyan a mejorar las condiciones de salud y bienestar de la población, con innovadoras estrategias comerciales y logísticas, participando activamente en el Comité Nacional de Gestores Farmacéuticos, consolidando la confianza de todos sus grupos de interés. (Discolmedica, 2021)

Ilustración 1. Principios y Valores Discolmedica

<u>PRINCIPIOS:</u>	<u>VALORES</u>
<p><u>•Respeto</u> Considerar el valor de todos los miembros de la organización, su dignidad y sus virtudes; aceptando las diferencias y limitaciones de cada uno, reconociendo su autonomía, acatando siempre la autoridad.</p>	<p><u>•Diversidad e Innovación</u> Capacidad de crear redes de colaboración que trasciendan las fronteras en continua generación de conocimiento y perfeccionamiento ajustados a las exigencias evolutivas de las partes interesadas, con el aporte de desarrollos tecnológicos.</p>
<p><u>•Transparencia</u> Manejar la prudencia, sinceridad, coherencia y comportamientos que sean dignos de confianza con valores de justicia y verdad.</p>	<p><u>•Confianza y Control</u> Cultura de relaciones que construye experiencias de desarrollo multidimensional, con la capacidad para responder, resolver, entender y acompañar diferentes aspectos, en ambientes seguros y gestión de los riesgos.</p>
<p><u>•Integridad</u> Reconocer que somos parte una misma familia, sociedad u organización y en este sentido priman los intereses generales o colectivos, sobre cualquier interés individual o particular, comprometidos con la unión de esfuerzos para mantener el logro de los objetivos como familia, sociedad u organización.</p>	<p><u>•Excelencia y Coherencia</u> Actuar ajustados a estándares para el rendimiento en el logro de resultados, con aplicación desde el más alto nivel, como ejemplo y alineación de las proposiciones y objetivos.</p>
<p><u>•Unión y Armonía</u> Orientar la debida gestión y esfuerzos por mantener firme la voluntad de prevenir conflictos ante eventuales</p>	<p><u>•Bien Común y Bien Propio</u> Influir en el beneficio a todos los ciudadanos y sistemas sociales, instituciones y medios socioeconómicos que</p>

<u>PRINCIPIOS:</u>	<u>VALORES</u>
desavenencias, diferencias y/o divergencias de criterios; manteniendo claros los lineamientos para la resolución de controversias dentro de la organización.	dependen de la organización, asegurando la satisfacción personal, en armonía con el beneficio propio.
<u>•Confidencialidad</u> Manejar absoluta y estricta reserva de manera indefinida de la información confidencial obtenida durante el desempeño y/o relación con la organización.	<u>•Colaboración y Competitividad</u> Servir y trabajar en armonía como equipo, maximizando la exigencia y productividad individual y colectiva de las personas que se esfuerzan por destacar los atributos que mantienen el crecimiento constante y capacidad de adaptación a las condiciones modernas del mercado.
	<u>Equilibrio entre Inteligencia Emocional y Racional</u> <i>Comprensión y prudencia para la toma de decisiones, manteniendo puertas abiertas a escuchar y analizar la información disponible, propendiendo por el sano relacionamiento con todas las partes involucradas.</i>
	<u>Comunicación y Diálogo</u> Se garantizan medios y espacios que propician el diálogo y la participación en el desarrollo de acciones orientadas a la adopción de cambios en el entorno organizacional y/o sociolaboral, que conduzcan al logro de objetivos corporativos y a la mejora integral.

Fuente: Elaboración propia según referentes estratégicos. (Discolmedica, 2021)

4.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional se determina a través del mapa de procesos identificando como entradas las partes interesadas y sus necesidades con base en el análisis del contexto, y como salidas, la satisfacción a las mismas. Se exponen los procesos y su interacción a través de un diagrama que identifica los procesos estratégicos, misionales, administrativos y de control cuyas salidas tienen como objetivo generar soluciones farmacéuticas en operaciones comerciales y logísticas. El mapa de procesos de Discolmedica cuenta con una estructura en cabeza de los procesos estratégicos, los cuales determinan la planeación a través de la gerencia y el área de calidad quien a su vez garantiza la documentación del sistema de gestión a través de manuales, procedimientos e instructivos para la ejecución de todas las actividades que desarrolle la compañía en pro de materializar el cumplimiento de los objetivos.

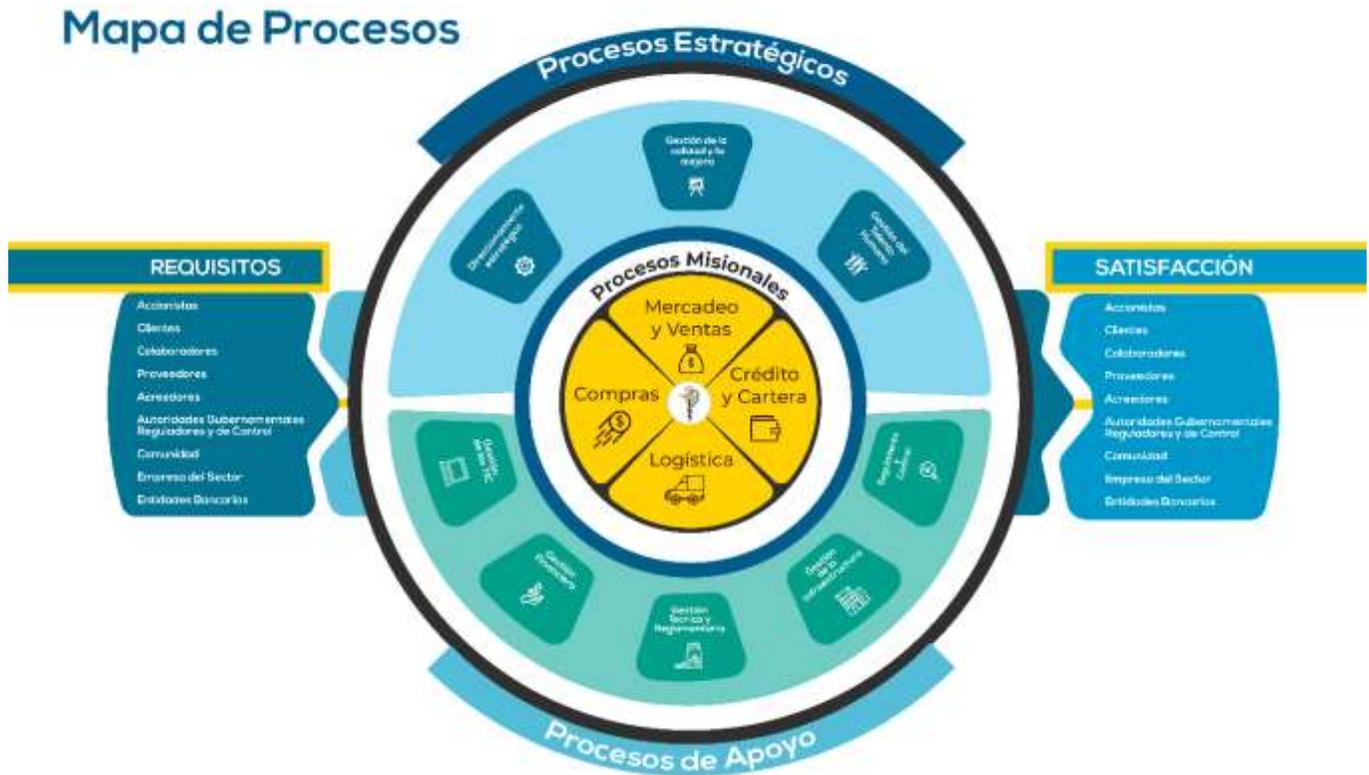
El siguiente nivel es misional, en el cual se encuentran los procesos de mercadeo y ventas, encargado de la identificación de oportunidades de negocio y consolidación de relaciones con clientes mediante la gestión comercial para las tres unidades estratégicas de negocio:

Dispensación, Distribución y Outsourcing; además del área de cartera que se encarga del recaudo de todas las acreencias a los clientes. También se encuentra el proceso de compras que tiene como objetivo el eficiente abastecimiento conforme a los costos que permitan la rentabilidad esperada además de un amplio y suficiente portafolio de productos. A su vez, el proceso logístico engrana la operación de la empresa garantizando una adecuada recepción, almacenamiento, alistamiento, empaque y distribución de los productos dando cumplimiento a los requisitos legales aplicables y la oportunidad y calidad en la prestación del servicio.

Los procesos de apoyo son los encargados de garantizar el soporte administrativo en lo que respecta a personal, infraestructura, financiera, tecnologías de la información y el seguimiento y control a todos los procesos. La gestión del talento humano atiende las necesidades del personal en cuanto a selección, vinculación, formación, desarrollo humano y bienestar. Los procesos de infraestructura y TICS garantizan los insumos necesarios para mantener el suficiente y adecuado software, hardware y estructura física de la empresa. El área financiera encargada de los registros contables, el cumplimiento de requisitos legales en materia tributaria y fiscal y la administración de los recursos. Finalmente, los procesos de seguimiento y control que garantizan la conformidad a través del oficial de cumplimiento, control interno y la Dirección técnica que se encarga de capacitar a nivel técnico el personal, la conformidad de los productos y los conceptos favorables de los establecimientos.

El organigrama está dividido en dos, uno general que representa gráficamente la interacción de la sede administrativa con la operación nacional y de otro lado, está el organigrama zonal que hace referencia a la interrelación y jerarquía de cada uno de los centros logísticos como unidades independientes, descentralizadas, en cabeza de un gerente zonal y bajo la administración de un jefe de centro logístico responsable de los procesos misionales y un subjefe administrativo de todos los procesos de apoyo. (Discolmedica, 2021)

Ilustración 2. Mapa de procesos Discolmedica



Fuente: Tomado de (Discolmedica, Plataforma estratégica, 2021)

4.4 Productos o servicios ofertados

La distribución mayorista es una de las unidades de negocio que garantiza la disponibilidad en la adquisición, recepción, almacenamiento, alistamiento, empaque y despacho o entrega de los medicamentos por medio de canales de comercialización institucional siendo estos clientes las IPS Y ESES, droguerías, veterinaria y spa.

La unidad estratégica de negocio dispensación y gestión farmacéutica prestando el servicio a las aseguradoras (ARL, EPS, ET), consiste en la entrega de medicamentos y dispositivos médicos a sus pacientes en la modalidad de atención ambulatoria (PBS Y NO PBS) que se encuentran o no dentro del plan de beneficios para la salud del cual nuestro valor agregado es la prestación de un servicio humanizado desde la disponibilidad de los medicamentos hasta la atención integral entregando soluciones innovadoras a la necesidad de los clientes y sus pacientes.

El modelo de negocio outsourcing administra la logística farmacéutica de los procesos intrahospitalarios y ambulatorios garantizando la gestión logística de inventarios y a nivel operacional, esta unidad ofrece la disponibilidad de medicamentos y elementos médico quirúrgicos para ESE´S E IPS.

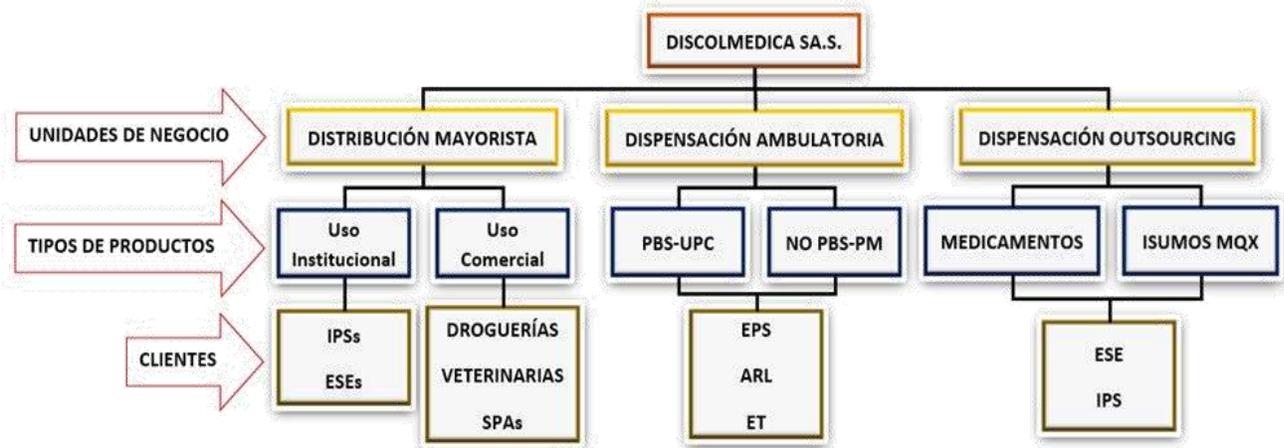
La propuesta de Discolmedica es solucionar de manera innovadora las necesidades del cliente teniendo disponibilidad de atención inmediata dada la importancia de la respuesta oportuna a los requerimientos de salud de la comunidad. La integración de unidades de negocio permite integrar el portafolio de servicios a la satisfacción de sus partes interesadas.

Productos: Medicamentos, dispositivos médicos, alimentos con propósitos médicos especiales, insumos de laboratorio clínico, insumos odontológicos, elementos biomédicos y hospitalarios.

Servicios: Administración del Servicio farmacéutico y sus procesos a nivel hospitalario (Outsourcing), Distribución mayorista, Dispensación farmacéutica.

Grupos de Interés: Para aclarar su estructura funcional, clientes y productos, se presentan las siguientes imágenes:

Ilustración 3. Partes interesadas



Fuente: Tomado de (Discolmedica, Plataforma estratégica, 2021) Plataforma DISCOLNET.

La imagen contiene las partes interesadas relacionadas a cada una de las unidades estratégicas de negocio, donde IPS es Institución Prestadora de Servicios de Salud, ESE es Empresa Social del Estado, EPS es Entidad Promotora de Salud, ARL es Administradora de

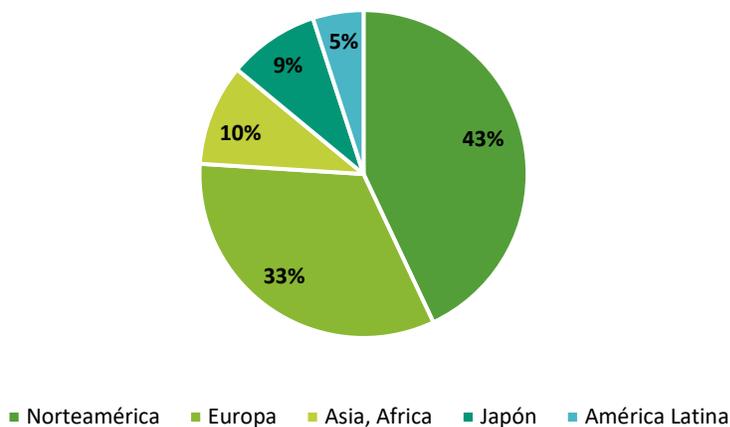
Riesgos Laborales, ET es Entidad Territorial de Salud, y los tipos de productos donde uso institucional no pueden venderse libremente al público, uso comercial son de libre venta al público, PBS-UPC corresponden a productos o tecnologías incluidas en el Plan de Beneficios en Salud y se pagan con recursos de la Unidad de Pago por Capitación, NO PBS_PM corresponde a productos o tecnologías no cubiertas en el Plan de Beneficios en Salud y se pagan con recursos de Presupuestos Máximos.

4.5 Análisis del sector

El sector farmacéutico en el mundo ha experimentado una expansión, principalmente en el incremento del acceso a la atención sanitaria a nivel mundial en los últimos diez años, a través de programas del gobierno, aumento de los ingresos, e incremento de la población adulta y la cobertura en los sistemas de salud. Según el IMS (Informatic Institute for healthcare, 2018) surgirá una oleada de innovación a partir de la investigación y desarrollo tecnológico en la industria farmacéutica, así como una gama de transformaciones habilitadas por tecnología que permitirá la disponibilidad de medicamentos innovadores que, facilitaran el acceso a productos de bajo costo.

Ilustración 4. Mercados pioneros mundiales de la industria farmacéutica

Mercados pioneros mundiales de la Industria Farmacéutica



Fuente: Elaboración propia, tomado del Institute, Healthcare informatics, (IMS, 2010).

Identificar a nivel mundial los países pioneros en producción de fármacos en el mundo propende a generar estrategias de negociaciones asertivas en un mercado más competitivo,

en la imagen se evidencia que Norteamérica y Europa lideran a nivel mundial la producción de medicamentos.

Algunas de las tendencias actuales de productos farmacéuticos son la consolidación de las industrias emergentes, la diferenciación (especialización), el avance científico, los cambios regulatorios en pro de mejorar los precios y la competitividad de los medicamentos, la creciente importancia de los medicamentos genéricos, y la expiración de patentes, lo cual ha incentivado diferentes maneras de viabilizar los sistemas de salud a través de medicamentos biosimilares o biotecnológicos, esto ha facilitado para muchos países una dinámica económica que mejora el acceso a medicamentos para tratamientos especializados requeridos por la población (Ramírez, 2015).

El medicamento es un bien de interés público, cuya función es preservar y mejorar la salud humana. La salud de la población es un derecho fundamental, por tanto, se debe asegurar que toda la población tenga acceso a la atención sanitaria que requiera, incluidos los medicamentos. Las patentes y el acceso a medicamentos están estrechamente relacionados, y la reglamentación de uno puede incidir sobre el otro. Por ello, la búsqueda del equilibrio entre los intereses de los titulares de los derechos de patente y la salud pública es intrínseca al derecho de la propiedad intelectual.

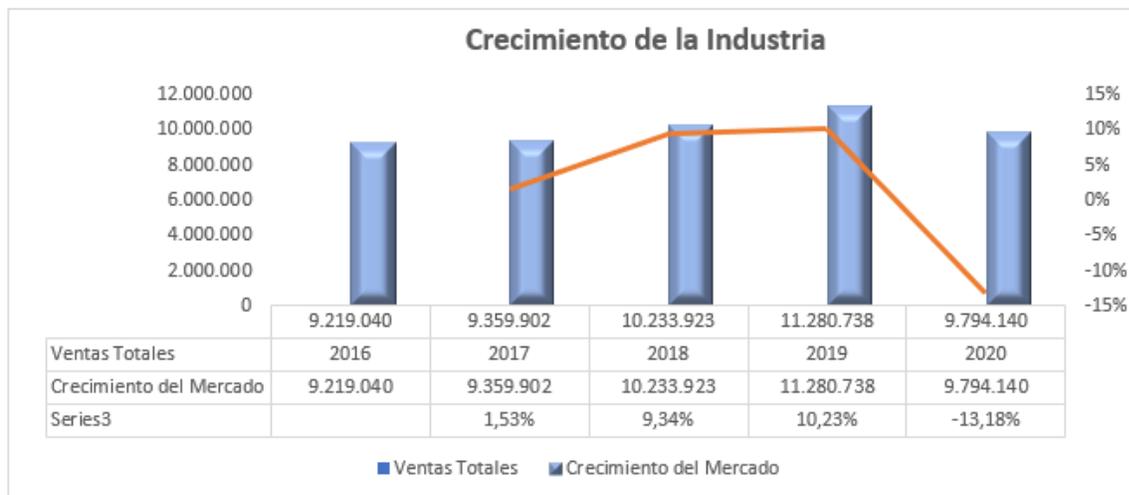
La propiedad intelectual pretende incentivar la innovación mediante la generación de exclusividad, que busca corregir una “falla del mercado”. Falla que consiste en que, puesto que los medicamentos no son difíciles de reproducir, imitar o “calcar”, investigar para desarrollar nuevos medicamentos sería una actividad poco rentable, pues al día siguiente de poner en el mercado un producto novedoso, alguien podría introducir una “reproducción” a precios de costo. En paralelo a esta situación, las patentes generan una condición de monopolio a través de la ley de explotación de 5 años que motivan una definición de precios altos que además de limitar el acceso afecta el sistema de salud.

De 2014 a 2017 las ventas en pesos colombianos (COP) de medicamentos aumentaron a una tasa promedio anual (CAGR) del 5,30 %. Las categorías de este mercado farmacéutico han crecido de manera dinámica, reportando un crecimiento promedio anual entre 2014 a 2017 del 4,95 % para medicamentos genéricos, 5,91 % para medicinas patentadas y 4,81 % para productos OTC. Este mercado se concentra principalmente en Bogotá, debido a que el 47 % de las exportaciones y el 82 % de las importaciones del sector se realizan en la capital. Del mismo modo, en la ciudad se ubica el 66 % de las empresas manufactureras de farmacéuticos, así como el 65 % de los mayoristas de medicamentos, concentrando el 49 % de los empleos en el país. Adicionalmente, Colombia es un país pionero a nivel global en reglamentación

farmacéutica, liderando procesos replicados en diferentes países. De esta manera, la entidad de vigilancia y control de medicamentos es una entidad de referencia internacional, calificado con el máximo rango de la Organización Panamericana de la Salud (Hidalgo, 2021).

El periodo del año 2016 al 2018 según (Hidalgo, 2021) presentó una disminución sostenida del ingreso neto de la industria registrando perdidas en el 2018 por \$ -160.772 millones de pesos colombianos. En el año 2019 logro una recuperación del 1,9 % logrando un ingreso neto de \$ 140.769 millones de pesos colombianos, sin embargo, en el año 2020 nuevamente registró pérdidas por \$ 71.348 millones de pesos colombianos. Estas pérdidas se deben en parte al impacto que tuvo la pandemia en el sector farmacéutico, ya que los antibióticos perdieron cuota de mercado, en la siguiente gráfica se explica este suceso.

Ilustración 5. Crecimiento de la industria comercializadora de medicamentos

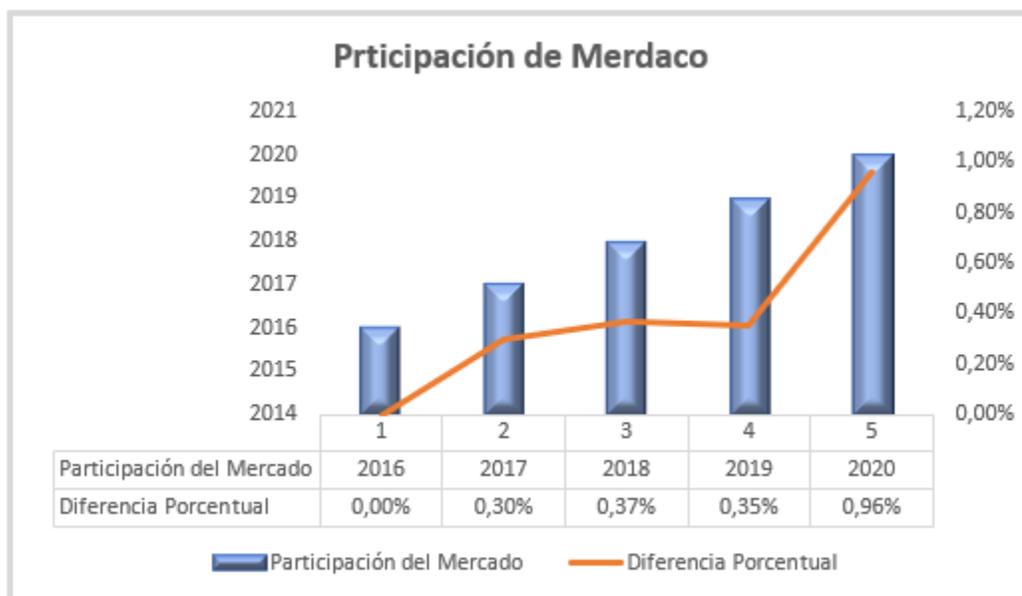


Fuente: Elaboración propia información publicada EMIS (2021)

El crecimiento de Mercado se calculó con las ventas totales por año de la industria comercializadora de medicamentos farmacéuticos. Desde el año 2017 al 2019 se registró un crecimiento sostenido de la industria, donde en el año 2019 obtuvo el crecimiento más alto que fue de 10,23 % donde se logró las mayores ventas registradas en los últimos 5 años que fueron de \$ 11.280.738 millones de pesos colombianos. En el año 2020 se presentó una disminución de la industria del 13,18 % registrando la tercera cifra más baja en ventas desde el año 2016, fue de \$ 9.794.140 millones de pesos colombianos.

Esta caída es debido a la situación sanitaria global que se está presentando actualmente por el Covid-19. Según un estudio realizada por Consultor Salud, la pandemia provocó una disminución en el mercado de antibióticos por las medidas de prevención de contagio del virus como el uso de tapabocas y el distanciamiento social que redujeron el contagio de otras enfermedades bacterianas. Estas medidas de bioseguridad tuvieron un impacto causando una disminución en el mercado de los antigripales de 22,1 %, los antitusígenos de 26,2 %, los expectorantes de 20,7 % y el alivio de la tos seca de 23,1 % a mediados de noviembre del año 2020 (Consultor, 2020).

Ilustración 6. Participación del mercado en términos de ventas de la empresa Discolmedica de los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia según información pública EMIS (2021)

La participación de mercado se calculó con las ventas anuales totales de la empresa Discolmedica S.A.S y las de la industria de Farmacias y Droguerías en Colombia. Las cifras registran un aumento sostenido de la participación de mercado desde el año 2016 hasta el 2020 por parte de Disco medica S.A.S, lo que representa un aumento en la competitividad de la empresa generando mayores ventas dentro del mercado. En el año 2020, registró el mayor incremento porcentual de 0,96 % en comparación con el año 2019, consiguiendo una participación de 2,43 % la más alta de los últimos 5 años dentro del mercado de Farmacias y Droguerías.

Se realizó la matriz de perfil competitivo, donde se identificaron 10 factores de éxito (factores de éxito escogidos se basan en las 5 fuerzas para el éxito de las empresas de Porter) en el sector farmacéutico, que permiten comparar a Disco medica S.A.S con las 2 empresas más representativas del sector, además de reconocidas en el país.

Nota: Los valores de clasificación son: 1 Debilidad menor, 2 Debilidad menor, 3 Fortaleza menor, 4 fortaleza importante

Tabla 1. Matriz de perfil competitivo Discolmedica

Factores críticos para el éxito	Importancia del factor	Discolmedica		Audifarma		Cruz Verde	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
participación en el mercado	0,1	2	0,4	4	0,4	3	0,3
publicidad	0,08	1	0,12	4	0,32	4	0,32
competitividad precios	0,11	3	0,45	3	0,33	2	0,22
posición financiera	0,08	2	0,24	4	0,32	4	0,32
calidad del insumo distribuido	0,12	4	0,24	2	0,24	3	0,36
atención al cliente	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Entrega oportuna	0,15	2	0,3		0,15		0,15
atención usuarios	0,08	2	0,16		0,16	2	0,16
ubicación	0,09	4	0,18	4	0,36	3	0,27
condiciones de venta	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
	1,00		2,66		2,82		2,59

Fuente: Elaboración propia datos tomados de las empresas analizadas (Discolmedica, Plataforma estratégica, 2021)

La compañía Discolmedica S.A.S, tiene un resultado de 2,66 mientras que las compañías Audifarma y Cruz Verde, que constituyen la competencia directa, obtuvieron 2,82 y 2,59 respectivamente, puntuaciones que reflejan la necesidad de fortalecer algunos aspectos. Las principales fortalezas de Discolmedica son la atención al cliente, la competitividad en precios, la calidad de sus productos y el cumplimiento a requisitos legales ya que cuenta con el concepto técnico favorable para cada uno de sus centros logísticos y establecimientos farmacéuticos conforme a lo definido en la normatividad vigente, además que se identifica como ventaja competitiva la excelente atención al usuario y al cliente.

Cruz verde tiene una amplia red de farmacias propias con un robusto portafolio de productos y comercialización de medicamentos al público en general; pertenece al grupo Colsubsidio y las compras las realiza a través de la asociación de cajas de compensación en pull, además tiene EPS propia; sin embargo, dentro de su portafolio no cuentan con dispositivos médicos, no realiza una mayor cobertura en distribución, ni cuenta con centros logísticos, el suministro de inventario a las farmacias esta centralizado, lo cual genera inconvenientes en la prestación del servicio, y retrasos en el abastecimiento de los puntos de dispensación que trae como consecuencia aglomeraciones.

En Audifarma, las fortalezas se centran en su reconocimiento a nivel nacional por su trayectoria en el mercado y un amplio inventario para la dispensación de medicamentos incluida la venta de moléculas exclusivas, los cuales son importados directamente por la compañía, lo que hace que en los medicamentos no regulados por el gobierno nacional y tengan mejor precio competitivo por el volumen de la operación. Ambas empresas competidoras pertenecen al comité nacional de gestores farmacéuticos, manejan aplicación móvil, son reconocidas a nivel nacional y coinciden con la estrategia de ser socias de EPS, lo cual hace que tengan seguro ser los proveedores de medicamentos de una cantidad importante de usuarios, por ejemplo, Cruz verde al ser socia de EPS Sanitas, asegura dispensar los medicamentos de aquellos afiliados a esta EPS.

Ilustración 7. Participación en el mercado respecto a las ventas del sector año 2020



Fuente: Elaboración propia información pública EMIS (2021)

5. Marco de Referencia

5.1 Definición de competencias

Para entrar en un amplio contexto orientado a la implementación de un modelo adecuado, se revisan y analizan diferentes conceptos tratados por diferentes autores, de esta manera tenemos:

Aunque es un término muy utilizado y en algunos momentos se pretende aducir como sinónimo de idoneidad, que en Colombia solo hasta el 2018 mediante decreto 815 que modifica el decreto único reglamentario de la función pública DUR 1083 de 2015, en el artículo 2.2.4.2 se adoptó el concepto como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo, y por capacidad se especifican los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. (DAFP, 2018) p.1

También se explica cómo conductas o comportamientos de las personas que pueden hacer que un individuo sea exitoso por las habilidades naturales que les brinda un reconocimiento, o que lo anulen para alcanzar su desarrollo y los pueden llevar al fracaso, considerando que estas habilidades naturales pueden ser ignoradas por su comportamiento, cada individuo puede potenciar sus habilidades para el desarrollo de sus capacidades intelectuales, realizar sus labores con mucha destreza, pero si el comportamiento de esa persona no es el ideal va a fracasar, y no puede desarrollar esas habilidades para compartirlas y difundirlas (Alles, 2021).

En línea con el concepto de competencia, (Le Boterg, 1998) da una definición enfocada en aquello que se construye a partir de una mezcla de cualidades, habilidades además de recursos que se encuentran alrededor (textos, documentos y otros) los cuales se unen para lograr un desempeño. De otro lado el autor (Abell, 2002, pág. 106) define que “Las competencias son descripciones generales de las habilidades que una persona necesita para desarrollar con éxito una tarea específica. Los perfiles de competencia especifican los conocimientos, habilidades y actitudes y expresan los requerimientos de ejecución en términos de comportamiento”. Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, podemos evidenciar la importancia de establecer un modelo de gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias en las organizaciones, de forma integral que involucre tanto las habilidades

de las personas y que a su vez permita que se aprovechen los recursos que se encuentran en el contexto actual favoreciendo el desarrollo individual de los colaboradores.

Continuamos con avances al concepto de competencias con el autor (Ortoll, 2004), quien propone que los valores o las creencias, van soportados en: saber, saber hacer y querer hacer. Según dicho autor, El Saber: tiene que ver con los conocimientos y el manejo de la información de la mejor manera, El Saber hacer hace referencia a las habilidades que se tienen para llegar a los resultados y El Querer hacer tiene que ver como todo se pone en acción. En línea con lo que propone (Ortoll, 2004), el modelo propuesto en este proyecto contempla dichas variables, tanto los conocimientos previos que tenga el personal de las organizaciones como las habilidades que encontramos en los empleados y a su vez cómo se hace la implementación.

Por otra parte, pero convergente, (Spencer & Spencer, 1993, pág. 9) dice que competencia “es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”. Cuando se hace referencia a las características subyacentes, las competencias están influenciadas por la personalidad, lo cual pronostica el actuar en diferentes situaciones y metas laborales, cuando nos referimos a casualidad indica que la competencia desencadena el comportamiento y a su vez el desempeño de la persona, y si hacemos referencia a el estándar de eficiencia indica que la competencia se refiere a quien lo realiza de la mejor manera o con dificultad con una medición estándar o un criterio general. Continuando con la misma corriente, las competencias son características elementales de la persona que significan “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Alles, 2021, pág. 22)

El descubrimiento de las competencias ha permitido a las organizaciones desarrollar aquellos talentos efectivos de los empleados sin tener en cuenta los estudios que hacen referencia a perfiles de índole físico, cognitivos de la persona. Las competencias percibidas desde la empresa hacen referencia a las competencias esenciales o claves (Core competencias), que corresponden al conjunto de capacitaciones, idoneidad y sistemas tecnológicos que permite a la empresa brindar un sin números de servicios a los clientes, con enfoque en aquellas áreas donde es fuerte y posee las mejores capacidades, y se alinean estructura, estrategia y cultura organizacional, influyendo en el desarrollo de los cargos, por tanto en el desempeño de la empresa, logrando optimización cuando se ajustan las competencias entre persona y puesto, o afectación negativa cuando se presentan diferencias entre estas. (Ramos P. , 2021)

En concordancia con (Levy-Leboyer, 2020) las competencias se pueden observar en cada labor que desempeñan las personas dentro de la organización, además de la aplicación de un test de evaluación. En la práctica los trabajadores ponen de manera integral su capacidad, atributos y conocimientos, considerando una estrecha relación entre los atributos individuales y las características requeridas para el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo; lo que significa que algunas personas controlan de mejor manera los comportamientos que otros, lo cual los hace más productivos en una tarea determinada en el desarrollo de sus funciones. Las competencias son individuales y se deben observar a partir del análisis del comportamiento, pudiendo potenciarlas para llevarlas de un nivel a otro y desarrollar otras.

Es importante este concepto de competencia para nuestro proyecto ya que se vuelve fundamental para las organizaciones buscar que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente y vayan en línea con el plan estratégico de la compañía. Cuando se llevan a cabo las actividades potenciando las habilidades, comportamientos y actitudes del personal, se vuelve coherente hacia el logro de los objetivos que se quieren conseguir en la empresa.

Las competencias laborales han evolucionado en su concepto pasando de una relación de actividades o entregables que se transforman en competencias, en dichas actividades o entregables no se contemplaba la complejidad y su relación, ni las cualidades subyacentes como el conocimiento para el desarrollo de estas, ni la razón profesional de habilidades necesarias para su realización; hacia una perspectiva de conjunto de propiedades, cualidades para el crecimiento y desarrollo profesional en su desempeño. Las competencias se forman de todos aquellos oficios desempeñados en la organización que se relacionan entre sí, los cuales a través de la aplicación de conocimientos desarrollan habilidades necesarias para su ejecución y forman atributos para el desempeño efectivo en dichas tareas. (Atharnasou, 1996)

También se dice que la competencia es la capacidad con la que goza una persona por su aptitud para el desempeño continuo de las funciones que lo hacen productivo en diferentes entornos deseados en un ambiente de búsqueda de los mejores resultados de una organización. Esta aptitud se adquiere con la formación y desarrollo de lo aprendido, destrezas y talento que se demuestran en el conocimiento (saber), producir (hacer) y habilidades (saber hacer) (Mertens, 1996); de esta manera la pregunta ¿Qué hace? Hace referencia a las competencias esenciales, la pregunta ¿Qué debe saber? Hace referencia a los conocimientos y la pregunta ¿Qué debe saber hacer? Son las habilidades. Esta aptitud lleva al desarrollo de las competencias diferenciadoras en cada una de las personas que desempeñan una actividad o trabajo, lo que hace grande a una organización. (Ramos., 2012)

Para (Alles, 2005, pág. 5) el término competencia hace referencia a “... las características de personalidad devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. p.29. Si bien, no es fácil identificar dichos comportamientos en un empleado, esta definición de la autora, complementado con los tipos de competencias son relevantes para el proyecto ya que permite hacer énfasis en las conductas de los colaboradores de las organizaciones cuando se aplique el instrumento de medición. Entender dichas percepciones desde su puesto de trabajo permite establecer el punto de partida para la construcción y aplicación del modelo.

Según (Alles, 2016, págs. 124-125), selecciona las siguientes competencias como ejemplos para tener en cuenta en la implementación de un modelo de gestión por competencias en una organización así:

Conducción de personas	Dirección de equipos de trabajo	Empoderamiento
Entrenador	De emprendedor	Liderar con el ejemplo
Liderazgo	Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)	Adaptabilidad-Flexibilidad
Liderazgo para el cambio	Visión estratégica	Comunicación eficaz
Calidad y mejora continua	Capacidad de planificación y organización Colaboración	Conocimientos técnicos
Cierre de acuerdos	Competencia “del naufrago”	Dinamismo
Conocimiento de la industria y el mercado	Desarrollo y autodesarrollo de talento	Manejo de crisis
Credibilidad técnica	Profundidad en el conocimiento de los productos	Pensamiento analítico
Habilidades mediáticas	Gestión y logro de objetivos	Influencia y negociación
Iniciativa – Autonomía	Orientación a los resultados con calidad	Productividad
Pensamiento estratégico	Orientación al cliente interno y externo	Relaciones públicas
Temple y dinamismo	Tolerancia a la presión de trabajo	Responsabilidad
Trabajo en equipo	Toma de decisiones	

De manera específica se debe considerar a la comunicación como competencia de eje transversal, al ser una herramienta integradora de todas las áreas del saber, permitiendo la participación social, la construcción de acuerdos, erradicación de prejuicios y resolución de problemas, ante pensamientos divergentes que agudizan el pensamiento crítico del individuo, esta variable contribuye al empoderamiento de los colaboradores que tienen muy claro los referentes estratégicos de la organización aportando al cumplimiento de los objetivos personales y alineados con los de la organización, una buena comunicación interna genera crecimiento y sostenibilidad a la empresa. (Ramos A. J., 2008)

Lo primero que debemos tener en cuenta es que existen diferentes modelos de competencias según (Alles, 2016)

Modelo de competencias Organizacional: Son las competencias más básicas para mantener a flote una empresa. Ya sea una organización multinacional o una PYME, toda empresa cuenta con estatutos genéricos necesarios, como la proactividad y aprendizaje continuo en todos y cada uno de sus miembros.

Modelo de competencias Funcional: Se trata de competencias específicas de una industria o de un sector. Las discrepancias en estos modelos pueden identificarse en el grado de educación necesario hasta las habilidades interpersonales.

Modelo de competencias por Trabajo: Son las habilidades específicas con las que debe contar un colaborador para llevar a cabo ciertas tareas dentro de una organización. Estas son establecidas por la misma empresa y el equipo de RRHH las busca basándose en la descripción de cada cargo.

Modelo de competencias de Liderazgo: Están enfocadas al desarrollo y la innovación de habilidades para generar motivación, inspiración, influencia en las personas para cumplir los objetivos. En línea con el desarrollo de nuestro proyecto, es clave entender el nivel de motivación que se evidencia en el personal de las organizaciones en la búsqueda de los objetivos. Aspectos que se ven reflejados en el bienestar, la productividad y en la ejecución de los planes de acción que resultan luego de implementar el modelo de gestión por competencias facilitando el mejoramiento del desempeño.

El concepto de competencia surgió como una nueva forma de resolver las demandas de una organización, buscando maximizar sus ventajas competitivas a través de sus colaboradores. (Mertens, 1996)

5.2 Clasificación de las competencias

Luego de estudiar el concepto de competencias, pasamos a clasificarlas desde el ámbito laboral en tres grupos: básicas, generales y específicas. Este tipo de habilidades profesionales no son difíciles de encontrar en un candidato o un empleado para el nuevo contexto de desarrollo sociodemográfico. (Brazzolotto, 2012). Tal como su nombre lo indican pertenecen a esta categoría todas aquellas competencias profesionales que una persona debe haber adquirido mediante una formación básica como lo son la lectura, escritura, matemáticas básicas, etc.

Estas habilidades se dividen a su vez en dos grandes grupos, las habilidades personales adquiridas a través de la educación obligatoria, como la suma, la resta o la lectura. Por otro lado, hay habilidades sociales que se construyen en la socialización. Conocer ciertas reglas básicas de comportamiento o normas sociales (Díaz, 2015). No es necesario insistir en ello porque es normal que todo el mundo lo tenga. Pero hay casos excepcionales, como casos de empleados de otras culturas.

Al respecto, parecen carecer de estas habilidades profesionales, pero tienen las habilidades básicas de su tradición que normalmente no se alinean con las características de la cultura donde se ubica el cargo laboral. Las habilidades básicas pueden ser desarrolladas por cualquier persona (Dousat, 2019). La falta de competencias profesionales básicas no debe ser motivo de discriminación, ya que cualquiera puede desarrollarlas a medida que se integra de manera efectiva a sus actividades laborales y sobre todo a los elementos de socialización de las personas.

Sin embargo, en relación con las competencias laborales generales, estas forman parte de competencias profesionales que también se denominan habilidades genéricas o habilidades transversales. Estas se refieren a competencias generales para cada tipo de cargo sin considerar los aspectos específicos que identifican cada cargo. Ejemplos de habilidades generales son la inteligencia emocional. Son comunes a varios oficios, aunque adoptan formas diferentes según la empresa o profesión en la que se desarrollen (Pedro, 2018). Así como otras habilidades como el trabajo en equipo, la orientación a resultados, la gestión, la planificación, la comunicación, la adaptabilidad, la creatividad, la inteligencia emocional y la superación de expectativas.

En este sentido es valioso recalcar que las competencias laborales generales se diferencian de las básicas ya que es notable que el personal tenga ciertas competencias que otras no tienen. Por el contrario, las competencias básicas deberían ser universales. Las habilidades

blandas son esenciales para cualquier tipo de posición (Martínez, 2015). En términos concretos, es muy útil para el departamento de RRHH determinar qué competencias transversales existen en una empresa. Por ejemplo, si la cultura organizacional es creativa, esta habilidad es común en la empresa y debe ser poseída por todos los empleados.

Finalmente, se tiene el caso de las competencias específicas son aquellas que se relacionan con una actividad concreta: las denominadas profesionales específicas. En el caso del trabajo de comercial requiere la habilidad colateral de la inteligencia emocional y más concretamente esto se traduce en la habilidad experta en la interacción con el cliente (Vilchis, 2013). En el área de Recursos Humanos también es importante diferenciar entre las habilidades generales que se requieren en todos los cargos ya que se repiten dentro de la empresa y las que son para cargos específicos.

Estas habilidades o competencias específicas se esperan que se encuentren en cierta forma pre-establecidas dentro de los conocimientos de los trabajadores, dado que su formación profesional comprende la integración de las mismas para el desarrollo de un profesional que sea capaz de responder a las necesidades de las empresas donde trabaja, pero esto no quita que las organizaciones puedan establecer o desarrollar elementos que ayuden a mejorar estas habilidades a través del procesos como capacitaciones, coaching, programación neurolingüística entre otro conjunto de estrategias que tienen un alto impacto para la formación y refuerzo de las habilidades específicas y trasversales que los trabajadores deben tener para asegurar procesos de competitividad y alto valor en cada uno de los puestos de trabajo donde desarrollan sus labores (Dousat, 2019).

Es importante recalcar que para que las nuevas competencias requeridas por las empresas no sean sólo individuales, se debe tomar un concepto que es sumamente relevante el cual es el de competencias colectivas, las cuales pueden tener incluso una mayor importancia e impacto dentro de las organizaciones que la competencia individual que puedan tener los empleados. Esto debido a que las estrategias que se dan en pro del desarrollo del personal deben tener también en cuenta la importancia del grupo en la perspectiva que se conoce o se basa las mismas la cual es "la organización que aprende" y que se encuentra en constante cambio (Valero, 2019). Este concepto de competencias colectivas es importante para el modelo de gestión por competencias en las organizaciones ya que en la teoría estudiada se hace énfasis en el ser y en las habilidades y competencias a nivel individual. El postulado de Valero & Gaviria nos lleva a contemplar el concepto a nivel de equipos de trabajo, buscando también

tener un desarrollo colaborativo, teniendo en cuenta el contexto cambiante que pueda vivir la empresa.

Es por ello en conjunto, esta nueva lógica competencial adquiere un valor sumamente significativo dentro de la importancia de la generación y adaptación de las competencias de relación individual, social y de participación más allá de las competencias técnicas, metódicas o procedimentales que se pueden encontrar dentro de cualquier organización que busca mejorar sus procesos operacionales y gestionar equipos de trabajo interdisciplinarios y transversales.

Esto teniendo como referencia que el capital humano se denomina capital intangible en la gestión estratégica a través de las habilidades que los mismos pueden desarrollar y que son claves alrededor de las estrategias empresariales que las organizaciones buscan lograr con el desarrollo de dichos procesos los cuales se inscriben en la nueva lógica de la gestión del conocimiento, que sin duda se ve favorecida por la intersección de la sociedad de la información y la comunicación para generar valor estratégico alrededor de las organizaciones (Martínez, 2015).

Según (Saracho, 2005) los tipos de competencias para la segunda mitad del siglo XX se clasifican en distintivas, funcionales y genéricas definidas según sus autores, para David McClelland los tipos de competencias son Distintivas: Las personas poseen características para desempeñarse exitosamente e identificar características para atraer, desarrollar y retener personas sobresalientes, que aportan al desempeño superior de la organización. Para Sidney Fine los tipos de competencias son Funcionales: La persona debe obtener ciertos resultados mínimos en un puesto determinado, para garantizar con los estándares de productividad, calidad y seguridad, requeridos por la organización y para William Byham los tipos de competencias son Genéricas: Las personas poseen conductas típicas para desempeñarse correctamente en un puesto determinado en la misma u otra organización, es decir, igual puesto en organizaciones similares. (aplica el concepto de mejores prácticas).

Para (Alles, 2008) las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias Específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

5.3 Importancia de las competencias en los procesos de gestión humana

Es importante entender que el modelo de gestión humana por competencias es aplicable en varios procesos como selección, capacitación, plan carrera en una organización y políticas de incentivos. La gestión del talento humano por competencias permite identificar las competencias, actitudes y habilidades profesionales que deben poseer los empleados para ocupar correctamente cada puesto (Sandoval, 2013). De allí entonces que diversas empresas y organizaciones deciden tomar este modelo como una opción para mejorar sus elementos tanto operativos como competitivos al lograr una mejor gestión del recurso humano con el que cuenta.

Un ejemplo de ello es la gestión del modelo por competencias que se da en el Hospital Ramón y Cajal (Madrid-España). De hecho, prestan especial atención al intercambio de conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de sus empleados para el correcto desarrollo de cada puesto. Los trabajadores de la salud de este hospital están sujetos a un diccionario interno que incluye 22 habilidades divididas en tres secciones: estratégica, funcional y personal (Calleja, 2011).

Esto le ha permitido a la institución optimizar toda una serie de procesos que anteriormente se encontraban en un estado de operatividad sumamente complejo, dado que no se cumplían con los objetivos establecidos por parte de la institución. Por ello la implementación de la estrategia por competencias ayudo a definir de manera mucho más clara los roles que estos podían desempeñar y de qué forma podían ser usados de manera estratégica alrededor de la función operativa del establecimiento. Con esto se muestra claridad de que la formación en competencias y sobre todo la gestión de los empleados tomando estas como referencias logran generar cambios que son sumamente importantes para las organizaciones y que juegan un papel crucial dentro de un entorno competitivo que hace necesario el obtener elementos o ventajas comparativas difíciles de igualar o replicar por los otros competidores.

Otro ejemplo es el de la empresa Pyrénées la cual es una organización de grandes almacenes en Andorra (suroeste de Europa) con más de 1.500 empleados. En sus inicios no tenía competencia porque los bajos precios de este país animaban a los europeos a venir a comprar. Cuando se ajustaron los precios, Pyrénées se enfrentó a un grave problema ya que las ventas se desplomaron y sus empleados también carecían de las habilidades y competencias para marcar la diferencia en el mercado. Ante esta situación deciden impulsar un nuevo proyecto: Pyrénées 2000. Su principal objetivo era realizar una transferencia de cultura corporativa encaminada a preparar a los empleados para que se conviertan en el mejor

ejemplo de transmisión de los valores y la misión de la empresa (Valero, 2019). La estrategia para implementar la nueva gestión del talento humano por competencias constó de seis puntos para cada tipo de competencias que hoy han asegurado el éxito de la empresa.

Pero quizás uno de los casos más relevantes o de mayor éxito es el de Scotiabank Group (Canadá) ya que para esta organización su acción principal no es solo seleccionar los talentos más adecuados de acuerdo a sus capacidades, sino también brindarles la capacitación y oportunidades necesarias para que puedan desarrollar una exitosa carrera profesional. ¿Por qué? Porque será más fácil retener el talento y, además, la empresa contará siempre con empleados mejor preparados (Muñoz, 2016). Scotiabank ha desarrollado un plan de desarrollo en el que a cada colaborador se le asignan las habilidades que necesita desarrollar, se crea un plan de acción para lograrlas y se le da seguimiento. Además, se analizan sus actitudes ante nuevos desafíos en discusiones con ejecutivos. En términos de retención de talento, Scotiabank permite a los empleados dar forma a sus carreras en función de sus expectativas y la gestión adecuada de sus habilidades. Tienen una herramienta llamada Job Postings que les da la oportunidad de cumplir su sueño a quienes quieren hacer un cambio de carrera dentro del banco (Muñoz, 2016).

Otra área fundamental de trabajo en Scotiabank en la gestión del talento de las personas es el liderazgo. Los gerentes son responsables de guiar a otros empleados en el logro de los objetivos comerciales. Por eso promueven el autoliderazgo de todas las personas, para que puedan actuar de forma autónoma y desafiarse a sí mismos en el día a día.

Es más que claro con los ejemplos analizados alta relevancia que tienen las habilidades laborales donde cada vez son más determinantes para lograr una transformación exitosa dentro las organizaciones, esto debido a que dichas habilidades ayudan a las competencias efectivas que de cierta forma permiten el llevar a cabo las tareas y asignaciones laborales diarias (Vilchis, 2013). Es decir, habilidades también conocidas como habilidades o competencias laborales las cuales se han definido con anterioridad dentro de este análisis reflexivo.

Se debe tener claridad que las competencias desarrollados alrededor de la organización y los empleados debe ser actitudes reales y necesarias para realizar las acciones adecuadas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa a través de un desarrollo eficiente de las diversas actividades labores que comúnmente se realizan en la misma, pero con un plus o añadido que solo se obtiene si se tiene una gestión eficiente de las competencias laborales tomadas en cuenta por parte de las organización (Brazzolotto, 2012).

Por otro lado es importante destacar que anteriormente las organizaciones presentaban un enfoque completamente distinto y poco funcional con respecto a la gestión de sus áreas de recursos humanos y de la forma en cómo se daba el proceso de relación con los empleados, ya que solo se utilizaban dichos recursos para buscar personas que tuvieran el conocimiento para hacer un trabajo y requerían que fueran competentes para realizarlo, lo cual era algo sumamente básico que no exigía o guiaba al trabajador a obtener una serie de habilidades y competencias que le permitieran ser mucho más integral y aportar valor estratégico dentro de las organizaciones en las que se encontraba (Pedro, 2018). Este modelo solo se basaba en elementos de estudio y certificaciones sin tomar en cuenta las habilidades que se podían generar dentro de la misma organización.

De hecho, bajo dichos parámetros cuantos más títulos profesionales se tenían, más oportunidades laborales existían, de allí que con el desarrollo del desempeño laboral se empezó a tomar en cuenta otros indicadores claves que llevaron a las empresas a darse cuenta de que tenían empleados altamente calificados, pero no había nada que pudieran hacer en términos de práctica y experiencia (Toledo y otros, 2007). Se comprobó entonces que no necesitaban profesional con demasiados títulos sino alguien capaz de realizar funciones que beneficien a la organización y sobre todo que puedan aportar valor a la misma.

Hoy en día las organizaciones buscan personas que además de estar preparadas y contar con experiencia en el puesto que van a ocupar, alguien que lo sepa hacer bien. Por eso, es importante tener el conocimiento, la práctica y la voluntad para hacer un buen trabajo. Todo esto hace que la importancia de las habilidades profesionales y competencias orientadas a poder desarrollar elementos de competitividad por parte de las organizaciones, puesto que para las mismas es vital fomentar el desarrollo de competencias que respondan a las crecientes demandas de la industria, los clientes y la propia sociedad.

Es por ello por lo que sabiendo que son las habilidades, capacidades, conocimientos e incluso actitudes de las personas las que hacen verdaderamente competitiva a una organización, trabajan para fomentarlas dentro de todos sus trabajadores logrando entender así la importancia de la gestión del capital humano basado en competencia. Ya que se hace necesario que los miembros de una empresa puedan tener esta "combinación ideal" para sobresalir en su campo y alinearse con la filosofía y cultura de la empresa, pero para lograr esto es importante que la empresa identifique las habilidades que más les interesan y que funcionan no solo para ella, sino también para los empleados en el logro de sus metas individuales y de crecimiento dentro de la organización (Valero, 2019). Una de las ventajas que ofrecen esta metodología, es que los desarrollos y competencias no son fijos; puesto que las

mismas llegan a ser escalables, extensibles y maleables según las necesidades que tenga la empresa.

Para (Alles, 2015, pág. 39) atracción, selección e incorporación de personas. La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente. El proceso de selección forma parte importante de unas de las variables que debemos incorporar en el instrumento de medición, nos genera el insumo para la aplicación del modelo de gestión por competencias de los futuros miembros de la organización.

Las competencias digitales se han convertido en una variable necesaria para las competencias de los antiguos y nuevos colaboradores de una organización, los cambios caóticos generados por la revolución 5.0, desarrollando herramientas tecnológicas forman parte del desempeño de los colaboradores. Son necesarias para la educación actual y en el desarrollo de actividades laborales, dependemos de las herramientas tecnológicas en un mundo globalizado, competitivo y que se transforma rápidamente, siendo una parte importante del modelo educativo actual y constituyendo un elemento indispensable para el aprendizaje. De igual manera el uso de herramientas tecnológicas ha ido en auge con el paso del tiempo, así como la importancia del inglés para la sociedad actual. Se constata que dichas áreas de investigación constituyen una parte importante de la educación actual y se determina que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la formación docente y el aprendizaje de inglés constituyen una parte importante de estos temas y las destrezas necesarias para desarrollar la competencia en el ámbito tecnológico. (Ramirez & Granados, 2020)

5.4 Modelos para la gestión por competencias

Ilustración 8. Cronología gestión por competencias

Época/autor	Año	HECHO
Humanismo y renacimiento	siglo IV finales siglo XVI	Los modelos y las teorías son encaminadas al Ser y a su integridad. También se orienta a la humanidad, sus valores y cómo ven el mundo y el hombre en las organizaciones.

Época/autor	Año	HECHO
Primeros estudios	Años 70's	Estados Unidos estando en guerra, se enfoca en tener una buena imagen y estudia lo que tiene que ver con su desempeño, para ello, pone a cargo al Sr. McClelland Universidad de Harvard el cual inicia el análisis de las habilidades y competencias del personal de la embajada.
Teoría de las 3 necesidades / motivación	Años 70's	Aquí, Mc Clelland aplica la teoría sobre los postulados teóricos de Henry Murray. Éstos se enfocan en lograr los objetivos y cómo la humanidad se siente impulsada en hacer sus actividades, la necesidad de dominar e influir sobre los demás y la búsqueda constante de aceptación.
Afirmaciones estudios McClelland	1974	En sus estudios McClelland indica que las competencias son rasgos profundos de una persona, y se relacionan directamente con la forma de comportarse además de los logros y triunfos que puede obtener a nivel profesional.
Boyatzis	1981	Este autor dice que una competencia puede reunir características aplicables a nivel laboral como son sus conocimientos, sus habilidades, cómo percibe su entorno y a su vez qué lo motiva. También inicia, al igual que McClelland, un estudio sobre las competencias que se evidencian en el personal directivo y cómo influyen en sus resultados.
Spencer y Spencer	1993	Vemos el concepto de competencia como un todo que resulta a partir de integrar conocimientos, experiencias, cualidades y aspectos del exterior que aportan al saber cómo documentos, etc. Todo ello contribuye al desempeño.
Mertens y Rojas	1998 y 1999	Conforme se avanza en la formación y la integración a nivel social se obtiene una ponderación o calificación. Los autores aquí indican que integrar habilidades y conocimientos dan como resultado las competencias. Con ellas se pueden lograr a obtener los resultados que se requieren dependiendo del caso.
Abell	2002	Abell indica que las competencias describen de manera general, aquello que una persona requiere para hacer de manera exitosa una actividad específica. Las destrezas y habilidades son las que determinan el perfil de cada competencia y muestra la exigencia de comportamiento en el momento de su realización.
Ortoll	2003	Da el significado de El Saber cómo aquello que se genera después de analizar y procesar de manera inteligente todo lo que recibo del exterior; son esos conceptos que voy generando a partir de lo que me rodea. Luego el Saber Hacer que me determina cómo puedo aplicar mis habilidades y fortalecer el conocimiento para luego obtener los logros que espero y el querer hacer son las actitudes que me permiten llevar a cabo todos los conocimientos que obtuve.
García	2003	Todo lo que conlleva el Hacer, es decir, las competencias, permiten la creación de niveles de desempeño bien sea a nivel personal o profesional realizando sus actividades con su entorno social.
Marta Alles	2005	Indica que las estrategias son diferentes para cada una de las empresas por lo cual las competencias también serán distintas y por ello el modelo se debe crear o generar acorde a lo que cada organización requiere y a lo que cada persona necesita tener en función de cumplir la estrategia organizacional, entendido toda su filosofía de manera integral.
Actualidad	2022	Gracias a los postulados de varios autores sustentados en las teorías mencionadas, se ha permitido que hoy en día se evidencie un avance en el campo organizacional y en el acompañamiento al desarrollo del Recurso Humano dando relevancia al Ser y a la Gestión por Competencias

Fuente: Elaboración propia según referentes bibliográficos estudiados en cronología (2022)

Para desarrollar la etapa de diagnóstico, se determinan los elementos que se describen a continuación:

Se pueden identificar tres modelos de gestión por competencias: El modelo Conductual según McClelland y Byhan podemos decir que Identifica las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores, que centra la competencia en las cualidades o habilidades del colaborador, buscando identificar el mejor desempeño; el modelo Funcional según Fine Refiere a desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado, que se centra en los requerimientos definidos en el perfil del cargo y el modelo Constructivista según Jean Piaget y Lev Vygotsky, el primero con su teoría de los estadios nos dice que el aprendizaje es el resultado de haber consolidado y aplicado distintos conocimientos, define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto, buscando identificar lo que es capaz de hacer el colaborador.

Modelo Conductual: Este modelo está diseñado para aquellos colaboradores que desarrollan sus tareas con base en las metas definidas por la organización. Son colaboradores que tienen un desempeño superior y en consecuencia las competencias se construyen a partir de las características de este. Como las competencias siempre están diseñadas en busca de una alta productividad y que propendan por el crecimiento y el éxito de la compañía, este modelo establece que tomando como referencia los colaboradores que mejor hacen la tarea se pueden definir esas guías de productividad y esos estándares mínimos para garantizar que los colaboradores que se incorporen a la organización posean esos mínimos requeridos (Mertens, 1996).

Desde esta perspectiva, se puede resumir que el modelo conductual es aquella fuerza intelectual que define el ser y saber hacer, donde el colaborador busca de forma gradual el intelecto propio, común y colectivo de la organización por medio de su participación en aportes intelectuales y de validez para la gestión organizacional que suplan las necesidades por medio de estrategias que logren mitigar los impactos negativos y poder buscar soluciones y no problemas, como lo cita Peter Drucker, “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.

Para este modelo el concepto de Competencia es definido como: “Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1996, pág. 61) “Característica

subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982, pág. 28). “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993, pág. 122).

Modelo Funcional: Partiendo del concepto de que las organizaciones están permanentemente en interacción con todas sus partes interesadas y se vuelven parte de un engranaje social, comercial, político, cultural, etc., y que, como consecuencia de esta misma interrelación crea unos subsistemas funcionales, este modelo establece que los objetivos y metas que se traza la organización no pueden ser construidos a partir de intereses particulares, sino de los intereses de todo su entorno, con base en la identificación de las necesidades y expectativas de todas sus partes interesadas.

Así las cosas, este modelo funcional establece las competencias a partir de las habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas de los colaboradores en cumplimiento de los propósitos organizacionales y en consecuencia de los propósitos de las partes interesadas de la organización. Las competencias son construidas en la proporción del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las organizaciones deben gestionar un sistema holístico enfocándose desde lo micro hasta lo macro en todos los entornos, ya que esto permitirá no solo tener una visión interna sino también externa, por lo cual las capacidades de los colaboradores estarán puestas en todos esos cambios representativos que puedan afectar negativamente a la organización o en su efecto beneficiarla.

Para este modelo el concepto de competencia es definido como la capacidad de desempeñarse y entregar resultados concretos según lo esperado para el cargo, y que es determinado por las tareas y la capacidad real para ejecutarlas dentro de los estándares esperados (Saracho, 2005).

Modelo Constructivista: Este modelo se construye a partir de la interrelación entre las habilidades del colaborador, las metas de la organización, las posibilidades del colaborador y el entorno socio laboral. Es decir, que las competencias no se construyen bajo un único eje, que es la organización y sus objetivos, sino que tiene en cuenta al colaborador como persona y se le da la importancia que corresponde partiendo de las posibilidades de esta. En este modelo se le da la oportunidad de desarrollar a las personas que por sus condiciones no tuvieron la oportunidad de adquirir una formación académica específica, sino que a partir de esas

habilidades blandas se construyen las competencias y se plantea la capacitación hacia las mismas. (Alles, 2016)

La identificación y descripción de competencias en este modelo se construye a partir de la persona, su entorno social, y la capacidad y voluntad de superarse. Exige más una medición permanente para que, en la medida en que se tracen competencias y se forme para el fortalecimiento de las mismas, se puede monitorear la evolución para ir exigiendo nuevas competencias. Es por esto que este modelo exige un compromiso no solamente del colaborador, sino de la organización, para que se planteen nuevas formas de adquirir su conocimiento y se pueda ser flexible en muchos aspectos, desde la búsqueda de instituciones y agentes educativos, como en los métodos de alternancia, horarios y técnicas de aprendizajes pasando por las tradicionales hasta las más innovadoras que garanticen que las personas estén en un aprendizaje continuo bajo una hoja de ruta definida en las competencias que se pretenden adquirir.

Las organizaciones como una red de unidad integral y socio-laboral debe encontrar desde un inicio los posibles aspectos relevantes de sus futuros colaboradores, esto con el objetivo no solo de tener un manual de funciones ya establecido, sino que pueda ser ajustado a las capacidades del personal, esto permitirá que el colaborador tenga un campo de acción más amplio siendo, más eficiente y eficaz en todo aquello que la organización demande para su beneficio y crecimiento.

Los esfuerzos que vengan después deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser construidas conjuntamente y de forma participativa, involucrando tanto a los colaboradores como a los directivos y el equipo de formación, pues cada parte de este proyecto puede tener una visión e interpretación diferente, y su análisis permitirá identificar las competencias de los diferentes puestos de trabajo.

5.5 Definición de Habilidades

Marta Alles, en su libro "Gestión por Competencias: El Diccionario", define habilidades como "la capacidad de una persona para hacer algo bien y que está vinculada a la realización de tareas o actividades específicas" (Alles, 2012, pág. 83). En otras palabras, las habilidades son las destrezas y aptitudes que una persona posee y que le permiten realizar tareas con eficacia y eficiencia.

Según el informe "Competencias laborales: marco conceptual y metodológico" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (OIT, 2002), las habilidades se dividen en tres

categorías: habilidades técnicas, habilidades cognitivas y habilidades interpersonales. Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad de una persona para llevar a cabo tareas específicas en un área determinada, como el conocimiento de un software o la habilidad para manejar herramientas y maquinarias. Las habilidades cognitivas se relacionan con la capacidad de una persona para procesar información, pensar críticamente y resolver problemas. Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad de una persona para comunicarse, colaborar y trabajar en equipo.

Por otro lado, en su libro "Inteligencia emocional", Goleman define las habilidades como "los comportamientos aprendidos que se muestran en el rendimiento de tareas o actividades" (Goleman, 1995). Goleman destaca la importancia de las habilidades emocionales en el lugar de trabajo, como la empatía, la autogestión y la habilidad social, que son cruciales para la efectividad en el liderazgo y el trabajo en equipo.

Además, en su artículo "Leadership That Gets Results" (Goleman, 2000) publicado en la revista Harvard Business Review, Goleman identifica seis estilos de liderazgo, cada uno de los cuales requiere habilidades específicas. Estos estilos son el autoritario, el afiliativo, el democrático, el punitivo, el orientado a los resultados y el coach. Cada estilo de liderazgo requiere diferentes habilidades para ser efectivo en su implementación.

5.6 Importancia de las Habilidades blandas para el modelo por competencias

En el contexto de nuestro proyecto de grado, en un modelo de gestión por competencias las habilidades blandas son un elemento fundamental para el éxito de la implementación de este modelo. Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales o habilidades emocionales, son aquellas habilidades que tienen que ver con la inteligencia emocional y que permiten a las personas relacionarse entre sí.

En el libro "Habilidades blandas para el éxito profesional" de Juan Antonio Cuartero, se destaca que las habilidades blandas son esenciales para el desarrollo personal y profesional, ya que permiten a los individuos comunicarse efectivamente, desarrollar empatía y adaptarse a diferentes situaciones y personas (Cuartero, 2018). En el contexto laboral, esto es importante porque las habilidades blandas pueden mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, lo que puede llevar a un ambiente laboral más positivo y productivo.

Por otro lado, en el libro "El líder emocionalmente inteligente" de Daniel Goleman, se hace hincapié en que las habilidades blandas son esenciales para el liderazgo efectivo, ya que

permiten a los líderes comprender y motivar a los empleados, resolver conflictos y construir relaciones interpersonales efectivas (Goleman, 1998). En nuestro modelo, el liderazgo efectivo es crucial para el éxito del equipo y la empresa en general, por lo que las habilidades blandas se convierten en una herramienta fundamental para lograrlo.

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de Investigación

El presente estudio corresponde a una investigación aplicada porque pretende solucionar una problemática específica en la empresa Discolmedica S.A.S y se desarrolla en su contexto para buscar y consolidar conocimiento a ser adoptado en su modelo de gestión, con análisis descriptivo porque se fundamenta en datos estadísticos y caracterización de los modelos de competencia adoptados como factor causal de la rotación del personal, en el desarrollo de criterios y procedimientos documentados con apoyo de fuentes bibliográficas y de la cooperación de los profesionales del área de gestión humana de la organización. Los datos que lo soportan son de carácter cuantitativo y cualitativo porque se establece en un ambiente natural de la organización con determinación deductiva de sus resultados de implementación transversal dentro de la gestión organizacional de la empresa.

La investigación de tipo mixto es relevante ya que permite a las organizaciones no solo recolectar y analizar los datos cuantitativos y cualitativos sino integrarlos para que, a partir de allí, se puedan tomar decisiones teniendo en cuenta toda la información reunida logrando un entendimiento mayor del fenómeno que se está estudiando. (Hernández Sampieri, 2018) menciona que el método mixto puede implementarse en cualquier orden siempre y cuando se integren al final en la investigación. En este caso, utilizamos como técnica de recolección de datos cualitativos encuestas y cuantitativas entrevistas, los cuales al integrar resultados generales más la profundización del contexto, nos permitió indicar el punto de partida para proponer el modelo de gestión por competencias en Discolmedica.

6.1.1 Análisis externo

La revisión y aplicación de la herramienta de análisis del entorno externo que aplicaremos corresponde al de la evaluación PESTAL o PESTEL por sus siglas en español o en inglés de los factores que componen este macroentorno, donde se realiza y presenta la apreciación de

las diferentes variables que de forma integral se analizan en el sector donde se desempeña la organización las cuales son de tipo: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental y Legal.

Ilustración 9. Herramienta de análisis del entorno externo PESTEL



Fuente: Elaboración propia (Gómez, 2014)

El diagnóstico externo de la organización lo integra el análisis de los diferentes factores que directa o indirectamente afectan su desempeño y se deben evaluar, darles el peso, calificarlas y hallar su ponderación, para la formulación de estrategias, donde la organización mide su reacción a las amenazas para convertirlas en oportunidades de crecimiento y sostenibilidad responsable.

Este modelo permite realizar seguimiento a los cambios y riesgos que se generan alrededor de la actividad económica de la organización, a fin de tomar decisiones y establecer las estrategias a considerar para lograr los resultados previstos.

Al realizar el análisis de la herramienta estos son los resultados obtenidos

Ilustración 10. Resultado análisis PESTEL Discolmedica

FACTORES					
P	POLÍTICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA		
	Dinámicas de exigencias legales, normativas y contractuales relacionadas con sistemas de gestión que consoliden el mejoramiento continuo de la organización.	ALTO	3	BAJO	1
	No desarrollo de vías en el territorio nacional	BAJO	1	ALTO	3
	Políticas de control del INVIMA aplicables a proveedores, restringiendo operaciones de importación y/o producción	MEDIO	2	BAJO	1
	Alto grado de corrupción en el país	BAJO	1	ALTO	3
E	ECONÓMICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA		
	Expansión y cobertura a nuevos departamentos en el territorio nacional	ALTO	3	MEDIO	2
	Desabastecimiento de productos	BAJO	1	ALTO	3

	Convenios con red operativa exclusiva según la unidad de negocio	ALTO	3	MEDIO	2
	Gestionar abastecimiento por lotes de productos con oferta limitada	ALTO	3	MEDIO	2
	SOCIAL	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
S	Epidemias y pandemias	ALTO	3	ALTO	3
	Incremento en población crónica (Hipertensos, Diabéticos etc.)	MEDIO	2	ALTO	3
	Incremento de población catastrófica (VIH, Cáncer etc.)	BAJO	1	ALTO	3
	Hurtos, atracos y actividades terroristas	BAJO	1	ALTO	3
	TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
T	Desarrollo, innovación y mejoras tecnológicas e informáticas.	ALTO	3	BAJO	1
	Implementación en transferencias electrónicas con beneficios de descuentos	MEDIO	2	BAJO	1
	Distribución de canales on line	ALTO	3	BAJO	1
	Altos niveles de control y fidelidad y precisión de la información (transformación digital)	ALTO	3	MEDIO	2
	ECOLÓGICO/AMBIENTAL	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
E	Efecto de cambio climáticos (Precipitaciones, derrumbes, etc.)	MEDIO	2	ALTO	3
	Cultura de reciclaje	ALTO	3	MEDIO	2
	Protección y preservación del Medio ambiente	ALTO	3	BAJO	1
	Reducción de desperdicios y desechos de años de descomposición	ALTO	3	BAJO	1
	LEGAL	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
L	Dinámicas de exigencias legales, normativas y contractuales relacionadas con sistemas de gestión que consoliden el mejoramiento continuo de la organización.	ALTO	3	BAJO	1
	Competencia desleal	MEDIO	2	BAJO	1
	Intervención y liquidación de EPS por parte de la Supersalud.	ALTO	3	BAJO	1
	Regulación en precios de Productos	ALTO	3	MEDIO	2

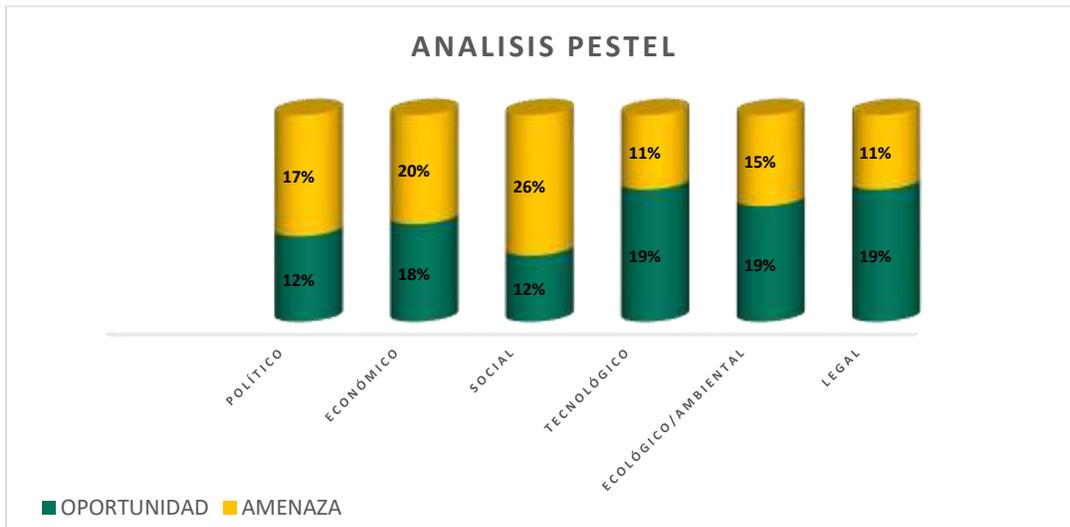
Fuente: Elaboración propia con base en información de Discolmedica (2021)

Ilustración 11. Resumen resultados análisis PESTEL Discolmedica

PERFIL OPORTUNIDAD AMENAZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICO	12%	17%	7	8
ECONÓMICO	18%	20%	10	9
SOCIAL	12%	26%	7	12
TECNOLÓGICO	19%	11%	11	5
ECOLÓGICO/AMBIENTAL	19%	15%	11	7
LEGAL	19%	11%	11	5
TOTAL	100%	100%	57	46

Fuente: Elaboración propia con base en información de Discolmedica (2021)

Ilustración 12. Gráfico análisis PESTEL Discolmedica



Fuente: Elaboración Propia según contexto DISCOLMEDICA 2021

Teniendo en cuenta las Ilustraciones 10 al 12 sobre “Análisis PESTEL DISCOLMEDICA”, es determinante especificar que su construcción tuvo en cuenta todos los factores de la herramienta estratégica, dando como resultado un despliegue de opciones que enmarcan la comprensión del macroentorno, el cual otorga una visión de avance en oportunidades y un retrovisor de amenazas que se deben tener mapeadas para intervenirlas y controlarlas oportuna y adecuadamente, a fin de lograr una competitividad progresiva en el tiempo. El presente análisis desprende de cada factor 4 variables establecidas como relevantes.

Del factor Político: Predomina todo aquello relacionado con la definición de políticas públicas definidas mediante documentos CONPES, leyes y demás actos legislativos o administrativos que emiten las entidades gubernamentales que regulan las actividades en las que se desenvuelve la organización, entre las cuales se denotan una incertidumbre permanente por la dinámica y el nivel acelerado de cambios aplicables al sector, sobre los que no se tiene injerencia directa, pero que debe tener un nivel de adaptabilidad rápido que permitan su continuidad.

El mercado Local-nacional; vincula temas tan importantes que recaen en el ministerio de salud, ministerio de industria y comercio, Supersalud, SuperSociedades y las diversas secretarías de salud de los diferentes departamentos del país, algunas con lineamientos globales, pero otras con aspectos particulares para cada lugar de operación, este tipo de gestión hace que la organización deba estructurar un programa de formación y actualización continuado para el fortalecimiento de las competencias de su personal para adaptarlos al nodo de operación.

Del factor Económico: La organización contiene una visión en el corto, mediano y largo plazo, al lograr conseguir una expansión progresiva en otros departamentos para abarcar más cobertura y posicionamiento de marca, por esto la organización ha trazado en su plan estratégico 6 proyectos, uno de ellos orientado a su expansión; también se emplea un icono fundamental de poder adquisitivo, el cual gestiona relaciones con grandes empresas farmacéuticas, generando una confianza con los proveedores para el apalancamiento crediticio de productos y respaldo financiero.

Del factor Social: DISCOLMEDICA es un referente por el aporte que hace a la salud, al proporcionar capacidad operativa y logística, facilitando el acceso, oportunidad y calidad en la prestación del servicio farmacéutico, al llegar a lugares apartados de las regiones donde no llegan otros operadores logísticos que presten el servicio de dispensación, logrando que población con enfermedades crónicas y catastróficas (hipertensos, diabéticos, cáncer, VIH etc.) puedan obtener los medicamentos de control mensualmente, así como para el tratamiento de enfermedades comunes que requiere la población en general en las diferentes épocas del año.

La organización gana terreno en nombre y recordación de marca, pero que a su vez el mismo tema social puede ser una amenaza cuando las entidades aseguradoras no garantizan el equilibrio financiero y cumplimiento a las condiciones contractuales o de resolución ante aspectos de regulación de precios y desabastecimientos, así como en aspectos de seguridad física en las que se presentan incidencias de hurtos, atracos y actividades terroristas.

Del factor Tecnológico: La organización viene gestionando grandes esfuerzos económicos en las mejoras continuas del sistema de información, con un proyecto de transformación digital que está implementando, esto apalanca todo el uso correcto y oportuno de la información, por ende un control detallado de cada movimiento de los diferentes procesos u operaciones organizacionales, permitiendo que la información se encuentre al alcance de un clic en tiempo real y en datos estadísticos, por otro lado se está trabajando en la creación de plataformas de ventas directas online, esperando generar un poder de adquisición más rápido por parte de los clientes, con gran variedad de productos. promociones y descuentos al hacer compras por los canales virtuales.

Del factor Ecológico/Ambiental: DISCOLMEDICA apunta a una gran contribución del medio ambiente y temas eco-sostenibles, con la implementación y desarrollo de políticas ambientales alineadas a la mitigación y adaptación por el efecto de los cambios climáticos y la contaminación por la que atraviesa actualmente el mundo. Este aporte es llevado a la responsabilidad social empresarial con el que la empresa está forjando su futuro, es de destacar que actualmente se encuentra trabajando en proyectos de sustitución de embalajes,

digitalización y tendencia al cero papel, generador de su propia energía por medio de modelo fotovoltaico en sus centros logísticos, siembra de árboles para la reforestación de áreas de vida que fomenten la generación de oxígeno, sustentabilidad y embellecimiento de ecosistemas.

Del factor Legal: Se parte de formal y legal constitución como organización, donde acoge y acata todas las normativas que la rigen para poder operar, ganando reconocimientos para ser una de las operadoras de prestación de servicios en la dispensación, distribución y comercialización de productos en varios departamentos del país, no obstante, la empresa cuenta con un proceso SAGRILAF, el cual controla la entrada de todos los terceros que se quieran vincular con el objetivo de no incurrir en acciones ilícitas o disciplinarias.

Para la organización no es fácil este tema legal, considerando que los clientes viven una constante lucha para salir bien librados de las estrictas medidas de vigilancia y control que viene arrasando con muchas EPS que están intervenidas y generan altos niveles de riesgo financiero por no pago directo e indirecto.

6.1.2 Análisis interno

Para la realizar el análisis interno de la empresa Discolmedica en torno a las competencias del personal rotación del personal y su impacto en el desempeño frente a las metas organizacionales propuestas y su posición con respecto a la competencia y medio para evaluar sus fortalezas y debilidades. Se contemplaron los siguientes apartados: entendimiento de estrategia y retos del negocio, misión y visión, valores organizacionales y cultura requerida los cuales nos brindaron el insumo para diseñar el instrumento, el cual se estructuro involucrando siete (7) variables aplicables a tres (3) grupos organizacionales de autoridad y responsabilidad (Estratégico, Táctico y operacional) y las competencias organizacionales, Para cada variable se pretende dar respuesta de percepción a una serie de afirmaciones específicas validadas por expertos en cuanto a claridad, pertinencia y relevancia, apoyados en una encuesta aplicada de manera directa a través de una herramienta tecnológica que automatiza la captura de la información.

De acuerdo a lo anterior soportamos la entrevista como instrumento propuesto en la teoría estudiada de Martha Alles (Alles, 2003), donde afirma que realizar preguntas de manera objetiva a la población o muestra estudiada permite tener respuestas acertadas a la realidad más no a subjetividades u opiniones de las personas. Además, manifiesta que las preguntas enfocadas a habilidades o competencias también hacen un complemento importante con el tiempo que lleva el personal en la empresa y genera gracias a esto resultados más acertados.

También consideramos el postulado de (Sabino, 2002) quien indica la relevancia que tiene aplicar una entrevista con preguntas objetivas ya que nos permite obtener resultados concretos y tomar decisiones claras en el avance de nuestro proyecto.

6.1.3 Población, muestra y ficha técnica

Al tener en cuenta la estructura organizacional de Discolmedica, en el organigrama vigente para el año 2022, se cuenta con 122 cargos, distribuidos en 17 entre directivos que se establece como nivel estratégico, 5 de jefatura, 23 de tipo profesional y 22 entre analistas y de coordinación definidos como nivel táctico y 55 entre asistentes, tecnólogos de regencia, asesores comerciales y auxiliares, que comprenden el nivel operacional; a los cuales se les asignan competencias transversales u organizacionales y específicas a evaluar por nivel. Actualmente la empresa tiene vinculados de manera directa 763 trabajadores correspondiendo a 19 de nivel gerencial, 64 del nivel táctico y 680 del nivel operacional, que comprenden la población del estudio y definición del modelo aplicado de competencias (Discolmedica, 2022).

Para el cálculo de la muestra abordada para la planta de personal de 763 trabajadores segmentados por nivel de autoridad y responsabilidad, se utilizó la siguiente fórmula tomada de la herramienta tecnológica Calculadora de Muestras de la AEM (2009):

Ilustración 13. Ecuación probabilística de muestreo

$n = \frac{Z^2(P*Q)}{E^2 + \frac{(Z^2(P*Q))}{N}}$	<p>Donde:</p> <p>n= Tamaño de muestra</p> <p>N= Tamaño de la Población</p> <p>P= Variabilidad Positiva de 0,5</p> <p>Q= Variabilidad negativa de 0,5</p> <p>Z= Nivel de Confianza</p> <p>E= Grado de precisión o error</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia a partir de la bibliografía propuesta (2009)

Para un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, si se considerara la población total de 763 trabajadores mediante muestreo aleatorio simple, el tamaño de la muestra correspondería a 256 trabajadores, pero para asegurar la representatividad adecuada por nivel de autoridad y responsabilidad, se considera un tipo de muestreo aleatorio estratificado por

nivel de autoridad y responsabilidad, obteniendo como tamaño de la muestra 320 trabajadores, que corresponden a 19 del nivel estratégico, 55 del nivel táctico y 246 del nivel operacional.

Tabla 2. Ficha Técnica de la encuesta

Característica	Descripción
Datos tomados con corte a:	31 de marzo de 2022
Lugar de aplicación:	Sede Administrativa con Estructura del Nivel Nacional
Personas:	Trabajadores de nivel directivo, táctico y operacional de Discolmedica
Población:	763 trabajadores segmentados en 3 niveles de autoridad y responsabilidad.
Tipo de muestreo:	Aleatorio estratificado por niveles de autoridad y responsabilidad
Tamaño de muestra:	320 (19 de nivel estratégico, 55 de nivel táctico y 246 de nivel operacional)
Nivel de confianza:	95%
Error:	5%
Medio de recolección:	Encuesta - Formulario web

Fuente: Elaboración propia alineada a información de orientación dirigida en tutoría 3 (2022)

6.1.4 Identificación de las variables

A partir del planteamiento de un modelo de gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias, en relación al problema de rotación de personal que impacta en el desempeño frente a las metas organizacionales propuestas y su posición con respecto a la competencia y medio; se determinaron como variables pertinentes:

Selección de Personal: Conjunto de actividades coordinadas para escoger personal competente y suficiente que demandan los procesos organizacionales para su óptimo funcionamiento y logro de resultados previstos.

Comunicación Interna: Capacidad para administrar la información organizacional y de su entorno de manera confiable y efectiva, que permita la toma de decisiones oportunas y asertivas en alineación con su direccionamiento estratégico para alcanzar un alto nivel de eficacia en sus operaciones.

Formación y Desarrollo Humano: Capacidad para adquirir continuamente nuevos conocimientos y estar abierto a aprender de otras personas y experiencias, así como para encontrar el potencial en su equipo de trabajo e implementar estrategias que permitan el desarrollo del talento.

Desempeño Laboral: Capacidad de aplicar los conocimientos técnicos, profesionales y experiencia, solucionando de manera eficaz los problemas o situaciones que se presenten en el ámbito laboral, con el fin de cumplir con las obligaciones contractuales, manteniendo un ritmo productivo de trabajo, garantizando orden y rigurosidad en sus procesos.

Uso de Herramientas Digitales: Uso efectivo de herramientas tecnológicas y disposición para aprenderlas y así facilitar su trabajo

Empoderamiento y Compromiso Organizacional: Capacidad para comprender e identificarse con la misión y valores de la organización, orientando su comportamiento a favor de cumplimiento de objetivos y crecimiento de la compañía.

Superación de Expectativas: Capacidad para generar resultados excepcionales, superar las expectativas y tener enfoque en el cumplimiento de objetivos organizacionales, profesionales y personales.

Con estas variables se pretende identificar el grado e impacto de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa a partir de la percepción que cada uno de los colaboradores transmite a través de su inclinación frente a afirmaciones en una escala de Likert a través de una encuesta formulada en una herramienta tecnológica.

6.1.5 Instrumento de medición

Con base en las variables identificadas, se construyó una encuesta como el instrumento que permitirá recolectar la información para hacer la medición y análisis interno conforme al marco teórico de la investigación, el cual consta de afirmaciones construidas y orientadas a determinar la afinidad percibida por el personal con cada una de ellas y está compuesto como se describe a continuación:

Tabla 3. Cantidad de preguntas de encuesta por variable

Literal	Variable	No. de Afirmaciones
A.	SELECCIÓN DE PERSONAL (A1 a A6)	6
B.	COMUNICACIÓN INTERNA (B1 a B5)	5
C.	FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO (C1 a C6)	6
D.	DESEMPEÑO LABORAL (D1 a D5)	5
E.	USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES (E1 a E5)	5

Literal	Variable	No. de Afirmaciones
F.	EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL (F1 a F7)	7
G.	SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS (G1 a G5)	5

Fuente: Elaboración propia según variables del instrumento de medición (2022)

El instrumento de diagnóstico se ajustó a partir de las observaciones y apreciaciones que los expertos, con el propósito de asegurar un diagnóstico asertivo a partir de la validación previa a su aplicación y se anexa al presente.

6.1.6 Validación del instrumento de medición

El instrumento de validación que se aplicó es el modelo de coeficiente de V de Aiken a un subgrupo poblacional especializado de 5 expertos, compuestos por 3 docentes de la Universidad EAN y 2 expertos de la organización.

Tabla 4. Expertos que apoyaron la validación del Instrumento

Experto	Calidad del Experto
Nelson Antonio Moreno Monsalve	Docente Universidad EAN
Marcela Delgado Ortiz	Docente Universidad EAN
Edwin Augusto Lozada Franco	Docente Universidad EAN
Sandra Liliana Perdomo	Director de Talento Humano Discolmedica
Yasser John González Corrales	Director de Auditoría Holding MENJALHER

Fuente: Elaboración propia según validación del instrumento (2022)

Los resultados de este proceso arrojaron un promedio acumulado por variable:

Tabla 5. Resultado de evaluación de la Validación del Instrumento, acumulado por variable

Variable	Promedio Acumulado	Límite Mínimo
A. SELECCIÓN DE PERSONAL	91%	85%
B. COMUNICACIÓN INTERNA	84%	85%
C. FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO	89%	85%
D. DESEMPEÑO LABORAL	97%	85%
E. USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES	83%	85%
F. EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	95%	85%
G. SUPERACIÓN DE EXPECTATIVAS	100%	85%

Fuente: Elaboración propia según resultados de validación de expertos (2022)

Teniendo en cuenta los resultados anteriores y la línea de base establecida como límite mínimo, se presentaron en su puntaje acumulado 2 variables con una desviación que demandó la adecuación necesaria correspondiente.

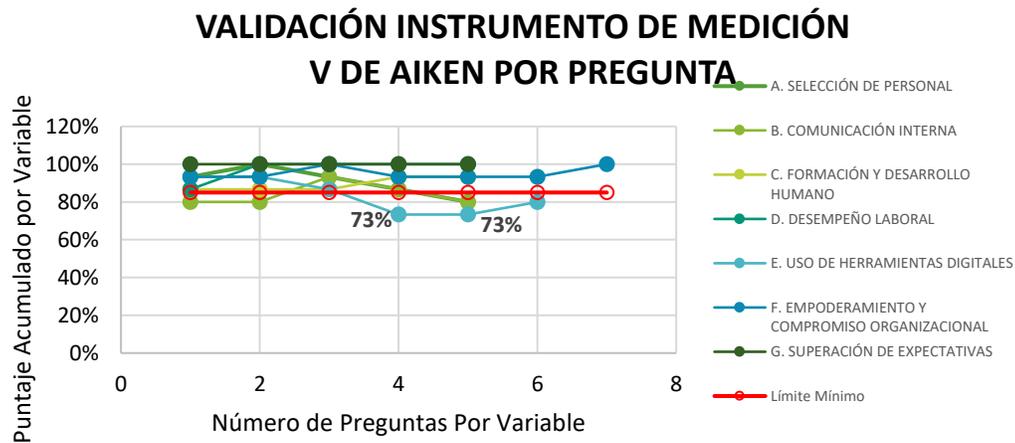
Ilustración 14. Gráfica coeficiente V de Aiken acumulado para afirmaciones de encuesta por variables



Fuente: Elaboración propia según resultados de validación de expertos (2022)

Frente a cada afirmación se realizaron los ajustes correspondientes a mejorar la claridad, considerando las observaciones planteadas; con respecto a la pertinencia y relevancia solo se presentaron incidencias en la variable de uso de herramientas digitales y para pertinencia en la variable de comunicación, que correspondía al cambiar algunas afirmaciones de variable.

Ilustración 15. Gráfica coeficiente V de Aiken para cada una de las afirmaciones de encuesta por variables



Fuente: Elaboración propia según validación (2022)

Tomando los puntos de convergencia de todas las observaciones se procedió a construir el instrumento de medición, obteniendo las siguientes modificaciones. Ver anexo

6.1.7 Resultados Cualitativos

En cuanto a los resultados cualitativos, identificamos en las entrevistas realizadas que cuatro objetivos estratégicos de Discolmedica, dan su enfoque directo al Talento Humano:

- Garantizar el sostenimiento y crecimiento sólido de la organización, manteniendo un alto índice de satisfacción de todas sus partes interesadas
- Garantizar la calidad en la prestación integral del servicio farmacéutico.
- Fortalecer las competencias y bienestar del personal.
- Optimizar los recursos en la cadena de abastecimiento farmacéutico.

Con los resultados de las matrices y el diagnóstico generado podemos identificar que, si bien la compañía cuenta con excelentes prácticas y procesos en torno al personal (capacitaciones, entrenamientos, compensación, participación en procesos estratégicos, etc.), tiene oportunidad en darle un enfoque al plan carrera de los empleados, al seguimiento de las habilidades y competencias que van desarrollando en su labor y posibilidad de aumentar la frecuencia de aplicación de evaluaciones de desempeño por semestre (actualmente es anual) con el fin de minimizar la rotación de personal y tener personal comprometido que vaya de la mano del crecimiento de la compañía.

7. Diagnóstico Organizacional

7.1 Procesamiento estadístico de datos

Ilustración 16 Gráfica de las fases del procesamiento de datos



Fuente: Elaboración Propia con base en guía de procesamiento de datos (2022)

7.2 Análisis de los resultados

Se procedió a la aplicación del instrumento de medición de las variables a la muestra seleccionada del personal de la empresa en intervención, la cual consta de siete variables y 39 preguntas que se subdividen por ítems. De esta forma se consolida una agrupación de respuestas para su lectura transversal con un mayor entendimiento en 3 focos:

- Positivo: (Totalmente de acuerdo y De acuerdo)
- Neutral: (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo)
- Negativo: (En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo)

De acuerdo a este panorama se discriminan las gráficas con su respectivo análisis porcentual de los 719 colaboradores encuestados.

Ilustración 17. Gráfica variable Selección de Personal Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

Ilustración 18. Gráfica variable Selección de Personal Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

Las ilustraciones 17 y 18 Selección de Personal, contienen 6 preguntas en las que se logra identificar el aspecto positivo con un promedio del 66%, indicando que durante el proceso de selección se busca personal que cumpla el perfil para ocupar el cargo, se explica con claridad a los aspirantes las condiciones del cargo como es salario, horarios, y acuerdo de bienestar.

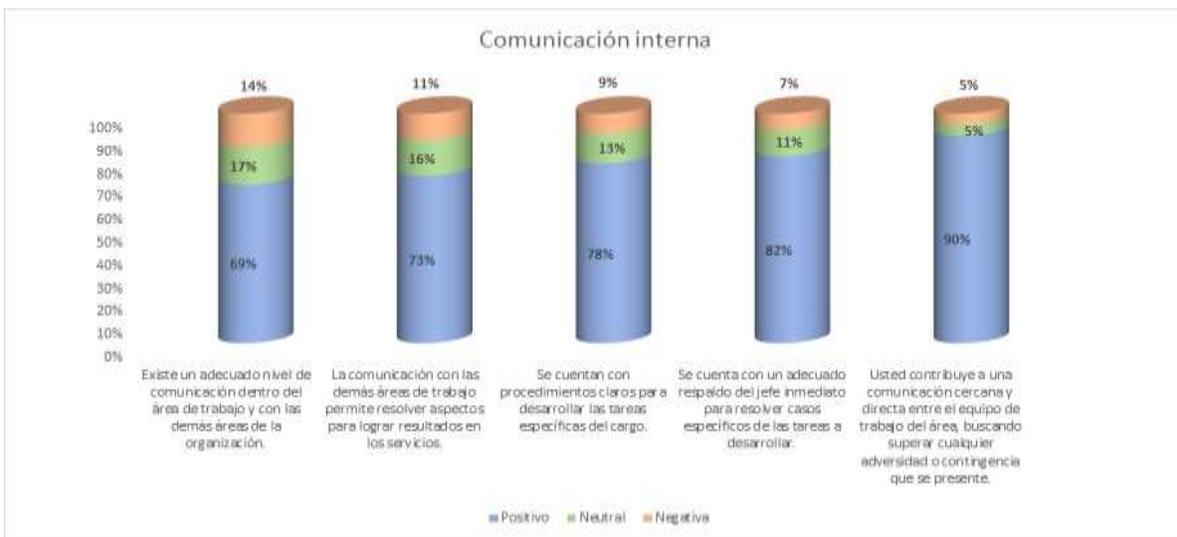
Llama la atención que se tiene entre el aspecto neutral del 19% y aspecto negativo del 15%, es decir un 34 % de la población tienen una percepción en mejorar la oportunidad de cubrimiento de las vacantes en un tiempo de 15 días. No hay un Feedback a líderes del proceso de la gestión de aprobación o negación de las vacantes por ampliaciones de nómina. Sin embargo, se debe generar un análisis a profundidad, que les permita identificar aspectos claves con el fin de generar la mejora y cerrar esta brecha de percepciones en los colaboradores de la empresa.

Ilustración 19. Gráfica variable Comunicación Interna Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

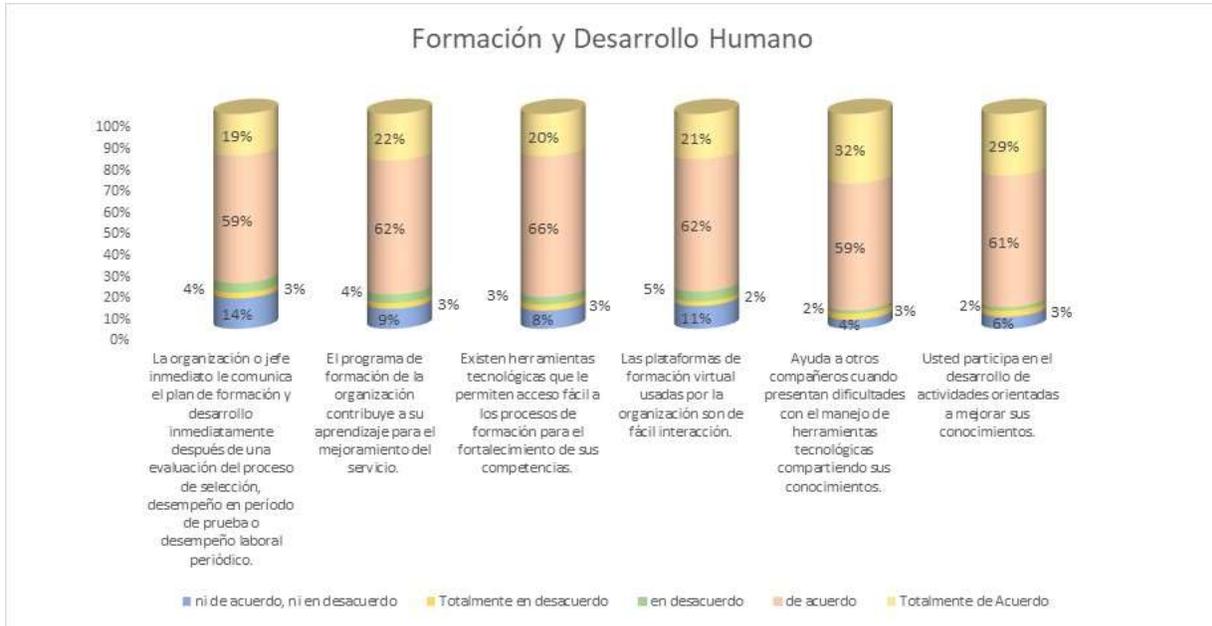
Ilustración 20. Gráfica variable Comunicación Interna Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

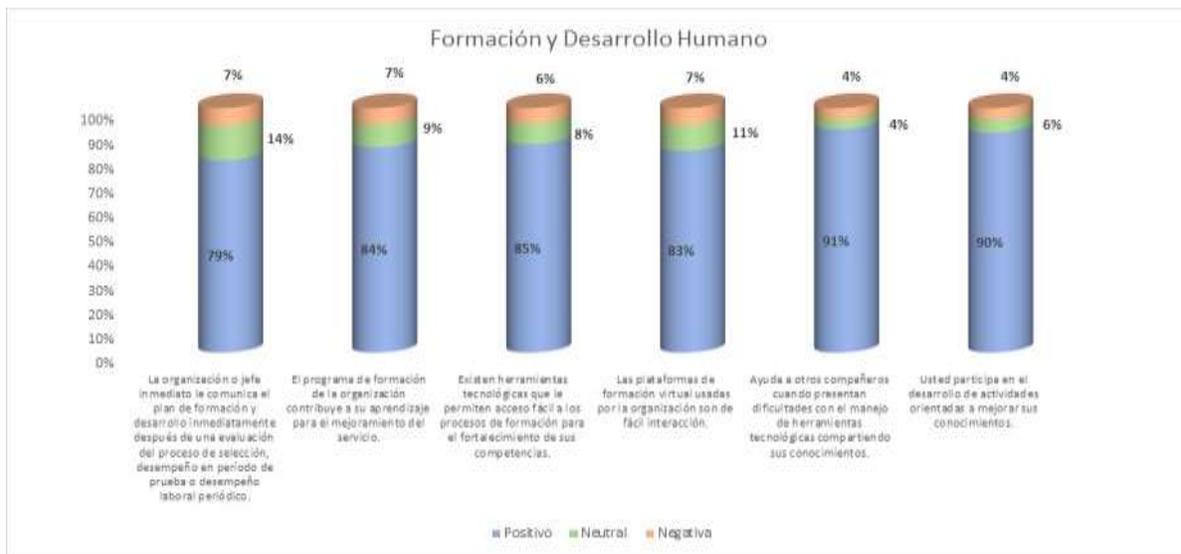
Las ilustraciones 19 y 20 Comunicación Interna, contienen 5 preguntas identificando su aspecto positivo con un promedio del 78%, se cuentan con procedimientos para desarrollar las tareas específicas del cargo, el jefe inmediato y el equipo de trabajo está atento a resolver preguntas frente al desarrollo de las tareas. Entre tanto existe un 21% donde se ubica el aspecto neutral y negativo.

Ilustración 21. Gráfica variable Formación y Desarrollo Humano Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

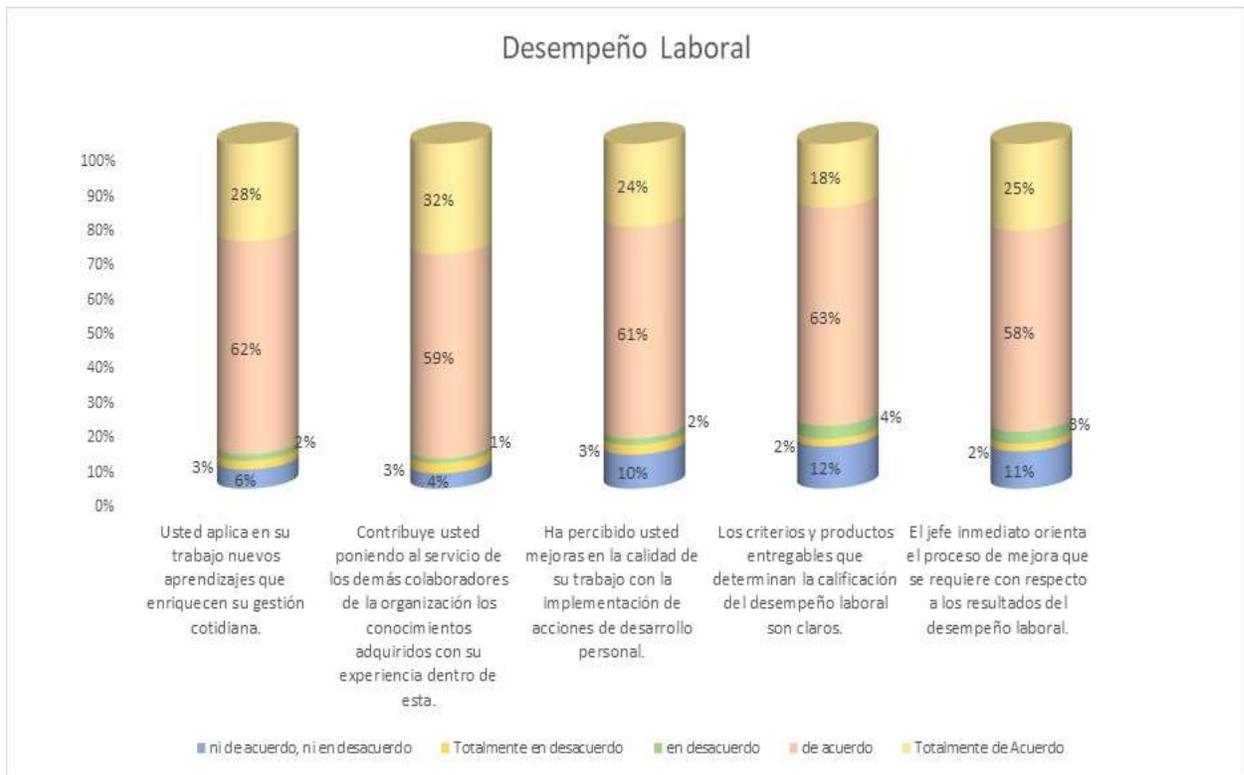
Ilustración 22. Gráfica variable Formación y Desarrollo Humano Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

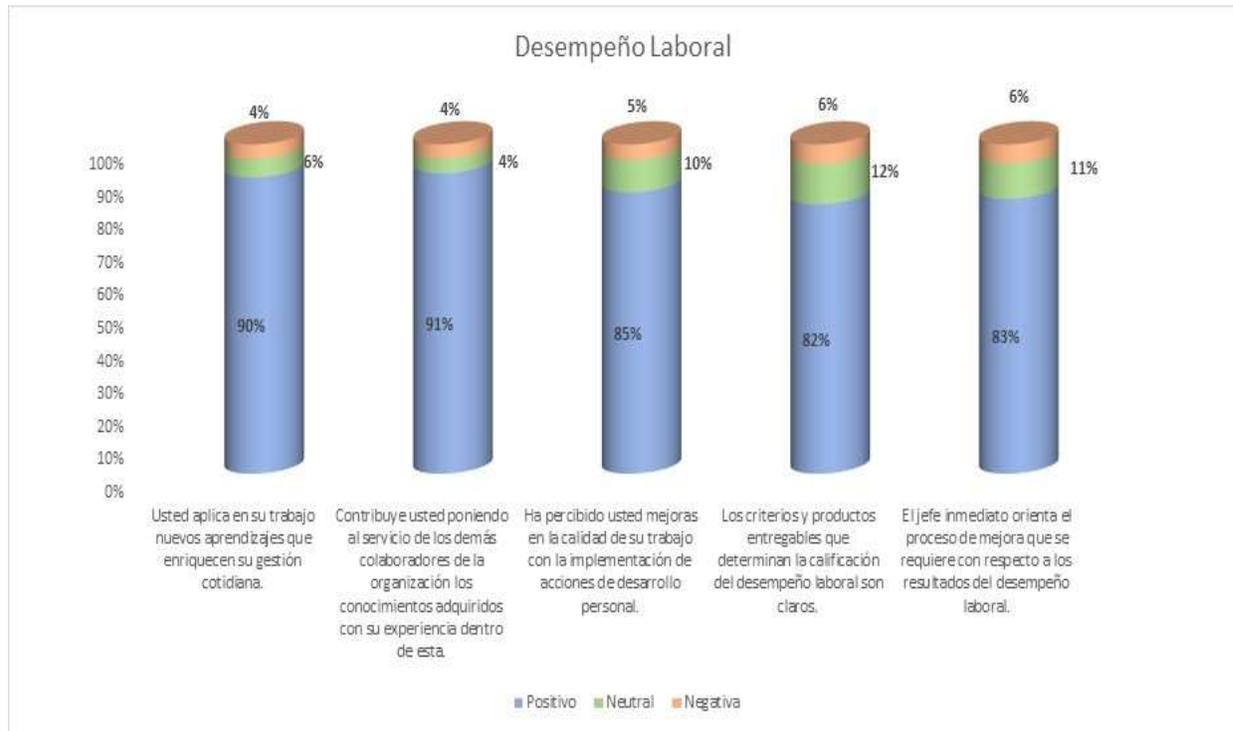
Las ilustraciones 21 y 22 Formación y Desarrollo Humano, tienen 6 preguntas donde se observa un 78% de la población ubicada en el aspecto positivo o favorable, lo que nos permite identificar que existen herramientas tecnológicas, amigables en su interacción con mayor participación en los procesos de formación y fortaleciendo competencias. Sin embargo, se evidencia que en el 21% de la población se percibe que falta involucrar al jefe inmediato en la divulgación de los planes de formación, siendo éste el más interesado en que su equipo de trabajo esté motivado en la participación y en que los planes de formación de la organización estén focalizados para el mejoramiento del servicio.

Ilustración 23. Gráfica variable Desempeño Laboral Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

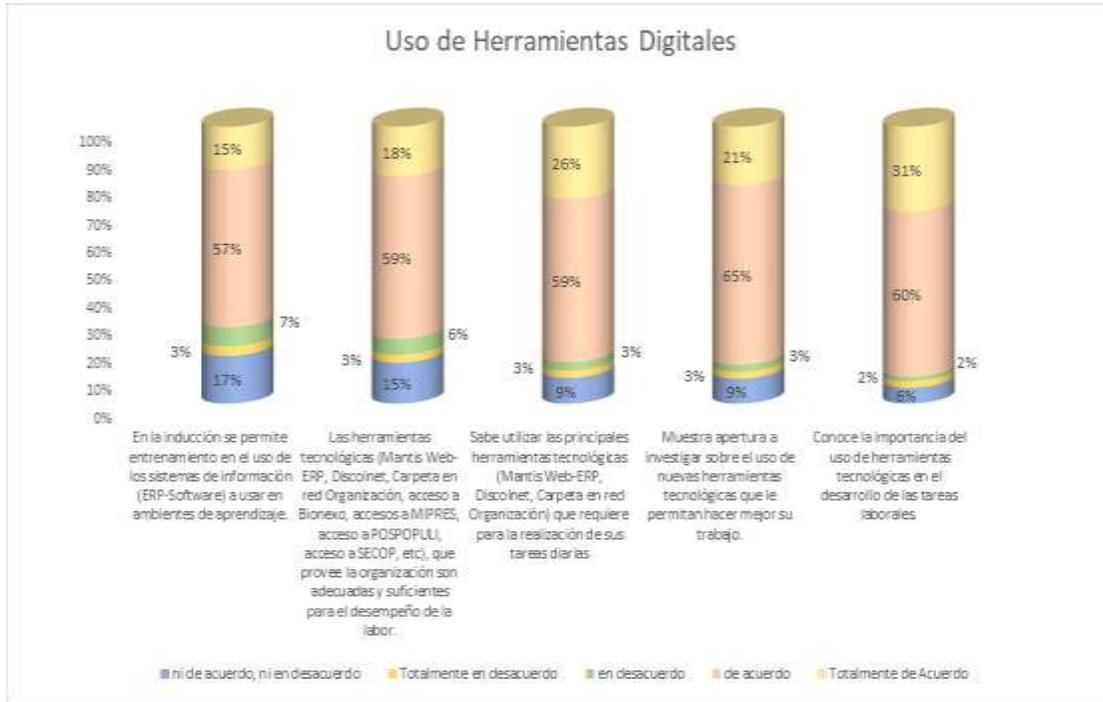
Ilustración 24. Gráfica variable Desempeño Laboral Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

En las ilustraciones 23 y 24 desempeño laboral, se evidencian 5 preguntas donde se logra identificar un potencial incremento en la percepción positiva con un promedio del 85%, indicando que la población evaluada tiene la facilidad de aplicar nuevos aprendizajes, por ende, permite mejorar su labor. Como resultado de esas buenas prácticas los talentos ayudan a sus pares compartiendo los conocimientos adquiridos. Los entregables de las tareas asignadas están percibidos de manera positiva como estrategia de medición de desempeño.

Ilustración 25. Gráfica variable Uso de Herramientas Digitales Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

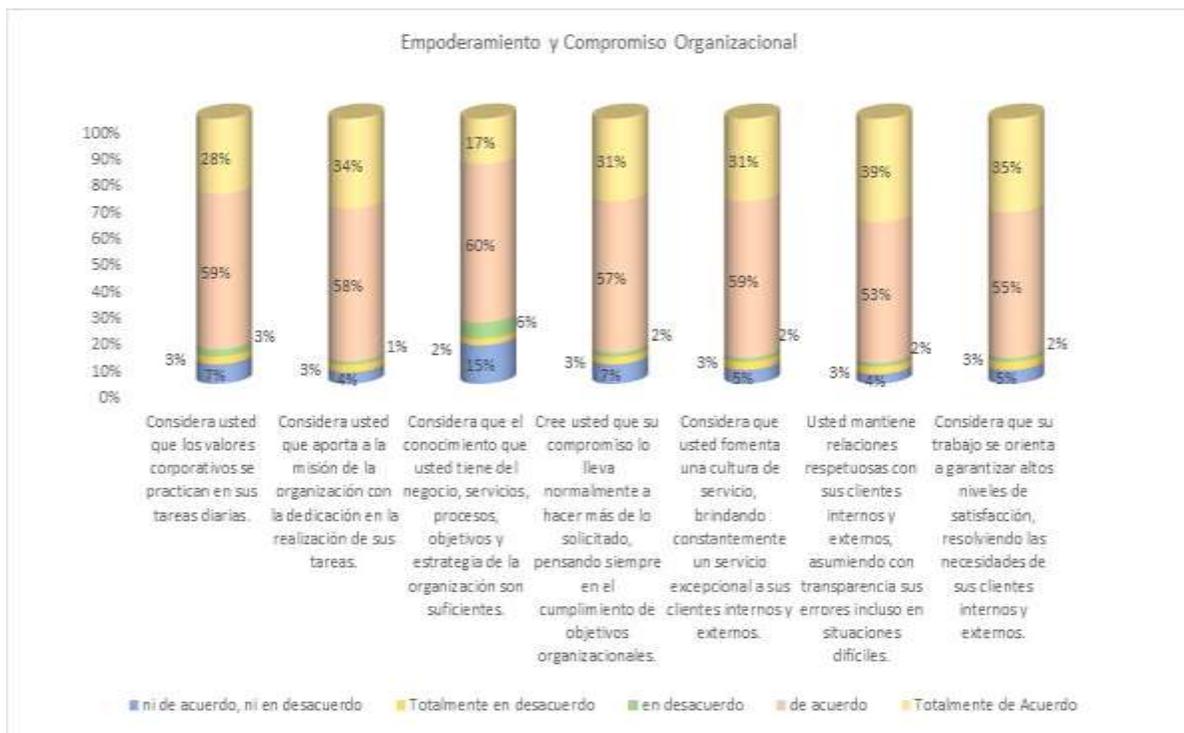
Ilustración 26. Gráfica variable Uso de Herramientas Digitales Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

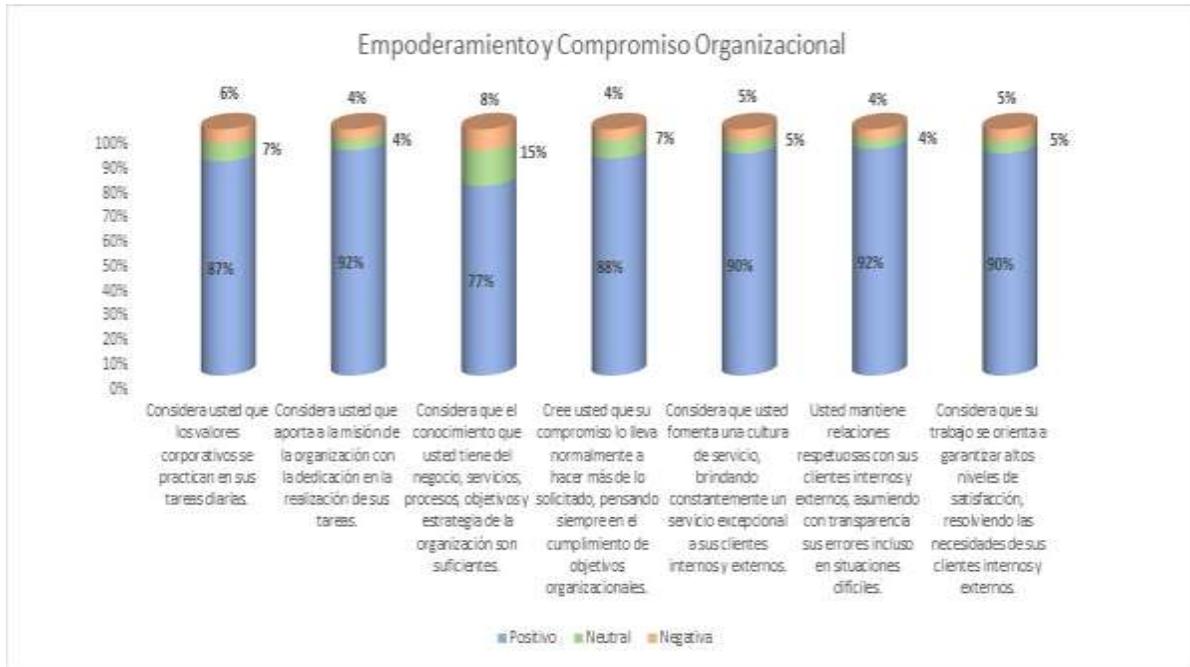
Las ilustraciones 25 y 26 Uso de herramientas digitales contienen 5 preguntas dando un enfoque altamente calificado a la gestión tecnológica que utiliza la organización con un aspecto positivo en promedio del 82%, donde se logra observar que el personal evaluado tiene la competencia del manejo de las principales herramientas tecnológicas (Mantis Web-ERP, Discolnet, Carpeta en red Organización), adicionalmente han mostrado facilidad a investigar sobre el uso de nuevas herramientas ofimáticas. Sin embargo, llama la atención que un 27 % se encuentra como aspecto de mejora en la inducción y entrenamiento en el uso de los sistemas de información (ERP-Software) y en ambientes de aprendizaje además de realizar pruebas para mejorar la competencia desde el inicio del Onboarding.

Ilustración 27. Gráfica variable Empoderamiento y Compromiso Organizacional Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

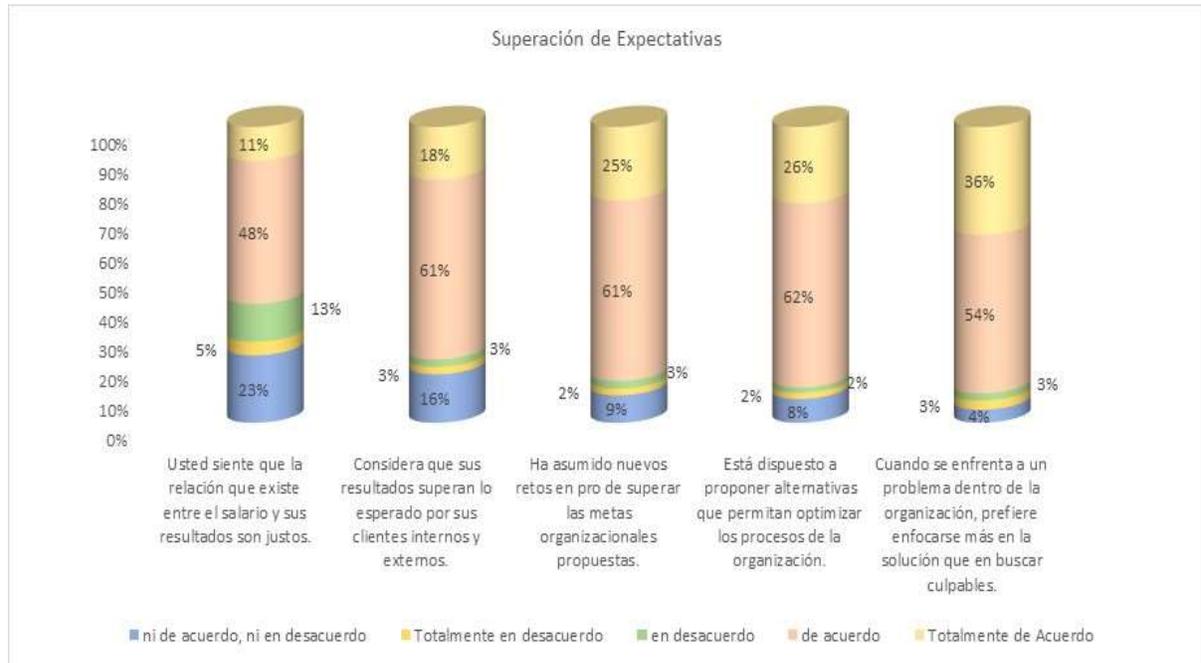
Ilustración 28. Gráfica variable Empoderamiento y Compromiso Organizacional Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

Las ilustraciones 27 y 28 Empoderamiento y compromiso organizacional, contiene 7 preguntas donde la mayor parte de los colaboradores encuestados manifiestan un alto compromiso con la organización con un aspecto positivo en promedio del 88%, donde consideran que los valores corporativos y la misión se evidencia en desarrollo de las actividades diarias. El conocimiento del negocio, servicios y estrategias organizacionales están claros y nuestros talentos los llevan tatuados en la labor. Como resultado se evidencian clientes con alto nivel de satisfacción. Sin embargo, en aspecto neutral del 7% y aspecto negativo del 5%, muestran que solo 12 puntos porcentuales se alejan del 100% de una eficiente gestión en cuanto al empoderamiento y compromiso organizacional por lo cual se debe trabajar en esa pequeña desviación para que sea el 100% del personal que se identifique con los referentes estratégicos de DISCOLMEDICA.

Ilustración 29. Gráfica variable Superación de Expectativas Resultados Generales



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

Ilustración 30. Gráfica variable Superación de Expectativas Agrupados



Fuente: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2022)

La ilustración 29 y 30 Superación de expectativas, contiene 5 preguntas con un aspecto positivo en promedio del 80%, donde se evidencia que el personal evaluado ha tomado los nuevos retos de la organización como propios, tiene el sentido de proponer nuevas alternativas que permite optimizar los resultados y poseen habilidades de solución de los problemas. En el aspecto neutral del 12% y aspecto negativo del 7%. Estas 2 últimas percepciones hace relación entre el salario y sus resultados son justos.

7.3 Conclusiones generales sobre los resultados

ASPECTOS POTENCIALES DE DISCOLMEDICA FRENTE A SU MACROENTORNO

- La empresa cuenta ampliamente con todas las exigencias legales y normativas lo que genera total confianza de operación tanto para clientes como para empleados.
- Además de contar con cubrimiento al territorio nacional, tiene proyectos actuales de expansión.
- Convenios nacionales según unidad de negocio.
- Gestión de abastecimiento por lotes de acuerdo a su portafolio.
- Innovación constante en mejoras tecnológicas.
- Trabajo continuo en la protección del medio ambiente.
- Altas dinámicas de exigencias legales y regulación de precios.

En cuanto el diagnóstico interno de los niveles de rotación de personal e impacto en el desempeño identificamos:

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Cubrimiento de vacantes en un tiempo menor a 15 días.
- Si bien el 78% de las personas conocen sus tareas específicas para el cargo, es clave que el 100% cuente con esta información y acompañamiento.
- Las herramientas tecnológicas son percibidas como amigables, sin embargo, hay oportunidad en la divulgación de los planes de formación con el fin de tener al equipo con un mejor índice de motivación.
- Discolmedica hace la respectiva inducción para el manejo de las herramientas tecnológicas (Mantis Web-ERP, Discolnet, Carpeta en red Organización), no obstante, el 27% percibe que se requieren mejoras en dicho entrenamiento.

Teniendo en cuenta las anteriores oportunidades se puede identificar que implementando el modelo de gestión por competencias en Discolmedica, se impactará directamente a ventajas como:

- ✓ Mayor productividad de los empleados ya que tendrán claro el enfoque de su cargo además de tener el acompañamiento adecuado para mejorar sus habilidades y así seguir creciendo en la compañía.
- ✓ Incremento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales teniendo en cuenta que cada empleado será cada vez mejor perfilado en tener las habilidades necesarias para el puesto correcto.
- ✓ Disminución en la rotación de personal ya que, con el modelo, se genera incremento en la motivación y permite que los empleados adquieran un mayor sentido de pertenencia además de lograr que se apropien de la responsabilidad y el compromiso con el desarrollo de sus competencias.
- ✓ La motivación de los empleados también se evidencia cuando perciben cómo les favorece trabajar, no solo a nivel laboral sino personal, en el desarrollo de sus habilidades.
- ✓ Viendo la gestión del talento humano como un área integral en Discolmedica capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, facilitando la implementación de un nuevo estilo de dirección que gestione el talento humano de forma integral.
- ✓ El área de Talento Humano también se favorece con el modelo ya que, al tener el personal capacitado y entrenado acorde a sus competencias, los procesos de selección actuales pueden acortar tiempo y ser más eficientes. Por ejemplo, en caso de necesitar cubrir una vacante, será posible identificar qué colaborador puede ocupar el cargo que se requiere o a su vez determinar un plan de mejoramiento o acompañamiento para la persona que esté cerca de cumplir con el perfil.
- ✓ Actualmente, el mayor porcentaje de empleados de Discolmedica se siente bien remunerado acorde a sus funciones. Sin embargo, el modelo permitirá tener bases aún más claras para argumentar incrementos de salarios, bonificaciones, incentivos y en general mantener esa claridad en la relación entre salario-resultados.

8. Fase integradora: protocolo y presentación de la propuesta.

Etapas para la definición de un modelo de gestión del talento humano por competencias:

a. Etapa diagnóstica

1) *Análisis de referentes estratégicos*

La definición del modelo de competencias de Discolmedica se realizará teniendo en cuenta:

- Entendimiento de estrategia y retos del negocio
- Misión y Visión
- Valores organizacionales
- Cultura requerida

2) *Análisis estado actual de la organización*

Estudio de la organización a partir de herramientas de diagnóstico y medición de la gestión:

- Análisis PESTEL
- Análisis del sector farmacéutico y participación del mercado de Discolmedica de los últimos cinco años
- Matriz del perfil competitivo
- Indicadores de gestión (rotación de personal), encuesta de satisfacción cliente interno
- BSC por perspectivas
- Análisis estados financieros 2020-2021 y parcial 2022

La organización está en crecimiento y su talento humano forma parte importante del cambio que se requiere para su sostenimiento, dentro del análisis realizado podemos concluir que la empresa debe definir los subprocesos del talento humano como son:

Ilustración 31 Proceso de Talento Humano Propuesto para Discolmedica



b. Etapa implementación

3) Dimensionamiento del modelo

Realización de la evaluación por competencias:

Consta de la realización de la evaluación a nivel de 360° de las competencias organizacionales y por niveles definido en el modelo de Gestión por Competencias para todos los colaboradores de Discolmedica. Tenemos la autoevaluación, evaluación de jefe inmediato, subalterno, evaluación de pares y cliente interno. Luego de la medición, el jefe de área hará la retroalimentación de los resultados con el fin de valorar el trabajo de los colaboradores e impulsar su desarrollo profesional además de establecer los planes de mejora para el cierre de las brechas del desempeño. De acuerdo a la medición establecida, se deben determinar las debilidades y compromisos de mejora de cada miembro del equipo y solicitar las acciones pertinentes para el progreso de la organización analizando e identificando las falencias y necesidades específicas de cada proceso. Ahora bien, si se requiere: solicitar acción de mejoramiento. Se identifica la no conformidad y se solicita el levantamiento de un plan de acción como se indica en el procedimiento de acciones correctivas.

Ilustración 32 Realización de la Evaluación 360° en Discolmedica



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Evaluación 360° del modelo propuesto (2022)

9. Definición del modelo

Tabla 6 Definición de las dimensiones a aplicar en el modelo

Dimensión comportamental (70%)			Dimensión de gestión (30%)	
Eva. 360 grados	Potencial	Grupo de interés	Objetivos de gestión	Responsabilidades
60%	5%	5%	15%	15%

Fuente: Elaboración Propia según definición del modelo (2022)

Al definir el modelo se le dio el mayor peso a la dimensión comportamental con 70% donde la organización busca el desarrollo del ser y el saber hacer para alcanzar niveles superiores de productividad y crecimiento de sus colaboradores y de la empresa, alcanzando sus objetivos y dando solución a los problemas que se presentan en la promesa de valor.

Dimensión comportamental: En esta dimensión se definen las características de personalidad o el talento y cómo se deben realizar las cosas de una manera determinada para desempeñar con éxito un puesto de trabajo buscando su superioridad. En cada puesto se debe

describir las competencias o comportamientos que son los indicadores necesarios para su medición.

Evaluación 360 grados: Medición a través de la cual se valora el desempeño de los colaboradores desde diferentes ópticas tanto cualitativa como cuantitativamente para determinar sus fortalezas y debilidades.

Actitud potencial: La organización Discolmedica tiene muy claro lo que quiere hacer y qué espera de sus empleados lo que conlleva al alcance de la estrategia en sus negocios. Esta actitud mide el compromiso de los directivos y empleados con el propósito de aportar al desarrollo de éstos, con la fijación de objetivos claros y su seguimiento permanente durante todo el año, realizando las observaciones necesarias para conocer cómo se están desempeñando (feedback) y su respectiva evaluación anual.

Percepción grupos de interés: Las herramientas que la organización aplica para conocer de primera mano el desempeño y el servicio que prestan sus empleados, son insumos a tener en cuenta para la medición del desarrollo de las competencias, éstos son: clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos (se pueden incluir o no) con los que interactúan en el desarrollo del objeto social de la organización.

Dimensión de gestión: se deben medir las capacidades (conocimientos) que cada nivel requiere: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, desempeño de las funciones del cargo, sus responsabilidades y entregables, el cumplimiento de los planes de acción individual, al igual que el cumplimiento de los objetivos y metas de gestión establecidos en los POA y medibles en el BSC, por medio de los indicadores de gestión por procesos.

Objetivos y metas de gestión: establecidos en los planes operativos anuales POA, medidos por medio de los indicadores de gestión que la organización los administra desde el BSC.

Responsabilidades/Productos: Los entregables es el engranaje que se forma en un sistema de gestión donde cada uno de sus integrantes cumple un rol específico, con responsabilidades y el cumplimiento de los objetivos y metas para la generación de valor y el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

La estructura propuesta para el proceso de talento humano engrana los 3 modelos de competencias (Distintivas, Genéricas y Funcionales). Desde éste nuevo diseño, se integran opciones que despliegan un abanico de posibilidades que se relacionan entre sí para lograr mejorar tanto estructuralmente como funcionalmente y lo cual permite una lectura

sistémica al proceso, además del robustecimiento de la estrategia enfocada en los talentos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El modelo se compone de:

- ✓ 5 competencias organizacionales
- ✓ 6 competencias asociadas a nivel operativo
- ✓ 5 competencias asociadas a nivel táctico
- ✓ 5 competencias a nivel estratégico.

Cada competencia cuenta con 4 comportamientos y la calificación es por escala Likert.

9.1 Escala de calificación propuesto

La valoración de cada uno de los comportamientos, así como el resultado final de la evaluación de desempeño, se puede expresar en una escala cuantitativa de uno (1) a cien (100), así:

Tabla 7 Valoración de cada uno de los comportamientos evaluación de desempeño

Valoración	Rango	Numero	Aplica cuando:
Sobresaliente	91-100	5	El comportamiento se evidencia siempre en el desempeño del evaluado y se manifiesta en todos los contextos de desempeño del evaluado
Satisfactorio	86-90	4	El comportamiento se evidencia frecuentemente (se presenta casi siempre) y se manifiesta en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado)
Neutral	71-85	3	El comportamiento se evidencia de forma intermitente (a veces si, a veces no) o sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia)
Poco satisfactorio	60-70	2	El comportamiento se evidencia ocasionalmente (muy pocas veces) y se manifiesta solo en situaciones muy específicas
No satisfactorio	1-59	1	El comportamiento no es evidente

Fuente: Elaboración propia según análisis de la organización (Plan Estratégico, 2021)

9.2 Establecimiento de las competencias

Tabla 8 Matriz de familia por cargo

Familia	Cargo	Competencia que aplica	Nivel desarrollo esperado
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> * Presidencia * Gerente general * Gerente zonal * Subgerente * Director de proceso 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de personas * Dirección de equipos de trabajo * Perspectiva * Adaptabilidad y agilidad * Integridad y transparencia 	Nivel III
Táctico	<ul style="list-style-type: none"> *Jefe de Centro Logístico *Jefe de Servicios Farmacéuticos * Subjefes *Coordinadores *profesionales *Contador *Tesorero(a) 	<ul style="list-style-type: none"> * Practicidad * Autonomía y empoderamiento * Pensamiento critico * relacionamiento * Liderazgo 	Nivel II
De apoyo	<ul style="list-style-type: none"> * Director técnico * Conductor * Auxiliares * Asistentes * Analistas * Mensajeros * Desarrolladores * Asesores * Gestores 	<ul style="list-style-type: none"> *Uso de herramientas digitales *Dominio técnico *Manejo de información * Organización y enfoque * Enfoque en los detalles * Humanización en el servicio 	Nivel I

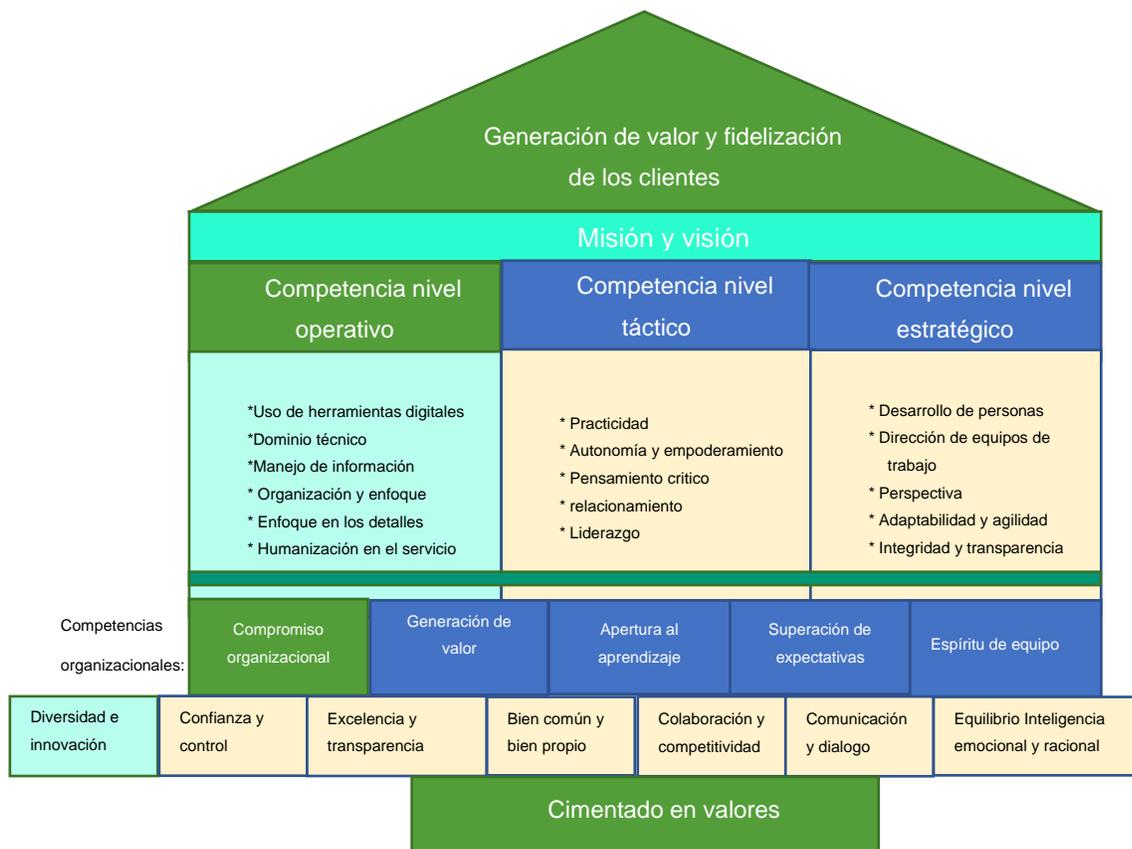
Fuente: Elaboración Propia según organigrama Discolmedica (2022)

Tabla 9 Niveles de gestión de los cargos

Estratégico: Define el ¿Qué?	Táctico: Define el ¿Cómo? – Planificar y asegurar	Operacional: Define el ¿Quiénes? – Ejecución de acciones
<ul style="list-style-type: none"> * Este nivel se encarga de realizar una planeación orientada a lograr los objetivos estratégicos y establece los planes de acción para el funcionamiento de las áreas. * Decide sobre los objetivos organizacionales, define los recursos que se necesitan y las políticas para obtenerlos y administrarlos. * Tiene autonomía y asume la responsabilidad directa de la organización o la unidad organizacional a cargo. * Determina cómo la empresa se relaciona con el medio exterior, ya que las políticas estratégicas afectan a toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Este nivel se encarga de planear detalladamente el funcionamiento de cada una de las áreas organizativas o procesos, a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. * Coordina los recursos asignados de la forma más efectiva para alcanzar los objetivos esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Realiza las actividades diarias para el funcionamiento de la organización, permiten que las decisiones tácticas se logren. * Responsables de que se realicen las actividades de la manera más eficiente y eficaz para lograr las metas establecidas. * Sigue procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.

Fuente: Elaboración Propia diccionario de competencias (Alles, 2009)

Ilustración 33 Niveles de Competencias cimentado en valores organizacionales



Fuente: Elaboración Propia con base en (Discolmedica, Plataforma estratégica, 2021)

9.3 Definición del diccionario de competencias

Tabla 10 Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Compromiso organizacional	Capacidad para comprender e identificarse con la misión y valores de la organización, orientando su comportamiento a favor de cumplimiento de objetivos y crecimiento de Discolmedica
Generación de valor	Capacidad para generar una experiencia excepcional a los clientes internos y externos de la organización, buscando satisfacer sus necesidades y construir una cultura de servicio
Apertura al aprendizaje	Capacidad para adquirir continuamente nuevos conocimientos y estar abierto a aprender de otras personas y experiencias
Superación de expectativas	Capacidad para generar resultados excepcionales, superar las expectativas y tener enfoque en el cumplimiento de objetivos organizacionales
Espíritu de equipo	Capacidad para alinear esfuerzos y brindar apoyo incondicional a los demás miembros de la organización e involucrarse genuinamente para alcanzar los objetivos comunes

Fuente: Elaboración propia con base en diccionario de competencias (Alles, 2009)

Tabla 11 Competencias nivel estratégico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Desarrollo de personas	Capacidad para encontrar el potencial en su equipo de trabajo e implementar estrategias que permitan el desarrollo del talento
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para definir planes de trabajo estratégicos y tomar decisiones que lleven a su equipo de trabajo a superar los objetivos y garantizar que exista alineación con la estrategia organizacional
Perspectiva	Capacidad para tomar decisiones, ver, analizar y dar sentido a las situaciones y contexto con una visión profunda y global
Adaptabilidad y agilidad	Habilidad para afrontar con entusiasmo diferentes retos y responder rápidamente ante los cambios que surjan dentro del entorno de trabajo
Integridad y transparencia	Capacidad para actuar con transparencia y honestidad en todas las situaciones, y apertura a reconocer errores en pro de la mejora continua y desarrollo

Fuente: Elaboración propia con base en diccionario de competencias (Alles, 2009)

Tabla 12 Competencias Nivel Táctico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Practicidad	Capacidad para ofrecer soluciones sencillas y oportunas ante problemas o dificultades que presenta en su día a día
Autonomía y empoderamiento	Capacidad para trabajar de manera organizada y sin supervisión constante, buscando alcanzar los objetivos propuestos e ir más allá de lo esperado
Pensamiento crítico	Habilidad para analizar de manera objetiva y racional la información que recibe, buscando maximizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio
Relacionamiento	Capacidad para establecer relaciones lograr acuerdos, generar impacto e influencia en diferentes actores
Liderazgo	Capacidad para conducir a otros hacia el logro de los objetivos y metas planteadas

Fuente: Elaboración propia con base en diccionario de competencias (Alles, 2009)

Tabla 13 Competencias Nivel Operativo

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Uso de herramientas digitales	Uso efectivo de herramientas tecnológicas y disposición para aprenderlas y así facilitar su trabajo
Dominio técnico	Capacidad de aplicar los conocimientos técnicos, profesionales y experiencia solucionando de manera eficaz los problemas o situaciones que se presenten en el ámbito laboral
Manejo de la información	Capacidad de administrar información clasificada de manera confiable, con apego a los procedimientos establecidos
Organización y enfoque	Capacidad para cumplir con las obligaciones manteniendo un ritmo productivo de trabajo y garantizando orden y rigurosidad en sus procesos
Enfoque en los detalles	Capacidad de ejecutar sus funciones cuidando minuciosamente todos los elementos involucrados en las mismas, y comprobando constantemente el resultado
Humanización en el servicio	Capacidad para tratar a clientes y/o usuarios con dignidad, sentido de escucha empática, y respeto en torno a sus necesidades

Fuente: Elaboración propia con base en diccionario de competencias (Alles, 2009)

9.4 Parámetros de medición de la gestión

- Definir el árbol de relaciones para el 360° estratégicamente, no solo basado en organigrama.
- Socializar el modelo de competencias, objetivos, beneficios y esperados del proceso de valoración, antes del lanzamiento.

- Definir pesos por relación una vez se tengan los resultados definitivos. Usualmente autoevaluación y cliente interno tienen menos peso y jefe, pares y colaboradores, un peso mayor dependiendo del caso.
- Entrenar a los líderes en feedback y Plan individual de desarrollo para que sean coequiperos en el ejercicio y ayuden a sus colaboradores a enfocarse en el cierre de brechas, más que en el resultado de la evaluación.
- Revisar el modelo luego de la primera evaluación, para definir si se confirman las competencias comportamientos o si requiere ajustes para una nueva evaluación.

Tabla 14 Parámetros de medición

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Compromiso organizacional	Es referente en la organización por actuar en su día a día con base a los valores organizacionales	Comprende y se identifica con la misión de la organización, esto se ve reflejado en la dedicación y pasión con la que realiza sus tareas	Tiene un amplio conocimiento del negocio y claridad de los servicios, procesos, objetivos, y estrategia de la organización	Muestra compromiso con la organización al hacer más de lo solicitado, pensando siempre en el cumplimiento de objetivos organizacionales
Generación de valor	Es referente en la organización por comprender las necesidades de sus clientes internos y externos y por estar dispuesto a brindar apoyo	Brinda constantemente un servicio excepcional tanto a sus clientes internos y externos, buscando fomentar una cultura de servicio	Es transparente con sus clientes internos y externos, asume sus errores incluso en situaciones difíciles y mantiene relaciones respetuosas con ellos	Entrega soluciones que resuelven las necesidades de sus clientes internos y externos y vela por garantizar altos niveles de satisfacción
Apertura al aprendizaje	Se interesa por mejorar constantemente su perfil de conocimientos profesionales y técnicos	Pone al servicio de la organización y equipo de trabajo, los nuevos conocimientos adquiridos y en caso de fallar o cometer errores, tiene total disposición para aprender de ello	Aplica a su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su gestión cotidiana	Implementa acciones de desarrollo personal y profesional que impactan de forma evidente la calidad de su trabajo

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Superación de expectativas	Entrega resultados que superan lo esperado y busca dar un valor agregado en sus entregables	Busca proactivamente hacer parte de nuevos retos, y enfoca sus esfuerzos en pro de superar las metas propuestas	Tiene una alta disposición para buscar cómo mejorar y optimizar todos los procesos de la organización	Cuando se presenta algún problema dentro de la organización piensa de manera ágil en las posibles soluciones en lugar de enfocarse en las causas o buscar culpables
Espíritu de equipo	Es referente por su vocación para ayudar y dar apoyo incondicional cualquier persona que lo requiera	Conoce el impacto que tiene trabajar de manera alineada con todas las áreas, ya que piensa en la consecución de objetivos de la organización	Promueve una cultura organizacional en donde prima el trabajo colectivo sobre el individual	Duplica sus esfuerzos y desempeño ante situaciones difíciles, mostrando un alto nivel de alineación con los objetivos de la organización

COMPETENCIAS NIVEL ESTRATÉGICO				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Desarrollo de personas	Se interesa en asignar desafíos y retos a cada miembro de su equipo, teniendo en cuenta sus fortalezas individuales	Diseña junto a sus colaboradores planes de desarrollo a partir de las oportunidades de mejora identificadas luego de las evaluaciones de desempeño	Es referente en la organización por un estilo de liderazgo basado en la empatía, comprensión y conexión profunda con las necesidades de su equipo	Logra inspirar, movilizar y alinear a cada miembro de su equipo de trabajo con los objetivos organizacionales, ya que permite que se empoderen y confía en sus capacidades
Dirección de equipos de trabajo	Diseña estrategias que permitan que todo el equipo de trabajo esté preparado para dar soluciones oportunas ante los obstáculos que surjan en el camino	Es un líder clave en el despliegue efectivo de las estrategias de Discolmedica, ya que logra que el equipo de trabajo las comprenda y se sienta motivado a alinearse y dar lo mejor	Promueve al interior de su equipo, una cultura de trabajo enfocada a la alineación y trabajo colaborativo lo cual permite que se superen los objetivos propuestos	Define estrategias que faciliten la toma de decisiones, elaboración de planes y conclusiones, teniendo en cuenta diferentes puntos de vista y el análisis detallado que hace de la información recibida

COMPETENCIAS NIVEL ESTRATÉGICO				
Competencia	Comportamiento1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Perspectiva	Actúa pensando en el impacto que puede tener su comportamiento y actitudes, en la consecución de objetivos clave de la organización	Promueve en toda la organización una cultura enfocada al dinamismo, esfuerzo y proactividad ante contingencias o situaciones difíciles que se presenten en la organización	Detecta problemas que no son evidentes a simple vista y que pueden poner en riesgo los resultados, y es capaz de anticiparse al impacto de los mismos	Promueve dentro de la organización, estilos y metodologías de trabajo enfocadas a tomar decisiones con base a análisis de tendencias
Adaptabilidad y agilidad	Fomenta una comunicación cercana y directa entre los miembros de su equipo buscando generar alineación y superar cualquier adversidad o contingencia que se presente	Analiza constantemente que tan alineadas están las metas de su equipo con el cumplimiento de objetivos organizacionales e implementa los cambios requeridos	Inspira a su equipo a trabajar de manera autónoma, asignando proyectos retadores y genera un clima de confianza, solidaridad y productividad	Fomenta y promueve en su equipo la habilidad de ser flexibles ante el cambio, pensando siempre en beneficio de la organización
Integridad y transparencia	Fomenta dentro de su equipo el cumplimiento de acuerdos adquiridos a través del ejemplo, a pesar de las adversidades honra sus palabras con acciones	Fomenta una cultura en donde hay apertura a aceptar los errores, busca que cada miembro de su equipo sea sincero y aprenda de los errores que se comenten	Es referente de transparencia para las personas de la organización confían plenamente en sus acciones y decisiones ya que independientemente del contexto, es la misma persona	Tiene claro que no siempre tiene la razón y es por eso, que constantemente está en la búsqueda de opiniones y feedback de parte de sus compañeros, líderes o clientes

COMPETENCIAS NIVEL TÁCTICO				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Practicidad	Busca la manera de ver las dificultades del día a día como una oportunidad para retarse a sí mismo	Propone soluciones sencillas y rápidas ante situaciones difíciles	Cada vez que presenta problemas se enfoca más en buscar cómo solucionarlo en vez de buscar culpables	Encuentra la mejor manera de llevar a cabo cualquier objetivo o proyecto, buscando facilitar las cosas tanto para el cliente como para la organización.

COMPETENCIAS NIVEL TÁCTICO				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Autonomía y empoderamiento	Recurre a su líder de trabajo únicamente cuando tiene dudas o requiere de su apoyo	Gestiona y prioriza sus tiempos y espacios de trabajo buscando superar los objetivos propuestos por su líder	Propone constantemente mejoras, metas, nuevos retos, y maneras de realizar su trabajo	Tiene claros sus objetivos y trabaja de manera autónoma y responsable para alcanzarlos
Pensamiento crítico	Evalúa de manera objetiva la información que obtiene y consulta varias fuentes para verificarla, con la finalidad de emitir una opinión que le permita tomar buenas decisiones	Argumenta con base en datos y no en suposiciones o creencias	Toma decisiones basándose en análisis profundo de las ventajas y desventajas que pueden generar a la organización	Analiza detalladamente la información que recibe y emite conclusiones que faciliten su comprensión
Relacionamiento	Es capaz de influir e impactar a los grupos de interés de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos	Exhibe actitudes y transmite mensajes, que generan impacto y credibilidad en compañeros y/o clientes	Es capaz de comunicar sus ideas y utiliza estrategias que permitan que sus interlocutores comprendan su mensaje	Se le facilita establecer relaciones interpersonales, logra conectar y trabajar con otros compañeros y/o clientes
Liderazgo	Actúa como guía o ejemplo para los miembros de su equipo de trabajo, promoviendo el alcance de los objetivos	Escucha las dificultades que presenta su equipo de trabajo en el cumplimiento de determinadas tareas u objetivos	Establece las metas y objetivos de su equipo de trabajo y reconoce el esfuerzo en el cumplimiento de las mismas	Brinda retroalimentación a su equipo de trabajo, buscando la mejora continua y su desarrollo

COMPETENCIAS NIVEL OPERATIVO				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Uso de herramientas digitales	Sabe utilizar las principales herramientas tecnológicas que requiere para la realización de sus tareas diarias	Muestra apertura a investigar sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas que le permitan hacer mejor su trabajo	Conoce la importancia de capacitarse en el uso de herramientas tecnológicas	Ayuda a otros compañeros cuando presentan dificultades con el manejo de herramientas tecnológicas y les comparte sus conocimientos

COMPETENCIAS NIVEL OPERATIVO				
Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4
Dominio técnico	Realiza las funciones propias del cargo, basándose en los conocimientos de su especialidad	Soluciona de manera efectiva los problemas cotidianos de su cargo, por medio de los conocimientos de su especialidad	Responde ante las consultas que realizan diversas personas de la organización, sobre temas que son de su campo de conocimiento	Genera credibilidad en las personas ya que demuestra tener las capacidades y experiencia para realizar con éxito sus funciones
Manejo de la información	Mantiene discreción absoluta sobre la información confidencial a la que tiene acceso	Realiza copias de seguridad físicas o digitales de la información que maneja, garantizando accesibilidad y confidencialidad	Cumple con las normas y protocolos definidos para la gestión de información sensible de la empresa	Implementa estrategias efectivas ante situaciones de fuga de información confidencial
Organización y enfoque	En su rutina de trabajo recurre al uso de estrategias de productividad que le permiten organizar su trabajo	Gestiona adecuadamente los distractores que surgen durante la jornada de trabajo, garantizando la consecución de objetivos propuestos	Acuerda tareas y entregables con su líder, garantizando el cumplimiento de lo establecido	Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presenten diariamente
Enfoque en los detalles	Revisa cada proceso efectuado desde su cargo de trabajo, con la finalidad de detectar posibles fallos	Registra los datos e información que recibe de la manera más exacta posible, con el fin de evitar errores	Antes de enviar o presentar, verifica que sus entregables, tengan la menor cantidad de errores posible	Hace seguimiento a los procesos que tiene pendientes por finalizar para evitar generar algún tipo de incumplimiento

Fuente: Elaboración propia con base en diccionario de competencias (Alles, 2009)

9.5 Impacto del modelo sobre los procesos de gestión humana de la organización

Tabla 15 Impacto del modelo sobre los procesos de gestión humana de Discolmedica

IMPACTO DEL MODELO SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN		
Procesos de gestión Humana	Ventajas	Desventajas
Selección y atracción de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> * Disminuye los niveles de rotación y ausentismo de los colaboradores. * Permite identificar las aptitudes y capacidades de los colaboradores para alcanzar los objetivos individuales de cada 	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidad de incorporar elementos tecnológicos que automaticen y simplifiquen el trabajo para disminuir elementos

IMPACTO DEL MODELO SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN		
Procesos de gestión Humana	Ventajas	Desventajas
	<p>cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ahorros y optimización de recursos al reducir reprocesos y aumentar la eficiencia en el proceso de selección. * Permite estructurar un plan de ascensos (plan carrera) y plan de sucesión para ocupar vacantes nuevas que permitan el crecimiento profesional de los colaboradores. 	<p>subjetivos y aumento en los tiempos.</p>
Compensación de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> * La compensación se define con base en el aporte y al valor agregado que cada colaborador aporta a la organización. * Incrementa los aportes de cada colaborador a la generación de valor de la compañía, en la medida que estas contribuyan al logro de los objetivos que se definan en cada una de las áreas de la organización. * Impulsa un nivel de excelencia en las competencias que cada colaborador posee. * Se puede administrar el potencial de los colaboradores a partir de la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alguna dificultad para definir las variables para ligar el modelo de compensación con el modelo de gestión por competencias.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Garantiza la mejora continua de los talentos en pro de los objetivos organizacionales. * Contribuye a la optimización y cumplimiento de las metas de la organización. * La Gestión por competencias alinea la dirección del talento humano a la estrategia de negocio de una compañía y en consecuencia contribuye su capacidad de respuesta ante las versátiles exigencias del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * La precisión que demanda alinear los objetivos que persigue el modelo de gestión por competencias con la estrategia de la organización. * La complejidad de sensibilizar a todo nivel a los colaboradores de la alineación del modelo de gestión por competencias con la estrategia de la empresa.
Confort a los Talentos	<ul style="list-style-type: none"> * Contribuye a mejorar el clima laboral. * Identifica necesidades y expectativas de los colaboradores que si son atendidas correctamente contribuyen a mejorar el desempeño. * Ayuda a crear y fortalecer la cultura organizacional a partir del adecuado clima laboral. * Genera fidelización de los talentos a partir de la conexión de sus necesidades y expectativas con su bienestar que se les proporciona. 	<ul style="list-style-type: none"> * Subjetividad de los colaboradores con sus exigencias. * Disponibilidad de recursos económicos para inversión en infraestructura y activos.

IMPACTO DEL MODELO SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN		
Procesos de gestión Humana	Ventajas	Desventajas
Adaptación de perfiles, roles, cargos y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> * Facilita la construcción y definición de los perfiles de todos los niveles jerárquicos de la organización. * Permite la conformación de equipos que tengan las competencias requeridas según el área determinada en la que se desenvuelvan. * Permite realizar una construcción de perfiles con base a características personales y profesionales de los mejores talentos y a partir de allí realizar la búsqueda de los aspirantes para posicionarse en un determinado cargo. * Los cargos, roles y perfiles deben construirse partiendo de las competencias que se requieran para que en los procesos a ejecutar los colaboradores alcancen su máximo desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempo de construcción y adaptación de perfiles, roles, cargos y responsabilidades.
Evaluación por competencias	<ul style="list-style-type: none"> * Identifica fortalezas y debilidades de los colaboradores. * Ayuda a incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa. * Mide la productividad de los colaboradores de forma cuantitativa y cualitativa desde diferentes ópticas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Garantizar que se incorporen todos los aspectos importantes al momento de evaluar los colaboradores para una toma de decisiones totalmente efectiva. * Consecuencias si no se tienen las competencias actualizadas para medir los talentos.

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de gestión por competencias definido para la organización (2022)

Elementos Funcionales del modelo

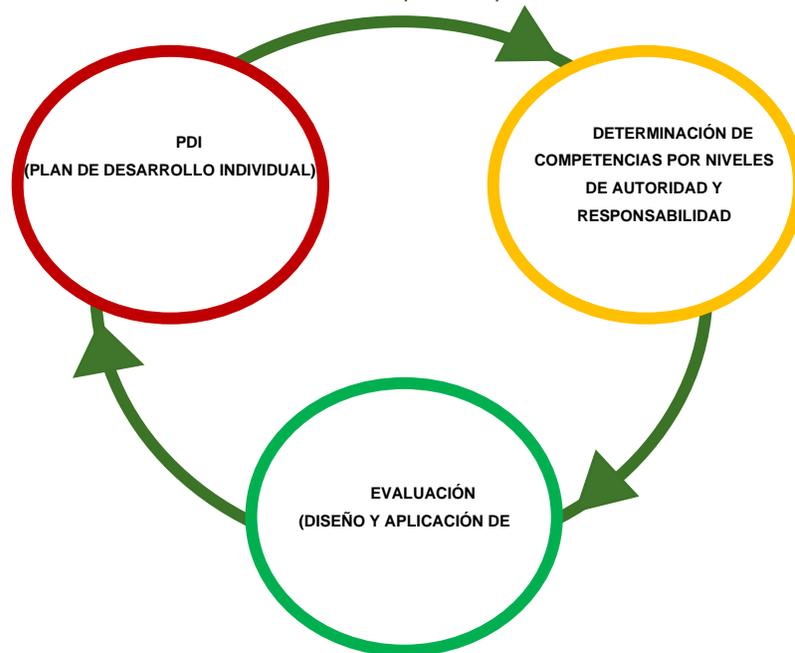
El modelo de gestión por competencias propuesto en Discolmedica se basa en la identificación, medición, desarrollo y evaluación de las competencias necesarias para que los empleados puedan desempeñarse efectivamente en sus roles y contribuir al éxito de la organización. A continuación, presentamos los elementos funcionales claves para el modelo:

- **Identificación de competencias:** El primer paso es identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo en la organización. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, conocimientos específicos, habilidades interpersonales, rasgos de personalidad y actitudes.
- **Evaluación de competencias:** Una vez identificadas las competencias, se evaluará el nivel de competencia de cada empleado en la empresa en relación a las mismas. Se obtendrán a través de entrevistas, pruebas, evaluaciones de desempeño.

- Desarrollo de competencias: Después de la evaluación, se pueden identificar las brechas en las competencias de los empleados. Para cerrar estas brechas, se desarrollarán programas de capacitación y desarrollo personalizados para cada colaborador.
- Integración de competencias en los procesos de gestión de talento: El modelo de gestión por competencias debe integrarse en los procesos de gestión de talento, como la selección, el desarrollo, la promoción, la retención y la compensación. La integración de las competencias en estos procesos nos va a garantizar que Discolmedica pueda aprovechar plenamente el potencial de sus empleados.
- Evaluación continua: Por último, es esencial realizar una evaluación continua del modelo de gestión por competencias para asegurarnos de que está funcionando de manera efectiva y que se están logrando los resultados esperados. La retroalimentación de los empleados y los datos de desempeño pueden ayudar a Discolmedica a identificar áreas de mejora y ajustar el modelo en consecuencia.

9.6 Impacto del modelo sobre La rotación del personal de la organización

Ilustración 34 Elementos cíclicos del Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo propuesto

En la siguiente tabla se evidencia cómo los elementos del modelo hacen posible impactar positivamente en el índice de rotación de personal:

Tabla 16 Impacto de la rotación en los elementos del Modelo

N°	ELEMENTO DEL MODELO	IMPACTO
1	Determinación de las competencias definidas por nivel de autoridad y responsabilidad.	<p>Este elemento determina además de las dimensiones funcionales y comportamentales que se deben demostrar y desarrollar en cada nivel de autoridad y responsabilidad, la definición de una escala salarial por niveles de autoridad y responsabilidad con rangos de variación, acordes a la oferta de personal competente y condiciones del contexto geográfico en el que se demanda cubrir la vacancia de cargos, y el desarrollo de pruebas de aptitud psicométricas, de conocimientos y de condiciones de salud ajustadas a los perfiles de cargos y caracterización de los puestos de trabajo a desempeñar.</p> <p>Este elemento se actualiza y mejora bajo resultados y retroalimentación de cada ciclo del modelo.</p>
2	Evaluación de desempeño	<p>La evaluación se desarrolla en 3 etapas.</p> <p><i>Etapa 1. <u>Evaluación y Pruebas para Selección</u></i></p> <p>Permite una selección más asertiva del personal en relación con las demandas de los cargos a desempeñar entorno a la dimensión comportamental y la de gestión.</p> <p><i>Etapa 2. <u>Evaluación y Pruebas en periodo de prueba - proceso de adaptación.</u></i></p> <p>Permite determinar el desarrollo de la capacidad de adaptación al cambio y de aprendizaje que tiene el personal vinculado, así como las fortalezas en el desempeño de tareas.</p> <p>En caso de generar dificultades en el desarrollo de estas competencias, se evalúa la posibilidad de Reubicar conforme a las fortalezas.</p>

N°	ELEMENTO DEL MODELO	IMPACTO
		<p>En caso de generar un adecuado desarrollo de competencias de adaptación, aprendizaje y desempeño se realiza Retención.</p> <p><i>Etapa 3. <u>Evaluación y Pruebas de Seguimiento Anual de las dimensiones de gestión y comportamental - desempeño y productividad.</u></i></p> <p>Se mantiene la orientación a identificar aspectos débiles para fortalecer en el Plan de Desarrollo Individual y aspectos fuertes para potencializar plan carrera para promoción de ascensos según demanda de vacantes.</p>
3	Plan de Desarrollo Individual - PDI	<p>Este proceso se desarrolla en 3 etapas.</p> <p><i>Etapa 1. <u>Según Resultados en evaluación de Selección</u></i></p> <p>Incluye el desarrollo del programa de Inducción y acompañamiento en entrega de cargo.</p> <p>Facilita el proceso de adaptación y complementa el desarrollo de las competencias con deficiencias o fortalecimiento de las que se requieren para el desempeño de las tareas encomendadas.</p> <p><i>Etapa 2. <u>Según Resultados en Evaluación de periodo de prueba y Desempeño Anual.</u></i></p> <p>Se determina el desarrollo del Programa de Formación y Entrenamiento para la Gestión del conocimiento.</p> <p>Se fomenta la adquisición del conocimiento específico necesario, basándose en los cambios, en las necesidades y tendencias, que deriva de la experiencia colectiva e individual del personal de la organización, que propende por la generación de sinergias, modelos de liderazgo organizacional, implementación de lecciones aprendidas, desarrollo de un programa de mentores, planes de sucesión y actualización</p>

N°	ELEMENTO DEL MODELO	IMPACTO
		<p>permanente de procesos y procedimientos en el desarrollo de mejores prácticas.</p> <p>Se mantiene la retención y de un clima laboral favorable que conserva la motivación del personal en el desempeño de sus funciones.</p> <p><i>Etapa 3. Según Vacancias de niveles tácticos y estratégicos y Resultados de Evaluación de Seguimiento Anual.</i></p> <p>Se establece el desarrollo del Programa de Promoción y Plan Carrera.</p> <p>Se promueve el crecimiento personal, profesional y laboral con procesos de ascenso por méritos en logros de su desempeño laboral y compromiso con procesos de formación orientadas al cumplimiento de requisitos de competencia para cargos de nivel superior.</p> <p>De esta manera se motiva la retención y fortalecimiento de los elementos anteriores con una cultura inherente al desarrollo de un clima laboral favorable que conserva la motivación del personal en el desempeño de sus funciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo propuesto

Tabla 17 Impacto en la rotación de personal en cargos con mayor incidencia

Cargos con Mayor Incidencia de Rotación	Perfil	Principales Responsabilidades	Impactos del Modelo
Coordinador de Dispensación	<p>Educación: Tecnólogo en carreras administrativas o afines al sector farmacéutico o de la salud.</p> <p>Formación: En normatividad higiénico-sanitaria y de aseguramiento aplicable a los servicios farmacéuticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyar la apertura de establecimientos farmacéuticos y convenios de cooperación. * Realizar la autoevaluación de cumplimiento a estándares de habilitación y/o requisitos reglamentarios para el concepto favorable de funcionamiento por parte del ente territorial de salud para cada establecimiento farmacéutico asignado en coordinación con la dirección técnica del nivel central. 	<p>Se determina reducción de frustración, sobrecarga y mejor administración del tiempo al asegurar eficiencias en la atención de usuarios en los servicios, reducción de peticiones y quejas por no entrega oportuna de medicamentos en los servicios, reducción de la presión de</p>

Cargos con Mayor Incidencia de Rotación	Perfil	Principales Responsabilidades	Impactos del Modelo
	<p>Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Garantizar el cumplimiento del modelo de atención aplicable al establecimiento farmacéutico según el estudio de suficiencia generado a partir de la demanda. * Supervisar la ejecución y asegurar la conformidad de los procesos definidos en el modelo de gestión adoptado en la Resolución 1403 de 2007 aplicable a los servicios farmacéuticos y el cumplimiento. * Gestionar el aseguramiento de la conformidad y calidad en la prestación del servicio farmacéutico. * Analizar y determinar mejoras conforme a resultados, tendencia y oportunidades relativas al desempeño del servicio farmacéutico en las zonas asignadas. * Gestionar los recursos físicos, humanos y técnicos de los servicios farmacéuticos de la zona asignada. 	<p>usuarios y aseguradoras por tutelas y desacatos a atender.</p> <p>Se mejoran las condiciones de liderazgo y clima organizacional en los equipos de trabajo.</p>
Regente-Director Técnico	<p>Educación: Tecnólogo en Regencia de farmacia.</p> <p>Formación: No aplica.</p> <p>Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyar la apertura de establecimientos farmacéuticos y convenios de cooperación. * Realizar la autoevaluación de cumplimiento a estándares de habilitación y/o requisitos reglamentarios para el concepto favorable de funcionamiento por parte del ente territorial de salud para cada establecimiento farmacéutico asignado en coordinación con la dirección técnica del nivel central. * Gestionar los recursos físicos, humanos y técnicos. * Supervisar la ejecución y asegurar la conformidad de los procesos definidos en el modelo de gestión adoptado en la resolución 1403 de 2007 aplicable a los servicios farmacéuticos y el cumplimiento. * Gestionar el aseguramiento de la conformidad y calidad en la prestación del servicio farmacéutico. * Analizar y determinar mejoras conforme a resultados, tendencia y oportunidades relativas al desempeño del servicio farmacéutico en las zonas asignadas. * Cumplir y dar buen uso a los recursos físicos, humanos y técnicos. 	<p>Se reduce la presión de usuarios, auditorías de entidades territoriales de salud, aseguradoras, Dirección Nacional de Coordinación de reglamentación y directores técnicos, y del área de SOFIA, por atención más eficiente a los usuarios y adecuada administración del tiempo en la ejecución de informes y reportes que incluyen farmacovigilancia, medicamentos de control especial, próximos vencimientos y tratamiento a productos en cuarentena.</p> <p>Se aumenta la confianza, se reduce el estrés, se ratifica una percepción de carga laboral y clima organizacional más favorable.</p>
Auxiliar de Cuentas Médicas	<p>Educación: Técnico laboral en áreas administrativas.</p> <p>Formación: No aplica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Recepcionar, auditar y facturar dispensas generadas en los servicios farmacéuticos. * Radicación de cuentas de la prestación del servicio farmacéutico. 	<p>Se aumenta la eficiencia en la auditoría de cuentas y radicación de facturación.</p> <p>Se reduce la presión por flujo de caja sobre indicadores de cuentas sin</p>

Cargos con Mayor Incidencia de Rotación	Perfil	Principales Responsabilidades	Impactos del Modelo
	<p>Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Recibir, analizar y dar respuesta a las glosas emitidas por las diferentes EAPB. * Gestionar los recursos físicos, humanos y técnicos. * Seguimiento a resultados y mejoras pertinentes, relativas al desempeño del proceso. 	<p>cobrar, se reducen los tiempos de trabajo para alcanzar las metas trazadas y se mejora la percepción de carga laboral y clima organizacional.</p>
Auxiliar de Servicios Farmacéuticos	<p>Educación: Técnico en servicios farmacéuticos. Formación: No aplica. Experiencia: No aplica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Garantizar estricto cumplimiento a los procesos logísticos del servicio de dispensación farmacéutico. * Cumplir y dar buen uso a los recursos físicos, Humanos y técnicos. * Seguimiento a resultados y mejorar pertinente, relativas al desempeño del servicio farmacéutico. 	<p>Se reduce la presión de usuarios, veedores y demás grupos de interés por la atención ágil y oportuna en la entrega de medicamentos, humanización de los servicios.</p> <p>Se mejora la confianza en el desarrollo de las tareas, se mejoran las relaciones interpersonales al bajar niveles de estrés y favorece el clima organizacional.</p>
Mensajero	<p>Educación: Básica primaria. Formación: Licencia de conducción A1. Experiencia: No aplica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar las actividades logísticas de transporte, distribución y entrega de medicamentos, dispositivos médicos y demás productos autorizados. * Gestionar las actividades administrativas en cuanto a diligencias externas y requerimientos pertinentes a la organización. * Cumplir y dar buen uso a los recursos físicos, Humanos y técnicos. * Seguimiento a resultados y mejoras pertinentes, relativas al desempeño del Centro Logístico. 	<p>Se mejoran los tiempos de entrega de medicamentos, se organizan mejor las rutas, bajando la presión por volumen de fórmulas a cerrar para entregar paquetes de dispensación al área de cuentas médicas.</p> <p>Se mejora la percepción y motivación del cargo al mejorarse el trato de los usuarios frente al servicio de dispensación.</p>
Auxiliar de Facturación	<p>Educación: Técnico o Estudiante de carreras administrativas. Formación: No aplica. Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Creación, Actualización de caracterización de Clientes y Verificar condiciones Contractuales. * Recepción y gestión de Pedidos. * Cotizar y Gestionar adquisición y adhesión de productos no controlados a los acuerdos contractuales establecidos con los clientes. * Facturar y realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto con base en las ventas realizadas incluyendo remisiones. 	<p>Mejora el dominio de los módulos del Sistema de Información, reduciendo los tiempos de atención de pedidos de clientes, reduciendo errores en el proceso de facturación, mejorando indicadores de ejecución de contratos, fidelidad de clientes.</p> <p>Se mejoran las condiciones laborales por reconocimiento por</p>

Cargos con Mayor Incidencia de Rotación	Perfil	Principales Responsabilidades	Impactos del Modelo
Auxiliar Logístico	<p>Educación: Técnico laboral en carreras afines al sector farmacéutico.</p> <p>Formación: No aplica.</p> <p>Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Ejecutar de manera oportuna los procesos del área logística en el establecimiento mayorista. * Seguimiento a resultados y mejoras pertinentes, relativas al desempeño. 	<p>efectos sobre las ventas y demás indicadores comerciales.</p> <p>Mejora el dominio de los módulos del Sistema de Información, reduciendo los tiempos de recepción, alistamiento y despacho de medicamentos y dispositivos e insumos médicos, reduciendo errores y reprocesos, especialmente por despachos, mejorando indicadores de productividad y satisfacción de clientes.</p> <p>Se mejoran las condiciones laborales por reconocimiento por efectos sobre la productividad, costos logísticos y demás indicadores logísticos.</p>
Acompañante de Conductor	<p>Educación: Bachiller</p> <p>Formación: Conducción defensiva.</p> <p>Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar las actividades logísticas de transporte, distribución y entrega de medicamentos, dispositivos médicos y demás productos facturados. * Cumplir con los lineamientos del plan estratégico de seguridad vial y dar buen uso a los vehículos asignados. * Seguimiento a resultados y mejoras pertinentes, relativas al desempeño del Centro Logístico. 	<p>Se mejoran los tiempos de entrega de medicamentos, se organizan mejor las rutas, bajando la presión por volumen de pedidos a entregar.</p> <p>Se mejora la percepción y motivación del cargo al mejorarse aspectos de carga laboral, el reconocimiento por satisfacción de clientes y su impacto en los costos de las ventas.</p>
Auxiliar Contable	<p>Educación: Técnico Auxiliar o Estudiante de Contaduría Pública.</p> <p>Formación: No aplica.</p> <p>Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Auditar y/o realizar registros contables de las operaciones organizacionales. * Cumplir y dar buen uso a los recursos físicos, Humanos y técnicos. 	<p>Mejora el dominio de los módulos del Sistema de Información, reduciendo los tiempos de causación, auditoría de cuentas, reduciendo reprocesos por deficiencias en causación y soportes de las operaciones.</p>

Cargos con Mayor Incidencia de Rotación	Perfil	Principales Responsabilidades	Impactos del Modelo
			<p>Se mejoran las condiciones laborales por percepción de sobrecarga laboral, tiempos de jornadas ajustadas a las operaciones contables designadas, liderazgo y clima organizacional más favorable.</p>
Asistentes de Compras	<p>Educación: Técnico en áreas administrativas. Formación: No aplica. Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar y enviar pedidos garantizando el abastecimiento de acuerdo a la necesidad de la organización. * Ajustar, modificar habilitar o generar nuevas órdenes de compra generales o extraordinarias según novedades reportadas por el proveedor. * Identificación de productos y proveedores alternos a los que ya están registradas en el portafolio teniendo en cuenta los reportes de desabastecimiento, concluyendo en nuevos catálogos de productos y/o codificación de nuevos proveedores. * Garantizar la disponibilidad en el menor tiempo posible de los productos ocasionales relacionados como pendientes. * Seguimiento a la efectividad a la compra. * Toma de decisiones con enfoque financiero. * Administración y mantenimiento de la información. * Garantizar el abastecimiento oportuno del canal comercial. 	<p>Mejora el dominio de los módulos del Sistema de Información, asegurando el análisis adecuado y mayor eficiencia en los procesos de compras conforme a las negociaciones definidas, mejora el monitoreo al desempeño de proveedores, se reducen los tiempos y reprocesos en el abastecimiento y resolución de backorders tanto de dispensación, como de distribución.</p> <p>Se mejora la administración de tiempos y jornadas laborales, se la percepción de sobrecarga laboral, liderazgo y clima organizacional más favorable.</p>
Auxiliar de Licitaciones	<p>Educación: Técnico en áreas administrativas. Formación: No aplica. Experiencia: 6 meses en actividades afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar la búsqueda, identificación y evaluación de oportunidades de negocios en las diferentes fuentes dispuestas para la publicación de demandas de productos y servicios. * Garantizar la entrega y radicación oportuna ante las entidades y plataformas correspondientes. * Garantizar el seguimiento oportuno a la eficacia de las propuestas y cotizaciones. * Suscribir y formalizar los contratos y socializar la aprobación de las cotizaciones. 	<p>Mejora el dominio de los módulos del Sistema de Información, asegura mayor capacidad de análisis, monitoreo a las oportunidades de negocio, alistamiento de propuestas técnicas y comerciales, y legalización de contratos comerciales.</p> <p>Se genera mayor eficiencia en el desarrollo de cotizaciones y parametrización de contratos, reducción de errores en la definición de listas de precios de venta.</p>

Cargos con Mayor Incidencia de Rotación	Perfil	Principales Responsabilidades	Impactos del Modelo
			Se mejora la administración de tiempos y jornadas laborales, se la percepción de sobrecarga laboral, liderazgo y clima organizacional más favorable.

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo propuesto

Tabla 18 Matriz de impacto del modelo de gestión por competencias sobre la satisfacción de clientes y usuarios

Incidencia de los Cargos con la Satisfacción de los Servicios	Parte Interesada y Servicio que Impacta	Impactos del Modelo	Incremento en los Tiempos de Atención	Errores Frecuentes en Facturación	Errores Frecuentes en Despacho	Desconocimiento del Sistema de Información
Auxiliar de Facturación	Clientes de Distribución	De manera general y según su rol en la interacción con clientes y usuarios, al contar con las competencias adecuadas, fortalecimiento o desarrollo de competencias requeridas en su proceso de adaptación, va a lograr un desempeño eficiente, conociendo mejor los módulos del Sistema de Información, reduciendo los tiempos de atención de pedidos de clientes, reduciendo errores en el proceso de facturación y reduciendo errores en despachos de mercancía, además de mantener su motivación por una adecuada administración del tiempo, manejo adecuado de la carga laboral con sinergia de todo el equipo de trabajo, un clima laboral armonioso, entre otros aspectos relacionados con salario emocional.	X	X	-	X
Auxiliar Logístico	Clientes de Distribución		X	-	X	X
Acompañante de Conductor	Clientes de Distribución		X	-	-	-
Coordinador de Dispensación	Usuarios de Dispensación		X	X	X	X
Regente-Director Técnico	Usuarios de Dispensación		X	-	-	X
Auxiliar de Cuentas Médicas	Usuarios de Dispensación		-	X	-	X
Auxiliar de Servicios Farmacéuticos	Usuarios de Dispensación		X	-	-	X
Mensajero	Clientes de Distribución Usuarios de Dispensación		X	-	X	-
Auxiliar Contable	Clientes de Distribución Usuarios de Dispensación		-	-	-	X
Asistentes de Compras	Clientes de Distribución Usuarios de Dispensación		X	-	-	X
Auxiliar de Licitaciones	Clientes de Distribución Usuarios de Dispensación	X	X	-	X	

Fuente: Elaboración propia con base en (Discolmedica, 2021)

Desarrollo de las fichas de definición de puestos de trabajo:

Las fichas de definición de puestos de trabajo se convierten en una herramienta de apoyo a las convocatorias para cubrir las plazas requeridas por la organización y de esta manera el candidato tiene claro los requerimientos del cargo al cual puede aplicar, buscando la atracción del más idóneo para su desempeño. A continuación, se presenta una matriz que se puede desarrollar para cada uno de los cargos de la organización, definida por niveles de responsabilidad y de autoridad, los requisitos requeridos, una breve descripción, su convalidación y los documentos soportes, también las pruebas psicotécnicas a aplicar por cargo y las diferentes competencias organizacionales que los aspirantes deben cumplir en el proceso de selección.

Tabla 19 matriz de cargos por nivel de responsabilidad y autoridad

Cargo	Nivel Del Cargo	Requisitos	Descripción	Convalidación	Documento Soporte	Competencias Organizacionales								
						Trabajo en equipo	Liderazgo	Responsabilidad	Comunicación asertiva	Orientación a los resultados	Ética	Inteligencia	Velocidad y precisión	Potencial Comercial
Gerente General	Estratégico	Educación	Profesional en carreras administrativas, contables, financieras, ingeniería o afines. Postgrado en carreras administrativas		Certificación de Estudios, Diplomas y/o Actas de Grado	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 90 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 90 al 100%	Ajuste de 90 al 130%		Ajuste del 70 al 100%
		Experiencia	5 años de experiencia en cargos directivos o afines a la actividad económica		Certificación de experiencia laboral y/o referencia laboral.									
		Formación Complementaria	Normas de contratación pública. Fundamentos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001.	Resultados de pruebas de conocimiento práctico	Certificados de asistencia o aprobación según aplique.									
Director De Mercadeo Y Ventas	Estratégico	Educación	Profesional en carreras administrativas, contables, financieras e ingenierías afines al área		Certificación de Estudios, Diplomas y/o Actas de Grado	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste del 70 al 100%	Ajuste de 90 al 130%		Ajuste del 70 al 100%
		Experiencia	1 año de experiencia en liderazgo de equipos de ventas o cargos afines.	Formación Especializada en Finanzas, administración, marketing o afines al cargo.	Certificación de experiencia laboral y/o referencia laboral.									

También se presenta una plantilla con la ficha de los puestos de trabajo para apoyar la escogencia de los futuros talentos de la organización.

Tabla 20 plantilla de perfiles, funciones y competencias

PLANTILLA PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS		
Identificación del Cargo		
Nombre del Cargo		
Nivel del cargo		
Fecha de elaboración del perfil		
Objetivo del cargo		
Especificaciones del Cargo		
Educación		
Formación		
Experiencia Requerida		
Autoridad del Cargo		
Partes Interesadas		
Partes Internas	Partes Externas	
Principales funciones y responsabilidades del cargo		
Asegurar la búsqueda, identificación y evaluación de oportunidades de negocios en las diferentes fuentes dispuestas para la publicación de demandas de productos y servicios.		
Función o acción principal ¿QUÉ HACE?	Entregables	periodicidad
Nivel De Supervisión		
Competencias Organizacionales		
Competencia A		
Competencia B		
Competencia C		
Competencias Específicas Del Cargo		

Competencia A	
Competencia B	
Competencia C	
Competencia D	
Responsabilidades y Riesgos en SST Asociados al Cargo	
Responsabilidades en SST	
Específicas	Generales
Riesgos Asociados al Cargo	
Físico	
Psicosociales	
Biomecánico	
Condiciones De Seguridad	
Entrega De Activos	
Activos entregados de acuerdo al cargo	
Aceptación	
Yo, _____, acepto y entiendo las responsabilidades y funciones de mi cargo, así como acepto la iniciación de procesos disciplinarios a lugar en consecuencia que se presente incumplimiento por mi parte a los indicadores de productividad establecidos por el proceso.	
Firma del colaborador _____	Fecha: _____

Fuente: elaboración propia según modelo de gestión por competencias (2022)

Ampliar canales de reclutamiento: La ampliación de los canales de reclutamiento cobran mucha importancia por la calidad de los resultados que se buscan y así contar con una nutrida participación en la divulgación de las vacantes requeridas para el cubrimiento de las plazas. Ésto se debe realizar por los diferentes canales oficiales, públicos, redes sociales, plataformas de servicio público de empleo; aplicaciones como Jobomas, CompuTrabajo, LinkedIn, intranet, comunicaciones internas a los empleados, etc.; teniendo en cuenta que algunas requieren el pago por los servicios.

Inversión en herramientas de pruebas técnicas y psicotécnicas: Las organizaciones a raíz de la revolución 5.0 invierten en herramientas diseñadas especialmente para adelantar procesos de aplicación online de las pruebas técnicas y psicotécnicas a los posibles precandidatos seleccionados para cubrir las vacantes a las cuales aplica, desde cualquier lugar

donde se encuentre el candidato, garantizando la mayor participación y brindando seguridad para escoger a los candidatos superiores que aportan valor a la organización.

Tabla 21 herramientas de selección por niveles de responsabilidad y autoridad, definición y objetivo

HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN												
Nivel de Cargo	Cargo	Pruebas psicotécnicas (Psico -alianza)					Pruebas Conocimiento	Evaluación Práctica	Entrevistas por competencias	Assessment Center	Poligrafía	Visita Domiciliaria
		IQ (Inteligencia)	TEN DISC (Competencias)	ERIKOS (Valores)	Potencial Comercial (Habilidades Para Las Ventas)	V&P (precisión y velocidad al digitar)						
Estratégico	Gerentes	X	X	X	X				X	X		
	Subgerente	X	X	X	X				X	X		
	Directores	X	X	X	X		X		X	X		
Táctico	Supervisores	X	X	X			X		X			
	Jefes	X	X	X	X		X		X			
	Subjefes	X	X	X			X		X			
	Profesionales	X	X	X			X		X			
	Coordinadores	X	X	X	X		X		X			
Operativo	Auxiliar Logístico	X	X	X		X	X	X	X		X	X
	Auxiliares	X	X	X		X	X		X			
	Asistentes	X	X	X		X	X		X			
	Analistas	X	X	X		X	X		X			
	Mensajeros	X	X	X			X	X	X		X	X
	Asesores Comerciales	X	X	X	X	X	X		X			
	Conductores	X	X	X			X	X	X		X	X
Entregable		Informe De Evaluación De Candidatos					Informe Entrevista Jefe De Área		Informe Entrevista De Selección		Informe De Poligrafía	Informe De Visita Domiciliaria

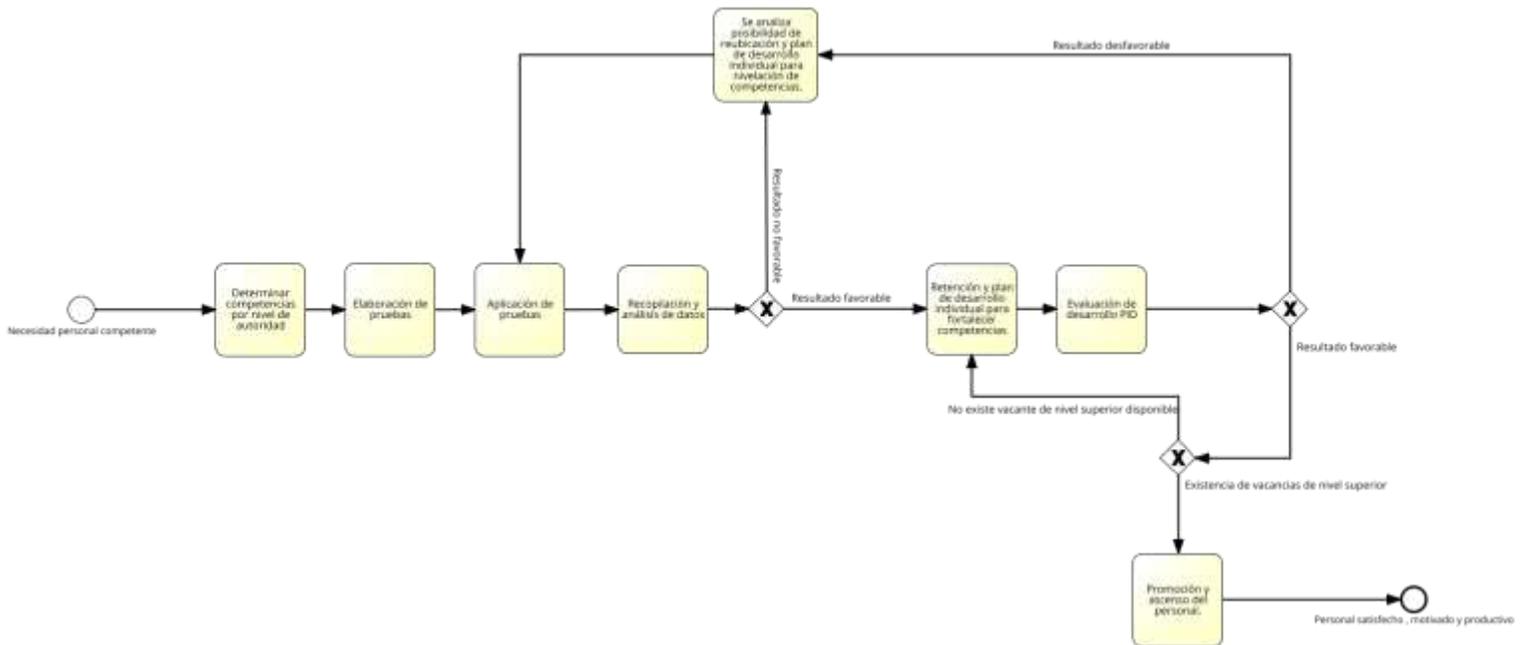
Pruebas psicotécnicas (Psico -alianza)		Pruebas Conocimiento	Evaluación Práctica	Entrevistas por competencias	Assessment Center	Poligrafía	Visita Domiciliaria
Definición	Prueba estandarizada que mide las conductas, capacidades y habilidades de un candidato/a.	Cuestionario que evalúa el conocimiento teórico /experiencia técnica o profesional en el área aplicable.	Actividad práctica para validar habilidades y destrezas específicas para realizar alguna función en la organización.	Proceso de interacción entre entrevistador y aspirante para evaluar el perfil psicológico y las competencias de un aspirante con el fin de validar a futuro el desempeño en él cargo.	Proceso de evaluación situacional que se implementa para validar competencias que tiene la persona para ocupar un cargo en la organización.	Instrumento de alta precisión que registra los cambios fisiológicos de una persona, tras un protocolo de entrevista y permite verificar las respuestas significativas de engaño.	Proceso que busca conocer del contexto familiar y social del candidato, a través de una visita a su sitio de residencia y con su núcleo familiar primario.

<p>Objetivo</p>	<p>Asegura el grado de ajuste del candidato/a un perfil específico dentro de la organización.</p>	<p>Asegura el grado de ajuste del candidato/a frente a los conocimientos específicos requeridos para ejercer un cargo en la organización.</p>	<p>Evidenciar si el aspirante posee las competencias específicas para desempeñar las funciones estipuladas en el cargo.</p>	<p>Identificar el grado de presencia de las competencias aplicables de acuerdo al nivel del cargo.</p>	<p>Verificar los comportamientos esperados de los aspirantes frente a las actividades situacionales, con el fin de evaluar si se evidencian las competencias requeridas para desempeñar el cargo.</p>	<p>Evaluar el grado de veracidad de la información suministrada por el candidato o candidata, conocer las admisiones y así evaluar los posibles riesgos de su vinculación.</p>	<p>Evaluar el ámbito social y familiar en que se desenvuelve el aspirante, y determinar cómo este influye para ejercer el cargo en la compañía.</p>
------------------------	---	---	---	--	---	--	---

Fuente: elaboración propia según herramientas de selección (2022)

Flujograma de cómo influye las acciones en la rotación de personal

Ilustración 35 flujograma del subproceso de gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia según modelo de gestión por competencias (2022)

En este flujograma se explica como a partir del diagnóstico y retroalimentación de las evaluaciones de desempeño, se diseñan e implementan planes de desarrollo individual que hacen parte de las estrategias de retención para disminuir la rotación de personal. Estos PDI

van en diferentes etapas, desde el proceso de selección a través de la inducción específica y acompañamiento en la entrega del cargo que facilita el proceso de adaptación y complementa el desarrollo de las competencias con deficiencias o fortalecimiento de las que se requieren para el desempeño de las tareas encomendadas buscando la adherencia y adaptabilidad a la organización.

Posteriormente, según los resultados en evaluación de periodo de prueba y evaluación de desempeño se determina el Programa de Formación y Entrenamiento para la Gestión del conocimiento, donde se fomenta la adquisición del conocimiento específico necesario, basándose en los cambios, en las necesidades y expectativas del cargo, experiencias colectivas e individuales, modelos de liderazgo organizacional, implementación de lecciones aprendidas, desarrollo de un programa de mentores, planes de sucesión y actualización permanente de procesos y procedimientos, en el desarrollo de mejores prácticas y en consecuencia un clima laboral favorable que se traduce en fidelización de los talentos.

Finalmente se establece el desarrollo del Programa de Promoción y Plan Carrera que promueve el crecimiento personal, profesional y laboral con procesos de ascenso por méritos en logros de su desempeño laboral, con procesos de formación orientadas al cumplimiento de requisitos de competencia para cargos de nivel superior. De esta manera se motiva la retención y fortalecimiento de los elementos anteriores a partir de la realización de sus colaboradores.

Estrategias de retención y desarrollo (desempeño) de los colaboradores

- Elaboración de un video instructivo en la aplicación YouTube, donde se explique de manera ilustrativa la herramienta de evaluación por competencias en la plataforma DISCOLNET. De igual forma, en este tiempo se deben organizar grupos focales para la respectiva socialización del video y definir un canal (grupo de WhatsApp) de comunicación directa con la profesional de gestión por competencias para aclaración de dudas o inquietudes durante la medición.
- Implementación del proceso de enseñanza aprendizaje por competencias a través del uso y manejo eficiente de las herramientas plan de capacitación y acompañamiento pedagógico.
- Realizar la socialización y respectiva retroalimentación a los líderes de cada proceso, acerca de los resultados obtenidos en la medición. De igual forma se debe realizar entrenamiento “¿cómo dar retroalimentación efectiva a sus equipos de trabajo?” y “¿cómo definir planes de desarrollo individual en conjunto con el colaborador?”.

- Construcción en aplicativo DISCOLNET herramienta para autoevaluación y diagnóstico 270° y 360° del modelo de gestión por competencias. Campañas de sensibilización y alineación a los participantes, para aclarar expectativas, minimizar resistencias, y generar buena disposición y apertura hacia el proceso de evaluación, resultados, retroalimentación y planes de desarrollo.
- Entrenamiento basado en experiencias que permitan implementar los conocimientos adquiridos o por fortalecer. Creación del cargo de gestores del conocimiento, para los cargos más críticos y de mayor rotación en la compañía (Auxiliares en Servicio Farmacéutico, Auxiliares en Facturación, Regente/Director Técnico y Auxiliares Logísticos), logrando una amplia replicación de conocimiento a nivel nacional durante la inducción del cargo a personal nuevo y reentrenamiento a personal antiguo. Desarrollar entrevista estructurada con personal con niveles sobresalientes de desempeño para identificar las competencias predominantes y el nivel de presencia en comparación de pares.
- Así mismo documentar el material de la inducción realizada por estos Gestores en la plataforma de aprendizaje de la organización. Planeación y levantamiento de módulos y contenido y entrenamiento de gestores de conocimiento (priorización de cargos, actualización de procedimientos, diseño y generación de contenido) por fases con el fin de aplicar los módulos virtuales y generar talleres virtuales además del acompañamiento y asesoría para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase (instructivo plan padrino), elaboración de diagnóstico de los colaboradores que integran el alcance de plan carrera.
- Consolidar ambientes de trabajo saludables que faciliten mantener estados de bienestar y equilibrio físico y mental, donde se lleven a cabo talleres de escucha individual a trabajadores e intervención grupal y de igual forma desde el área de bienestar, por medio de alguna herramienta digital para que los colaboradores interactúen y manifiesten alguna emoción negativa. Dicho espacio busca brindar escucha activa, empatía y asesoría en primeros auxilios psicológicos. Realizar convenios interinstitucionales, a los cuales se les debe realizar las respectivas campañas de socialización durante las inducciones generales, a través de visitas presenciales en los centros logísticos, en las carteleras informativas, redes sociales (grupo de Facebook, WhatsApp) y en los boletines informativos de Gestión Humana.
- Estructurar un equipo de personal staff, responsables de apertura de nuevos servicios y acompañamiento durante arranque y cierre de establecimientos, responsables adicionales de cubrir incapacidades, contingencias, vacaciones por centro logístico.

- Establecer alianza estratégica con el Sena para la creación de la formación cerrada para la organización. Para esto, realizar reuniones de planificación con el SENA en las diferentes ciudades donde la empresa cuenta con una sede física, con el fin de formalizar el inicio de los cursos cerrados especialmente en técnico en servicios farmacéuticos presencial, regente de farmacia. El objetivo será patrocinar desde la etapa electiva a un grupo de personas externas para que puedan realizar su etapa productiva en la organización a nivel nacional, favoreciendo la conformación de semilleros de capital humano calificado en la línea misional, al igual que la ejecución de programas de formación cerrada con el personal que tiene contrato laboral activo con la compañía con el fin de lograr mejorar sus competencias laborales y pueda calificar para otros cargos.
- Reestructuración de personal de proceso de Gestión Humana, responsable de incorporación y atracción del talento humano por regiones zonales. Lo anterior consiste en realizar ajustes a la asignación de las zonas a cada psicóloga, de tal forma que se logre mayor oportunidad y cumplimiento en el cierre y efectividad de contratación de las vacantes o requerimientos de la organización.
- Cultura de inmersión y adaptación al entorno laboral. Esto consiste en la instalación de los parlantes (sonido en las áreas de trabajo), para el canal informativo. Este espacio interactivo facilita la comunicación oportuna, la divulgación de información de interés común y la participación e integración de los equipos de trabajo. De igual forma realizar la entrega de Kit de bienvenida (agenda y lapicero) y cupcake en el proceso de inducción general con el personal nuevo.
- Encuesta de satisfacción del cliente interno, donde se mide la percepción general del equipo humano para evidenciar que la compañía ha tenido en cuenta las recomendaciones y sugerencias de los colaboradores en sus anteriores encuestas de satisfacción, que existe una aceptación positiva de las propuestas y estrategias, y que la organización ha implementado para mejorar las relaciones de trabajo; además, que toda esta inversión tiene un impacto positivo en el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos fortaleciendo las competencias y bienestar de los talentos.
- Acuerdo de bienestar regido por el principio del mérito, considerando las políticas por las cuales se propende por mantener las mejores relaciones con los talentos, entendidas éstas, como la mutua contraprestación que se debe dar entre las partes, es decir, de parte de los trabajadores la prestación de unos servicios en forma leal, honesta y responsable, procurando que la organización pueda llevar a cabo sus propósitos institucionales y además, el reconocimiento y pago oportuno de todas las prerrogativas y derechos que

legalmente le asisten a cada trabajador. Adicionalmente, establecer condiciones extralegales las cuales se otorgan buscando el bienestar de los mismos, a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo y beneficios. La visión y el alcance que se busca, es que la empresa y colaboradores reconozcan que la relación laboral que los vincula tendrá como propósito fundamental lograr resultados que beneficien y satisfagan a los usuarios, clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y demás partes interesadas.

La cultura de efectividad, los sistemas de gestión de calidad, los valores organizacionales y sus colaboradores son elementos fundamentales que soportan la misión, visión, políticas y objetivos de la Empresa, las cuales garantizan la permanencia y el desarrollo de la fuente de trabajo y del negocio, algunos beneficios pueden ser:

- Apoyo para educación de los trabajadores
- Auxilio de nacimiento
- Anchetas navideñas
- Bono de fin de año
- Prima de antigüedad
- Seguro de vida
- Día de cumpleaños
- Celebraciones especiales

Acciones que incentiven formación y desarrollo

- Clínica del servicio, formalizar el proceso y presentarlo en todas las áreas
- Hacer requisito para ascensos, ingresos y validación de competencias en el cargo donde por medio de la observación se garantice el cumplimiento de los objetivos de la formación
- Identificar formación prioritaria dando cumplimiento a las necesidades del diagnóstico
- Personal para apoyar la generación de material
- Aplicativo para la medición de plan formativo
- Incluir en insumos para el diagnóstico de formación el Informe psicotécnico generado por selección para mejorar competencias del personal.
- Presupuesto para contenido con material que tenga vigencia de 5 años
- Aplicativo NEWS – formación

- Panel de capacitaciones por los mismos colaboradores
- Bolsa de acreedores
- Realización de clínicas de servicio por sitio de trabajo donde se entrena el personal nuevo, para realizar un adecuado proceso de recibimiento y transmisión de la cultura de servicio de la compañía
- Garantizar escenario formativo, tiempo para formarse y herramientas de trabajo (internet, computador, etc.) hasta el cumplimiento de la titulación
- Determinar plan de inversión para colaboradores que estén en línea de ascenso, y facilitar los recursos (tiempo, espacio, tutor) para alcanzar el plan carrera.

9.7 Matriz de riesgos

Tabla 22 Matriz de Riesgos

ELEMENTOS DEL MODELO	Evento (Riesgo)	Causas del Riesgo	Consecuencias	Probabili	Impacto	RI	Zona de Riesgo Inherente (Antes de los Controles)	Estrategias de mitigación del riesgo	Probabili	Impacto	RR	Zona de Riesgo Residual (Después de los controles)
Determinación de las competencias definidas por nivel de autoridad y responsabilidad.	Insuficiencia de personal	<ul style="list-style-type: none"> * Renuncias imprevistas * Poca adaptabilidad y adherencia del personal nuevo al cargo. * Vacaciones no planificadas * Capacidad instalada insuficiente * La expectativa salarial de las personas aspirantes a las vacantes existentes es muy alta con respecto a la escala salarial de la organización * Escasez de algunos perfiles profesionales * Imposibilidad de conseguir personal con competencias y formación específica en determinadas zonas geográficas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Rotación de personal * Jornadas extensas de trabajo * Sobrecarga laboral. * Accidentalidad laboral * Bajo nivel de productividad * Desequilibrio contexto socio - familiar * Costos administrativos para el cubrimiento de las vacantes * Renuncias en efecto dominó de otro personal 	4	5	20	Alto	<ul style="list-style-type: none"> * Estudios de suficiencia de personal * Vinculación de supernumerarios para cargos operativos de mayor impacto * Planificación de malla vacacional * Sistema de vigilancia epidemiológica de causa de ausentismo. * Fortalecimiento del proceso de inducción mediante plan padrino o gestor del conocimiento. * Establecer planes de contingencia para los procesos de mayor impacto operativo, que determina mover personal de otras áreas con competencias para cubrir los faltantes de personal críticos. * Seguimiento a la inducción específica del personal operativo para garantizar la adherencia a los procesos y a la cultura organizacional. 	2	3	6	Moderado
Evaluación de desempeño	Vinculación de personal sin las competencias requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> * Inexistencia de perfiles de cargo. * Cambios en la estructura organizacional. * Fallas en el proceso de selección de personal. * Pruebas de conocimiento que no se ajusten a la validación del 	<ul style="list-style-type: none"> * Rotación de personal * Sanciones por entes de control. * Rotación de personal. * Errores en la ejecución de las tareas propias del cargo. * Insatisfacción de clientes y 	2	4	8	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> * Perfiles de cargo definidos y actualizados según competencias requeridas. * Procedimientos actualizados para la selección y vinculación de personal por competencias. * Actualización periódica del organigrama, estructura de cargos y vinculada a perfiles. * Definir pruebas de conocimiento bajo 	1	3	3	Bajo

ELEMENTOS DEL MODELO	Evento (Riesgo)	Causas del Riesgo	Consecuencias	Probabili	Impacto	RI	Zona de Riesgo Inherente (Antes de los Controles)	Estrategias de mitigación del riesgo	Probabili	Impacto	RR	Zona de Riesgo Residual (Después de los controles)
		dominio técnico para el cargo. * No existe evaluación por competencias	usuarios. * Curva de aprendizaje más lenta. * Sobrecarga laboral a personal antiguo.					elementos técnicos y competencias de cargos. * Aplicar evaluación por competencias. * Programa de formación al personal según resultados de la evaluación por competencias y con base en requerimientos técnicos y legales.				
Plan de Desarrollo Individual - PDI	Deficiencias en los procesos formativos.	* Identificación errónea de necesidades de formación por cargo. * Pedagogía inadecuada. * Metodología inadecuada. * Instrumento de medición de eficacia inadecuado. * Falta de seguimiento a los procesos de formación	* Errores en la ejecución de las tareas propias del cargo. * Insatisfacción de clientes y usuarios. * Reprocesos en la operación. * Rotación de personal. * Sobrecarga laboral en personal con mayor experiencia. * Curva de aprendizaje lenta * Rotación de personal	4	4	16	Alto	* Diagnóstico y elaboración del plan de formación con base en resultados de la evaluación por competencias. * Aplicación de la evaluación por competencias. * Priorización de necesidades de formación para cargos sensibles de la operación que impacten directamente a clientes y usuarios. * Seguimiento a la inducción específica del personal operativo para garantizar la adherencia a los procesos y a la cultura organizacional. * Aumento del tiempo de la inducción específica, plan padrino o acompañamiento del gestor de conocimiento.	2	2	4	Bajo
	Deficiencias en la comunicación a los colaboradores	* Mecanismos de divulgación de información manual. * Deficiente desescalamiento de la información. * Falta de empoderamiento de los líderes.	* Desinformación * Los colaboradores ignoran los beneficios que tiene la empresa para ellos. * No asistencia a las actividades debido a la desinformación. * Rotación de personal	5	2	10	Bajo	* Implementar mecanismos de comunicación tecnológicos y actualizados. * Escuela de líderes para empoderamiento de los equipos de trabajo y fortalecimiento de la comunicación. * Utilización de redes sociales. * Video corporativo con beneficios y plan de bienestar para los colaboradores.	3	2	6	Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de (Boudreau & Ramstad, 2006) y con base en (Dessler, 2011)

10. Conclusiones y Recomendaciones

La aplicación del modelo de competencias se alinea completamente a los propósitos y la comprensión de los procesos formativos actuales conforme al cumplimiento de los objetivos estratégicos de DISCOLMEDICA; este además permite generar un plan de desarrollo personalizado acorde a las necesidades y expectativas de la compañía y del colaborador identificando a detalle los aspectos a potencializar. La importancia de seleccionar talento humano a través de factores que distinguen su desempeño superior o identificar esas mismas necesidades para cada cargo se convierte en una necesidad imperativa en los procesos actuales de administración del talento humano, del mismo modo, el plan carrera que permite trabajar en el desarrollo y la proyección de los colaboradores teniendo claro el norte de sus procesos de entrenamiento y capacitación.

El proceso de incorporación y desarrollo por competencias se secciona en cargos estratégicos, tácticos y operativos, y el plan de formación transversal que permite estandarizar las competencias que desarrollarán el ADN de la empresa. Esta estrategia permitirá el desarrollo de compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores demandando esfuerzo mutuo, trabajo en equipo y sana competitividad para el logro de resultados, permitiendo evidenciar la calidad de los planes de desarrollo, fomentando además la metodología autónoma de aprendizaje a través del empirismo o mecanismos alternativos de formación magistral, virtual, experiencial, que permitan integrar conocimientos, habilidades y valores asegurando así bajos índices de rotación, altos niveles de satisfacción de colaboradores, alta oferta en la población postulada, incremento de profesionalización y adquisición de estudios técnicos, tecnólogos y en general crecimiento a todo nivel; permitiendo a la organización a perdurar en el tiempo, su sostenibilidad y crecimiento ético, social y económico.

La revisión de la literatura nos ha permitido analizar las mejores prácticas y teorías relevantes para la gestión del talento humano, incluyendo la identificación de competencias, su evaluación, desarrollo e integración de competencias en los procesos de gestión de talento. A través de este análisis, pudimos diseñar el modelo de gestión del talento humano teniendo en cuenta las necesidades específicas de la organización y permitiendo el desarrollo y el crecimiento continuo de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito de la compañía en general.

El análisis situacional realizado al proceso de talento humano en DISCOLMEDICA nos ha permitido conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora. A través de este análisis, se han identificado los principales desafíos y fortalezas en el proceso de gestión del talento humano en la empresa, teniendo una visión clara y objetiva de su situación actual

además de conocer información valiosa sobre la cultura organizacional, las prácticas de gestión del talento humano, la capacitación y el desarrollo de los empleados, la evaluación del desempeño, etc. Dicha información nos proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias y acciones específicas y nos permite abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades de mejora con enfoque en alcanzar los objetivos de la organización y mejorar el bienestar y el crecimiento de los empleados.

La propuesta de variables que aporten a la definición de un modelo de gestión por competencias es fundamental para beneficio de la empresa en el aprendizaje individual y colectivo en su línea estratégica. El análisis de estas variables nos permite identificar los aspectos clave que son necesarios para el éxito del modelo de gestión por competencias como son identificación y definición de las competencias críticas, su evaluación y medición, el desarrollo, la integración de las competencias en los procesos de gestión de talento humano, y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Con dicha implementación, Discolmedica podrá mejorar su aprendizaje individual y colectivo, lo que a su vez contribuirá al logro de sus objetivos estratégicos. Además, el desarrollo y crecimiento de los empleados aumentará, lo que fortalecerá el talento humano y la cultura organizacional en general.

La formulación de un plan de implementación para el modelo de gestión del talento humano es fundamental para su éxito en Discolmedica ya que implica la transformación del proceso de gestión existente y permite identificar los recursos necesarios, las acciones específicas y los plazos para llevar a cabo la transición del modelo de gestión del talento humano existente al nuevo modelo basado en competencias. Además, el plan de implementación nos ayuda a anticipar y abordar los desafíos y riesgos potenciales, lo que aumenta la probabilidad de éxito del proyecto con ello, la empresa podrá mejorar la gestión del talento humano y desarrollar una cultura organizacional orientada al crecimiento y desarrollo de sus empleados. Esto a su vez contribuirá a la obtención de una ventaja competitiva y a la mejora de los resultados empresariales.

Se recomienda que Discolmedica, luego de identificar las competencias claves e identificar habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus colaboradores, además de definir los niveles de competencia, establezca unos procesos clave de evaluación que permitan desarrollar planes de capacitación para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y competencias e integren así el modelo de gestión del talento humano con la estrategia de la organización, fomentando la cultura de aprendizaje continuo teniendo empleados motivados y dispuestos a mejorar constantemente sus habilidades y conocimientos.

11. Referencias

- Abell, A. O. (2002). *Competing with knowledge: the information professionals in the knowledge management*. Library Association Publishing.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor como entrevistar por competencias*. Granica Editores.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica editores.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Granica editores.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Granica editores.
- Alles, M. (2012). *Gestión por competencias: El diccionario*. Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica editores.
- Alles, M. (2021). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Granica Editores.
- Alles, M. (2021). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica Editores.
- Atharnasou, J. A. (1996). *Educación por competencias*. Limusa.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). *Talento, transformación y competitividad. Gestión del talento humano en las empresas*. Pearson Educación.
- Boyatzis. (1982). *Una aproximación psicosocial al estudio de competencias*. Universidad Jaime Castellón.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Calleja, A. G. (2011). *Evaluación por competencias en el Complejo Hospitalario de Navarra*. Evaluación por competencias en el Complejo Hospitalario de Navarra.: <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/handle/2454/5384>
- Chiavenato. (2020). *Gestión del Talento Humano*.
- Consultor, S. (26 de Noviembre de 2020). www.consultorsalud.com. Consultor Salud: <https://consultorsalud.com/caida-del-mercado-de-antibioticos/>
- Cuartero, J. A. (2018). *Habilidades blandas para el éxito profesional*. ECOE Ediciones.
- DAFP. (08 de Mayo de 2018). Decreto Único Reglamentario. *Decreto 815 de 2018 modifica el Decreto 1083 de 2015*. Bogotá D.C.

- Dessler, G. (2011). *Administración de personal y recursos humanos*. Pearson Educación.
- Díaz, J. &. (2015). *Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias*.
<http://redalyc.org/pdf/737/73711204.pdf>
- Discolmedica. (2021). *Informe percepción cliente interno*. Discolmedica.
- Discolmedica. (2021). *Plataforma estratégica*. Discolmedica.
- Discolmedica, I. (2021). *Indicador de Rotación*.
- Dousat, Y. G. (2019). *Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones*.
<https://doaj.org/article/35849882b8bf4939b4075b3888d86fba>
- EMIS. (2020). *www.emis.com*. <https://www.emis.com/es>
- Gestión por Competencias, M. A. (2021). *Gestión por Competencias*.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (1998). *El líder emocionalmente inteligente*. Vergara.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Hernández Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hidalgo, A. S. (2021). *El Sector Farmacéutico en Colombia*. España: ICEX.
[http://C:/Users/SUBGERENCIA%20-%20RM/Downloads/DOC2021876498%20\(2\).pdf](http://C:/Users/SUBGERENCIA%20-%20RM/Downloads/DOC2021876498%20(2).pdf)
- IMS, I. H. (2010). *IMS Institute, Healthcare informatics*.
- Informatic Institute for healthcare. (2018). *ESTUDIO SOBRE BIOECONOMÍA - ANALISIS SECTOR FARMACEUTICO*. Medellín: biointropic. https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%205_An%C3%A1lisis%20sector%20farmaceutico.pdf
- Le Boterg, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. D'organisation Editores.
- Levy-Leboyer, C. (2020). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.
- Martínez, M. G. (2015). *De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento*. *Computación Y Sistemas*, 25(1), 35-61.
<http://redalyc.org/html/870/87011348002/index.html>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea SA de Ediciones.
https://doi.org/https://books.google.com.co/books/about/Estudio_de_la_motivaci%C3%B3n_humana.html?id=3fKGr602DTcC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. CINTERFORD.
- Muñoz, D. H. (2016). *Propuesta de mejora motivacional y de capacitación del recurso humano del grupo financiero Scotiabank, Veracruz*. Propuesta de mejora motivacional y de capacitación del recurso humano del grupo financiero Scotiabank, Veracruz.: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30418/1/hdzmunoz.pdf>
- OIT, O. I. (2002). *Competencias laborales: marco conceptual y metodológico*. OIT.
- Ortoll, E. (2004). Competencias Profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo. *El profesional de la Información*, 5(13), 338-345.
- Pedro, G. S. (2018). *Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad*. Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad.: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_5065/mjgsp1de1.pdf
- Percepción cliente interno, D. (2021). *Informe de percepción de cliente interno*.
- Plan Estratégico, D. (2021). *Plan Estratégico 2021-2025*.
- Ramírez, M. (2015). *Revisión del uso de los medicamentos biosimilares Vs implicaciones para la salud en Colombia*. Bogotá: Repositorio Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12196>
- Ramirez, V. S., & Granados, R. J. (2020). Competencias digitales en el uso de herramientas digitales para el aprendizaje de Inglés. *InGenio Journal: La revista de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la UTEQ*, 3(1. 2020), 1-14. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8370528>
- Ramos, A. J. (2008). LAS COMPETENCIAS COMUNICATIVO-LINGÜÍSTICAS DE TIPO DISCIPLINAR. PERFILES PROFESIONALES Y RECURSOS PARA SU DESARROLLO EN EL NUEVO. *Simposio Internacional de la Sociedad Española de Lingüística (SEL)*. Pamplona: Universidad del País Vasco. [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/21083/1/Las%20competencias%20comunicativo-ling%C3%BC%C3%ADsticas.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/21083/1/Las%20competencias%20comunicativo-ling%C3%BC%C3%ADsticas.pdf)
- Ramos, P. (2021). *Gestión por Competencias*. ICB.
- Ramos., P. (2012). *Gestión por Competencias*. ICB.
- Sabino, C. (2002). *La Entrevista*. La Entrevista: http://franadasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=67:la-entrevista-y-susimplicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=50
- Salud, M. d. (10 de Mayo de 2006). Resolución 1478. *Normas para el control, seguimiento y vigilancia*. Bogotá D.C., Colombia.

- Sandoval, F. M. (2013). *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*.
Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias.:
<http://redalyc.org/html/290/29024892006/index.html>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL Editores.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de competencia en el Trabajo*. Jakarta.
- Toledo, G. J., Ramírez, d. I., & Quiroz, P. J. (2007). *Ensayo sobre la evaluación de la educación basada en competencia*. Ensayo sobre la evaluación de la educación basada en competencia: <https://www.semanticscholar.org/paper/Ensayo-sobre-la-evaluaci%C3%B3n-de-la-educaci%C3%B3n-basada-P%C3%A9rez-Delaroche/001ab7e1fb3ff48118f610be440e64376f60e4a8>
- Valero, N. A. (2019). *Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá*. Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá.:
<https://ideas.repec.org/a/col/000361/006414.html>
- Vilchis, Z. &. (2013). *La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana?* La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana?: <https://biblat.unam.mx/fr/revista/gestion-y-estrategia/articulo/la-seleccion-de-personal-por-competencias-como-aplica-en-la-empresa-mexicana>

Anexo. Instrumento de Medición

Esta encuesta es para uso único y exclusivo de los investigadores de la Universidad EAN y tiene como propósito establecer el diagnóstico interno en torno a la rotación del personal y su impacto en el desempeño frente a las metas organizacionales propuestas y su posición con respecto a la competencia y el medio. La información aquí contenida es estrictamente con fines investigativos, se garantiza la confidencialidad de las fuentes. Muchas gracias por participar.

Empresa:	DISCOLMEDICA S.A.S.	Nit:	828.002.423-5
Dirección:	Carrera 12 #12-32 B/ Altico de Neiva	Sitio web:	www.discolmedica.com.co
Actividad principal de la empresa:			
G4645 + G4773: Distribución, comercialización y dispensación de medicamentos y dispositivos médicos al SGSSS.			
Nombre y Apellidos:			C.C. N°:
Cargo:			Sede:
Edad:			Último Título de Estudio obtenido:
Tiempo de experiencia específica en el cargo anteriores a su vinculación:			
Antigüedad en el cargo actual:			

Favor califique a consciencia y con veracidad según corresponda su percepción para cada aspecto de 1 a 5; donde 1 es Totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 de acuerdo y 5 Totalmente de Acuerdo.

N°.	Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
A. Selección de Personal						
A1	Las vacantes justificadas y aprobadas se cubren en menos de 15 días por parte del proceso de selección.					
A2	A los nuevos aspirantes se le explican con claridad los términos y condiciones respecto a las expectativas del cargo al que se aspira.					
A3	El personal que ingresa a la organización cuenta con conocimientos mínimos requeridos para apoyar las actividades del área.					
A4	Es fácil realizar solicitudes de personal cuando se identifica la necesidad de este.					
A5	Se obtiene respuesta argumentada cuando no se aprueban las solicitudes de personal presentadas.					
A6	Se proporciona información completa sobre salarios, horarios y acuerdos de bienestar durante los procesos de selección.					
B. Comunicación Interna						
B1	Existe un adecuado nivel de comunicación dentro del área de trabajo y con las demás áreas de la organización.					
B2	La comunicación con las demás áreas de trabajo permite resolver aspectos para lograr resultados en los servicios.					
B3	Se cuentan con procedimientos claros para desarrollar las tareas específicas del cargo.					
B4	Se cuenta con un adecuado respaldo del jefe inmediato para resolver casos específicos de las tareas a desarrollar.					

N°.	Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
B5	Usted contribuye a una comunicación cercana y directa entre el equipo de trabajo del área, buscando superar cualquier adversidad o contingencia que se presente.					
	C. Formación y Desarrollo Humano					
C1	La organización o jefe inmediato le comunica el plan de formación y desarrollo inmediatamente después de una evaluación del proceso de selección, desempeño en período de prueba o desempeño laboral periódico.					
C2	El programa de formación de la organización contribuye a su aprendizaje para el mejoramiento del servicio.					
C3	Existen herramientas tecnológicas que le permiten acceso fácil a los procesos de formación para el fortalecimiento de sus competencias.					
C4	Las plataformas de formación virtual usadas por la organización son de fácil interacción.					
C5	Ayuda a otros compañeros cuando presentan dificultades con el manejo de herramientas tecnológicas compartiendo sus conocimientos.					
C6	Usted participa en el desarrollo de actividades orientadas a mejorar sus conocimientos.					
	D. Desempeño Laboral					
D1	Usted aplica en su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su gestión cotidiana.					
D2	Contribuye usted poniendo al servicio de los demás colaboradores de la organización los conocimientos adquiridos con su experiencia dentro de esta.					
D3	Ha percibido usted mejoras en la calidad de su trabajo con la implementación de acciones de desarrollo personal.					
D4	Los criterios y productos entregables que determinan la calificación del desempeño laboral son claros.					
D5	El jefe inmediato orienta el proceso de mejora que se requiere con respecto a los resultados del desempeño laboral.					
	E. Uso de Herramientas Digitales					
E1	En la inducción se permite entrenamiento en el uso de los sistemas de información (ERP-Software) a usar en ambientes de aprendizaje.					
E2	Las herramientas tecnológicas (Mantis Web-ERP, Discolnet, Carpeta en red Organización, acceso a Bionexo, accesos a MIPRES, acceso a POSPOPULI, acceso a SECOP, etc), que provee la organización son adecuadas y suficientes para el desempeño de la labor.					
E3	Sabe utilizar las principales herramientas tecnológicas (Mantis Web-ERP, Discolnet, Carpeta en red Organización) que requiere para la realización de sus tareas diarias					
E4	Muestra apertura a investigar sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas que le permitan hacer mejor su trabajo.					
E5	Conoce la importancia del uso de herramientas tecnológicas en el desarrollo de las tareas laborales.					
	F. Empoderamiento y Compromiso Organizacional					
F1	Considera usted que los valores corporativos se practican en sus tareas diarias.					
F2	Considera usted que aporta a la misión de la organización con la dedicación en la realización de sus tareas.					
F3	Considera que el conocimiento que usted tiene del negocio, servicios, procesos, objetivos y estrategia de la organización son suficientes.					

N°.	Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
F4	Cree usted que su compromiso lo lleva normalmente a hacer más de lo solicitado, pensando siempre en el cumplimiento de objetivos organizacionales.					
F5	Considera que usted fomenta una cultura de servicio, brindando constantemente un servicio excepcional a sus clientes internos y externos.					
F6	Usted mantiene relaciones respetuosas con sus clientes internos y externos, asumiendo con transparencia sus errores incluso en situaciones difíciles.					
F7	Considera que su trabajo se orienta a garantizar altos niveles de satisfacción, resolviendo las necesidades de sus clientes internos y externos.					
G. Superación de Expectativas						
G1	Usted siente que la relación que existe entre el salario y sus resultados son justos.					
G2	Considera que sus resultados superan lo esperado por sus clientes internos y externos.					
G3	Ha asumido nuevos retos en pro de superar las metas organizacionales propuestas.					
G4	Está dispuesto a proponer alternativas que permitan optimizar los procesos de la organización.					
G5	Cuando se enfrenta a un problema dentro de la organización, prefiere enfocarse más en la solución que en buscar culpables.					

Fuente: Elaboración propia

Nota de Explicación de variables

Las variables se establecieron como factores que inciden en el problema de competencias que afectan el desempeño y la rotación de personal.

Las afirmaciones establecidas en las variables permiten identificar la percepción y orientan la definición de las competencias requeridas en el modelo a desarrollar.

Anexo. Ajustes a las afirmaciones del instrumento de medición

Afirmación N°.	Antes de Validación	Después de Validación
A1.	El proceso de selección de personal es oportuno y ágil.	Las vacantes justificadas y aprobadas se cubren en menos de 15 días por parte del proceso de selección.
A2.	A los nuevos aspirantes se le explican con claridad los términos y condiciones respecto a las expectativas del cargo al que se aspira.	Sin modificación.
A3.	El personal que ingresa a la organización cuenta con la fundamentación en términos de conocimiento requeridos para apoyar las actividades del área.	El personal que ingresa a la organización cuenta con conocimientos mínimos requeridos para apoyar las actividades del área.
A4.	Se facilitan los medios y canales para solicitar y justificar necesidades de personal.	Es fácil realizar solicitudes de personal cuando se identifica la necesidad de este.
A5.		Se obtiene respuesta argumentada cuando no se aprueban las solicitudes de personal presentadas.
A6.	Se proporciona información completa y oportuna sobre salarios, horarios y beneficios contraprestacionales o de bienestar.	Se proporciona información completa sobre salarios, horarios y acuerdos de bienestar durante los procesos de selección.
B1.	Existe un adecuado y amplio nivel de comunicación interna dentro del área de trabajo y con las demás áreas de la organización.	Existe un adecuado nivel de comunicación dentro del área de trabajo y con las demás áreas de la organización.
B2.	Las demás áreas de trabajo dan apoyo y soporte administrativo cuando se requiere, para lograr resultados en los servicios.	La comunicación con las demás áreas de trabajo permite resolver aspectos para lograr resultados en los servicios.
B3.	Se cuentan con procedimientos claros para desarrollar las tareas específicas del cargo.	Sin modificación.
B4.	Se cuenta con un canal efectivo y respaldo del jefe para resolver casos específicos de las tareas a desarrollar.	Se cuenta con un adecuado respaldo del jefe inmediato para resolver casos específicos de las tareas a desarrollar.
B5.	Fomenta una comunicación cercana y directa entre los miembros de su equipo buscando generar alineación y superar cualquier adversidad o contingencia que se presente.	Usted contribuye a una comunicación cercana y directa entre el equipo de trabajo del área, buscando superar cualquier adversidad o contingencia que se presente.
C1.	Se comunica oportunamente el plan de formación y desarrollo.	La organización o jefe inmediato le comunica el plan de formación y desarrollo inmediatamente después de una evaluación del proceso de selección, desempeño en período de prueba o desempeño laboral periódico.
C2.	El programa de formación de la organización conduce al aprendizaje y mejoramiento del servicio.	El programa de formación de la organización contribuye a su aprendizaje para el mejoramiento del servicio.
C3.	Existen diferentes herramientas tecnológicas que me permiten fácil acceso	Existen herramientas tecnológicas que le permiten acceso fácil a los procesos de

Afirmación N°.	Antes de Validación	Después de Validación
	a la formación y fortalecimiento de mis competencias.	formación para el fortalecimiento de sus competencias.
C4.	Las plataformas virtuales usadas por la organización son intuitivas y de fácil interacción.	Las plataformas de formación virtual usadas por la organización son de fácil interacción.
C5.		Ayuda a otros compañeros cuando presentan dificultades con el manejo de herramientas tecnológicas compartiendo sus conocimientos.
C6.	Se interesa por mejorar constantemente su perfil de conocimientos profesionales y técnicos.	Usted participa en el desarrollo de actividades orientadas a mejorar sus conocimientos.
D1.	Aplica a su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su gestión cotidiana.	Usted aplica en su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su gestión cotidiana.
D2.	Pone al servicio de la organización y equipo de trabajo, los nuevos conocimientos adquiridos y en caso de fallar o cometer errores, tiene total disposición para aprender de ello.	Contribuye usted poniendo al servicio de los demás colaboradores de la organización los conocimientos adquiridos con su experiencia dentro de esta.
D3.	Implementa acciones de desarrollo personal y profesional que impactan de forma evidente la calidad de su trabajo.	Ha percibido usted mejoras en la calidad de su trabajo con la implementación de acciones de desarrollo personal.
D4.	Los criterios y entregables que determinan la calificación del desempeño laboral son claros.	Los criterios y productos entregables que determinan la calificación del desempeño laboral son claros.
D5.	El jefe acompaña y orienta el proceso de mejora que se requiere con respecto a los resultados del desempeño laboral.	El jefe inmediato orienta el proceso de mejora que se requiere con respecto a los resultados del desempeño laboral.
E1.	En la inducción se permite entrenamiento en el uso de los sistemas de información a usar en ambientes de aprendizaje.	En la inducción se permite entrenamiento en el uso de los sistemas de información (ERP-Software) a usar en ambientes de aprendizaje.
E2.	Las herramientas tecnológicas que provee la organización son adecuadas y suficientes para el desempeño de la labor.	Las herramientas tecnológicas (Mantis Web-ERP, Discolnet, Carpeta en red Organización, acceso a Bionexo, accesos a MIPRES, acceso a POSPOPULI, acceso a SECOP, etc), que provee la organización son adecuadas y suficientes para el desempeño de la labor.
E3.	Sabe utilizar las principales herramientas tecnológicas que requiere para la realización de sus tareas diarias.	Sabe utilizar las principales herramientas tecnológicas (Mantis Web-ERP, Discolnet, Carpeta en red Organización) que requiere para la realización de sus tareas diarias
E4.	Muestra apertura a investigar sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas que le permitan hacer mejor su trabajo.	Muestra apertura a investigar sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas que le permitan hacer mejor su trabajo.
E5.	Ayuda a otros compañeros cuando presentan dificultades con el manejo de herramientas tecnológicas y les comparte sus conocimientos	Se anuló.

Afirmación N°.	Antes de Validación	Después de Validación
E4.	Conoce la importancia de capacitarse en el uso de herramientas tecnológicas	Conoce la importancia del uso de herramientas tecnológicas en el desarrollo de las tareas laborales.
F1.	Es referente en la organización por actuar en su día a día con base a los valores organizacionales.	Considera usted que los valores corporativos se practican en sus tareas diarias.
F2.	Comprende y se identifica con la misión de la organización, esto se ve reflejado en la dedicación y pasión con la que realiza sus tareas.	Considera usted que aporta a la misión de la organización con la dedicación en la realización de sus tareas.
F3.	Tiene un amplio conocimiento del negocio y claridad de los servicios, procesos, objetivos, y estrategia de la organización.	Considera que el conocimiento que usted tiene del negocio, servicios, procesos, objetivos y estrategia de la organización son suficientes.
F4.	Muestra compromiso con la organización al hacer más de lo solicitado, pensando siempre en el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Cree usted que su compromiso lo lleva normalmente a hacer más de lo solicitado, pensando siempre en el cumplimiento de objetivos organizacionales.
F5.	Brinda constantemente un servicio excepcional tanto a sus clientes internos y externos, buscando fomentar una cultura de servicio.	Considera que usted fomenta una cultura de servicio, brindando constantemente un servicio excepcional a sus clientes internos y externos.
F6.	Es transparente con sus clientes internos y externos, asume sus errores incluso en situaciones difíciles y mantiene relaciones respetuosas con ellos.	Usted mantiene relaciones respetuosas con sus clientes internos y externos, asumiendo con transparencia sus errores incluso en situaciones difíciles.
F7.	Entrega soluciones que resuelven las necesidades de sus clientes internos y externos y vela por garantizar altos niveles de satisfacción.	Considera que su trabajo se orienta a garantizar altos niveles de satisfacción, resolviendo las necesidades de sus clientes internos y externos.
G1.	Estoy conforme en la relación que existe entre el salario y mis resultados.	Usted siente que la relación que existe entre el salario y sus resultados son justos.
G2.	Entrega resultados que superan lo esperado y busca dar un valor agregado en sus entregables	Considera que sus resultados superan lo esperado por sus clientes internos y externos.
G3.	Busca proactivamente hacer parte de nuevos retos, y enfoca sus esfuerzos en pro de superar las metas propuestas.	Ha asumido nuevos retos en pro de superar las metas organizacionales propuestas.
G4.	Tiene una alta disposición para buscar cómo mejorar y optimizar todos los procesos de la organización.	Está dispuesto a proponer alternativas que permitan optimizar los procesos de la organización.
G5.	Cuando se presenta algún problema dentro de la organización piensa de manera ágil en las posibles soluciones en lugar de enfocarse en las causas o buscar culpables.	Cuando se enfrenta a un problema dentro de la organización, prefiere enfocarse más en la solución que en buscar culpables.

Fuente: *Elaboración propia con base en modelo propuesto*

Anexo. Carta de Autorización de la Empresa



Neiva, 26 de mayo de 2022

Señores
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, NEGOCIOS Y FINANZAS
Universidad EAN
Ciudad

Respetados Señores

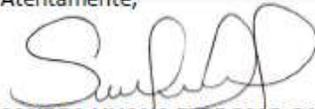
Por medio de la presente nos permitimos autorizar al señor ADDY FERNANDO CORTES CUBILLOS, identificado con cc: 7.727.146 y al señor JULIO CESAR MENDEZ CADENA, identificado con cc: 4.920.194, estudiantes del programa de maestría MBA ADMINISTRACION DE EMPRESAS de la universidad EAN, para que realice en nuestra organización DISCOLMEDICA S.A.S., su trabajo de grado titulado Modelo de Gestión del Talento Humano enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa DISCOLMEDICA, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental minerva de la universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa:

Sandra Liliana Perdomo Garcia
Directora de Gestión Humana
3134810702
talentohumano@discolmedica.com.co

Atentamente,



SANDRA LILIANA PERDOMO GARCIA
DIRECTOR GESTION HUMANA

Centro Logístico Bogotá
Calle 15 N°. 33 - 02
Cel. 316 523 9694
bogota@discolmedica.com.co

Sede Administrativa
Cra 12 N°. 12 - 32 Col. 318 734 6735
calidad@discolmedica.com.co
contabilidad@discolmedica.com.co

Centro Logístico Neiva
Calle 12 N°. 16 - 75
Cel. 318 206 6844
neiva@discolmedica.com.co

Centro Logístico Pitalito
Calle 3 N°. 1b - 08
Cel. 318 206 6840
pitalito@discolmedica.com.co

Centro Logístico Villavicencio
Calle 37 N°. 40 - 30
Cel. 317 656 4857
villavicencio@discolmedica.com.co

Centro Logístico Tunja
Calle 47a N°. 12 - 32
Cel. 318 734 6735
tunja@discolmedica.com.co

Centro Logístico Cali
Cra 43a N°. 5a - 20
Cel. 316 521 1952
cali@discolmedica.com.co

Centro Logístico Pereira
Av. 30 de Agosto No. 4B - 31
Cel. 318 712 1778
pereira@discolmedica.com.co



www.discolmedica.com.co