



**Desarrollo de un Plan de Competencias Directivas para el Crecimiento  
Organizacional de la empresa Ygeia Essentials Labs**

Mary Alexandra González Burgos

Juan Esteban Rojas Motato

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas - MBA (Máster Business Administration)

Bogotá, Colombia

Febrero de 2025

**Desarrollo de un Plan de Competencias Directivas para el Crecimiento Organizacional  
de la empresa Ygeia Essentials Labs**

**Mary Alexandra González Burgos**

**Juan Esteban Rojas Motato**

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

**Maestría en administración de empresas - MBA (Máster Business Administration)**

Director (a):

Yasmin Galvis Ardila

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas - MBA (Máster Business Administration)

Bogotá, Colombia

Febrero de 2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Frase:

Lo que no se empieza hoy, nunca se  
termina mañana.

Johann Wolfgang von Goethe.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Ygeia Essentials Labs por su invaluable apoyo durante el desarrollo de nuestro trabajo de grado de maestría. Apreciamos profundamente la disposición y el profesionalismo de todo su equipo, quienes nos brindaron información clave y un acompañamiento constante a lo largo de nuestra investigación.

En especial, deseamos reconocer a Diego Guzmán por su colaboración en la recopilación de datos y por la orientación técnica que nos ofreció, lo cual fue fundamental para el éxito de este trabajo. Sin su generoso apoyo, este documento de trabajo de grado no habría sido posible.

## Resumen

Este documento de trabajo de grado aborda el desarrollo e implementación de un Plan de Competencias Directivas en Ygeia Essentials Labs, una empresa emergente en la industria del cannabis medicinal en Colombia. El documento destaca la importancia del liderazgo estratégico y adaptativo para enfrentar los retos regulatorios, de innovación y competitividad en el sector. A partir de un diagnóstico integral, se identificaron brechas en habilidades directivas y se propusieron estrategias alineadas con modelos teóricos de liderazgo, como los de Boyatzis, Ulrich y el Modelo Transformacional.

El Plan de Desarrollo de Competencias Directivas para la empresa Ygeia proporciona herramientas prácticas para fortalecer las capacidades organizativas, promoviendo un crecimiento sostenible y competitivo. Asimismo, se enfatiza el impacto de las competencias directivas en la optimización de procesos, la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de objetivos organizacionales. El actual documento de trabajo de grado busca posicionar a Ygeia Essentials Labs como un referente en su industria, destacando cómo la innovación y el liderazgo pueden impulsar su éxito en un entorno empresarial desafiante.

**Palabras Claves:** liderazgo estratégico, competencias directivas, innovación, industria del cannabis medicinal, sostenibilidad empresarial, crecimiento organizacional.

### **Abstract**

This master's thesis focuses on the development and implementation of a Leadership Competencies Plan for Ygeia Essentials Labs, an emerging company in Colombia's medicinal cannabis industry. The document highlights the importance of strategic and adaptive leadership in addressing regulatory, innovation, and competitive challenges in the sector. Through a comprehensive diagnostic, gaps in leadership skills were identified, and strategies aligned with theoretical leadership models, such as those by Boyatzis, Ulrich, and the Transformational Model, were proposed.

The Leadership Competency Development Plan for Ygeya provides practical tools to strengthen organizational capabilities, promoting sustainable and competitive growth. It also emphasizes the impact of leadership competencies on process optimization, strategic decision-making, and the achievement of organizational objectives. This thesis aims to position Ygeia Essentials Labs as a benchmark in its industry, highlighting how innovation and leadership can drive its success in a challenging business environment.

**Keywords:** strategic leadership, leadership competencies, innovation, medicinal cannabis industry, business sustainability, organizational growth.

## Contenido

	Pág.
Introducción.....	13
Objetivos .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación.....	15
Marco Institucional .....	18
Presentación general de la empresa .....	18
Referentes estratégicos .....	18
Estructura organizacional.....	20
Productos ofertados .....	23
Análisis del Sector.....	24
Marcos de Referencia .....	29
Marco Conceptual .....	29
Marco de referentes metodológicos para el desarrollo de la investigación.....	37
Tipo de investigación .....	47
Identificación de Variables .....	48
Población y muestra.....	48
Instrumento Utilizados.....	52
Diagnostico Organizacional .....	55
Análisis Externo de la Organización Ygeia Essential Labs .....	55

Desarrollo de un Plan de Competencias Directivas para el  
Crecimiento Organizacional de la empresa Ygeia Essentials Labs

9

Análisis Interno de la Organización Ygeia Essential Labs.....	69
Mapa De Calor De Riesgos Ygeia Essentials Labs.....	82
Resultados y Análisis de Resultados.....	84
Verificación del Plan de Desarrollo de Competencias Directivas para la empresa Ygeya Essential Labs.....	98
Tablero de Cumplimiento de Objetivos.....	104
Ruta de los Ejes Identificados hacia las Competencias del Plan de Desarrollo.....	105
Conexión del Plan de Competencias Directivas con los Referentes Estratégicos.....	106
Relación entre los Marcos de Referencia y las Variables Clave.....	107
Referencias.....	111

## Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Estructura Organizacional de Ygeia Essential Labs:</i> .....	20
<i>Ilustración 2. Mapa de procesos Ygeia Essential Labs</i> .....	23
<i>Ilustración 3. Cadena Productiva del Cannabis</i> .....	25
<i>Ilustración 4. Producción mundial de cannabis 2009-2017</i> .....	26
<i>Ilustración 5. Modelo de Liderazgo Transformacional</i> .....	41
<i>Ilustración 6. Modelo de Competencias De Boyatzis</i> .....	43
<i>Ilustración 7. Modelo de Competencias De Ulrich</i> .....	45
<i>Ilustración 8. Análisis Pestel</i> .....	67
<i>Ilustración 9. Percepción Variables Analizadas</i> .....	74
<i>Ilustración 10. Análisis DOFA</i> .....	80
<i>Ilustración 11. Mapa de Calor de Riesgos de Ygeia Essentials Labs.</i> .....	82
<i>Ilustración 12. Resultados Verificación Acciones para la Competencia de Liderazgo Estratégico</i> .....	99
<i>Ilustración 13. Resultados Verificación Acciones para la Competencia de Toma de Decisiones Basadas en Datos</i> .....	100
<i>Ilustración 14. Resultados Verificación Acciones para la Competencia de Comunicación Estratégica</i> .....	102

**Lista De Tablas**

<b>Tabla 1.</b> Referente estratégico .....	19
<b>Tabla 2.</b> Productos comercializados por Ygeia Essential .....	24
<b>Tabla 3.</b> Ejes Relevantes .....	35
<b>Tabla 4.</b> Comparativo entre los modelos de liderazgo, Boyatzis y Ulrich .....	45
<b>Tabla 5.</b> Análisis MEFE Organizacional en Ygeia Essential Labs.....	68
<b>Tabla 6.</b> Variables y atributos evaluados mediante encuesta en Ygeia Essential Labs. ....	70
<b>Tabla 7.</b> Encuesta de diagnóstico realizada al CEO de Ygeia Essential Labs .....	71
<b>Tabla 8.</b> Encuesta de diagnóstico realizada a los colaboradores de Ygeia Essential Labs.....	73
<b>Tabla 9.</b> Resumen del Diagnóstico Organizacional en Ygeia Essential Labs.....	75
<b>Tabla 10.</b> Análisis MEFI Organizacional en Ygeia Essential Labs.....	81
<b>Tabla 11.</b> Acciones propuestas en el plan de acción (Plan de competencias Directivas Desarrollo para Ygeia Essential Labs Versión Cero (0).....	92
<b>Tabla 12.</b> Cronograma de Implementación - (Plan de competencias Directivas Desarrollo para Ygeia Essential Labs V(0) ) .....	95
<b>Tabla 13.</b> Presupuesto estimado de Implementación.....	96
<b>Tabla 13.</b> Resultados obtenidos en la Verificación del plan de competencias.....	103
<b>Tabla 14.</b> Tablero de Cumplimiento.....	104
<b>Tabla 15.</b> Ruta de los Ejes Identificados hacia las Competencias del Plan de Desarrollo .....	105
<b>Tabla 17.</b> Conexión entre Marcos Conceptuales, Metodológicos y Variables Clave para el Crecimiento Organización.....	107

### **Lista de Anexos**

- Anexo A.** Encuesta de diagnóstico realizada al CEO de Ygeia Essential Labs
- Anexo B.** Encuesta de diagnóstico realizada a los colaboradores de Ygeia Essential Labs
- Anexo C.** Encuesta para Verificación del Plan de Competencias con Profesionales
- Anexo D.** Plan de Competencias Directivas para el Crecimiento Organizacional en la empresa Ygeia Essential Labs
- Anexo E.** Correo electrónico entrega formal del plan de competencias a Ygeia Essential labs
- Anexo F.** Acta de reunión para la socialización del plan de competencias
- Anexo G.** Correo electrónico entrega formal del plan de competencias a Ygeia

---

## Introducción

En la actualidad, en el ámbito empresarial se necesitan fuertes habilidades de gestión para que las organizaciones puedan enfrentar exitosamente la competencia y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y del mercado. Además de gestionar adecuadamente a sus equipos y recursos, los líderes deben tomar decisiones estratégicas con el fin de mantenerse relevantes y competitivos.

Ygeia Essentials Labs, es una empresa emergente en la industria del cannabis en Colombia, es de vital importancia impulsar su capacidad directiva. El país está presenciando un crecimiento en la industria del cannabis, debido a una mayor aceptación social y a regulaciones más favorables. No obstante, para maximizar estas oportunidades, Ygeia Essentials Labs requiere adquirir habilidades de liderazgo que le permitan adaptarse a los cambios del mercado, cumplir con las regulaciones y elevar la calidad de sus productos. Si no cuenta con un liderazgo firme, la empresa podría enfrentar obstáculos para expandirse y competir en este entorno dinámico.

Este estudio propone crear un plan de competencias directivas que ayude a Ygeia Essentials Labs a mejorar su organización interna de manera que un liderazgo eficiente y capaz de ajustarse puede favorecer a la empresa para superar los obstáculos presentes en el mercado, así como también fomentar un desarrollo sostenible en Colombia. Mediante un enfoque sistemático que incluye la identificación de brechas en habilidades y la formulación de estrategias y herramientas de mejora que permita transformar a Ygeia Essential Labs en un líder competitivo en la industria del cannabis. La investigación se centra en cómo un liderazgo estratégico y adaptable puede impulsar el éxito organizacional y asegurar un crecimiento sostenible en un entorno empresarial desafiante.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Desarrollar un plan de competencias directivas para Ygeia Essentials Labs que sirva como marco de referencia con herramientas prácticas para el crecimiento organizacional de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar variables relevantes relacionadas con el desarrollo de competencias directivas, el entorno regulatorio, la innovación de productos y la gestión de equipos, a partir de investigaciones previas en la industria de productos derivados del cannabis y el liderazgo empresarial
- Realizar un diagnóstico organizacional de las competencias directivas existentes en Ygeia Essential Labs .
- Identificar las principales brechas y áreas de mejora en términos de competencias directivas, innovación y la gestión de equipos para los líderes de Ygeia Essential Labs con respecto a las tendencias de éxito de las industrias comparables.
- Diseñar un plan de competencias directivas que incluya herramientas y estrategias adaptadas a las necesidades de Ygeia Essentials Labs.
- Verificación del plan de competencias directivas propuesto para Ygeia Essentials Labs.

---

### **Justificación**

El desarrollo de un plan de competencias directivas en Ygeia Essential Labs se presenta como un requerimiento importante y una oportunidad estratégica para la empresa. Los elementos detrás de esta justificación son diversos y buscan aportar en alguna medida a la empresa objeto de estudio algunos elementos que contribuyan a su crecimiento organizacional.

El crecimiento de competencias directivas fortalecerá la toma de decisiones estratégicas, lo que a su vez posibilitará a la empresa identificar oportunidades de mercado y aumentar la rentabilidad de sus operaciones (Alsyouf, 2007, p. 74). Además, la capitalización en competencias directivas se traducirá en una mayor capacidad para establecer relaciones sólidas con los clientes y para adaptarse eficazmente a las variantes dinámicas del mercado en Bogotá (Bigley, 2019, p. 19). La industria del cannabis está altamente regulada con un marco normativo que incluye la Ley 1787 de 2016, el Decreto 613 de 2017, el Decreto 811 de 2021 y la Ley 2204 de 2022, los cuales establecen requisitos estrictos para su producción, comercialización y uso (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2016; Ministerio de Salud y Protección Social, 2017; Presidencia de la República, 2021; Congreso de la República, 2022). En este contexto, un liderazgo competente es esencial para garantizar el cumplimiento normativo y evitar riesgos legales que puedan afectar a la empresa

Al fortalecer las habilidades gerenciales estratégicas, Ygeia Essential Labs podrá destacar en un mercado competitivo y aprovechar las tendencias económicas y regulatorias de la industria del cannabis en Colombia (Kalafatis et al., 2000, p. 420). Según el Ministerio de Justicia, Colombia cuenta con más de 57.000 hectáreas de cultivos legales de cannabis y ha otorgado más de 3.000 licencias para su producción y transformación. Proyecciones de entidades como ProColombia y la Gobernación del Valle del Cauca indican que estas actividades económicas podrían generar hasta 44.000 empleos en el país para 2030. Además, se espera que la demanda mundial de cannabis medicinal alcance los USD 22.460 millones para 2028. Este crecimiento proyectado ofrece oportunidades significativas para empresas que puedan navegar eficazmente el complejo marco regulatorio y adaptarse a las dinámicas del mercado. Por lo anterior, la formación de líderes con una mentalidad innovadora y capacidad de adaptación contribuirá a que la

---

empresa esté a la vanguardia de la innovación en productos y servicios relacionados con el cannabis (Lianto et al., 2018, p. 772).

El desarrollo de un plan de competencias directivas está alineado con el objetivo estratégico de Ygeia Essential Labs de lograr un crecimiento sostenible y una mayor penetración en el mercado colombiano. Además, el enfoque en el desarrollo de líderes con habilidades sólidas es coherente con la visión de la empresa de ser un líder en la industria del cannabis en Colombia.

Ahora bien, la necesidad de competencias directivas se fundamenta en el entorno actual de la industria del cannabis en Colombia, donde la competencia es intensa, la regulación es estricta y la percepción pública está evolucionando. A pesar del crecimiento del sector, cerca del 70% de las empresas del cannabis no reportaron operaciones durante 2023, lo que refleja barreras significativas para la consolidación empresarial (La República, 2023, p. 5). Además, la industria enfrenta desafíos de acceso a financiamiento, dado que en 2022 solo el 30% de las empresas del sector lograron atraer inversión extranjera directa (ProColombia, 2022, p. 8). En términos de percepción social, el mercado se encuentra en transformación, con un 55% de los colombianos apoyando la legalización del cannabis medicinal, mientras que solo el 30% respalda su uso recreativo (Universidad de los Andes, 2023, p.3). Para prosperar en este contexto, Ygeia Essential Labs debe contar con líderes capacitados y con una visión estratégica.

Para proporcionar un argumento más completo sobre la importancia del plan de competencias directivas en Ygeia Essential Labs nos basamos en los resultados de la encuesta realizada al CEO y a los colaboradores directos, cuyos detalles se encuentran en los Anexos A y B de esta investigación y cuyo análisis detallado se presenta en el capítulo de Resultados y Análisis de Resultados. A partir de estos hallazgos identificamos que la principal debilidad de la empresa es la falta de competencias directivas, lo que limita la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a los cambios en el mercado. Como oportunidad más relevante, se destaca el crecimiento del mercado de productos derivados del cannabis medicinal en Colombia, junto con la creciente aceptación social de estos productos. La principal fortaleza de la empresa radica en su compromiso con la calidad y la investigación, lo que le permite diferenciarse en el mercado. Sin embargo, la amenaza más significativa es la creciente competencia en la industria, que podría reducir la cuota de mercado y poner presión sobre los márgenes de beneficio.

La presente investigación se enmarca en el campo de investigación Emprendimiento y gerencia, dentro del grupo de investigación Gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas – G3Pymes-, y realiza un aporte a la línea de investigación en Liderazgo Organizacional de la Universidad EAN, que busca adicionalmente contribuir al crecimiento del conocimiento sobre el desarrollo de competencias y habilidades específicas en el área de gestión organizacional y habilidades directivas y su potencial para impulsar el crecimiento y la competitividad empresarial, con un plan de competencias que pueda ser replicado en diferentes pymes que sean similares a Ygeia Essentials Labs

---

## Marco Institucional

### Presentación general de la empresa

La sociedad Ygeia Essential Labs tiene como objeto principal desarrollar proyectos de ID + i (Investigación, Desarrollo e innovación) que cuenten con estructuras y procesos sistemáticos y organizados que fomenten la economía circular en procesos agroindustriales de alimentos, medicinas y productos orgánicos derivados de plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y ornamentales especialmente las actividades de desarrollo, fortalecimiento y comercialización lícita de productos derivados de las plantas del género cannabis sativa, indica, ruderalis, cáñamo y demás semillas de planta aromáticas con fines de uso o consumo, humanos y/o animales. Según su objeto social, esta empresa está en la intersección de varios sectores de la economía, incluyendo la agroindustria, la investigación y desarrollo (I+D), la industria de alimentos y medicinas, y también está vinculada a la regulación del uso y consumo de productos derivados del cannabis.

Actualmente la compañía cuenta con 3 empleados de planta y se encuentra en revisión de su estructura y potencialización de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo. Ygeia cuenta con un capital aproximado de 450 millones de pesos con un promedio de facturación anual de 30 millones de pesos.

### Referentes estratégicos

Ygeia Essential Labs ha elegido a Tarkus Pharma Lab como su referente estratégico debido a la clara alineación de valores, misión y visión entre ambas empresas. Tarkus Pharma Lab se destaca por su compromiso con la excelencia en la producción de productos de cannabis medicinal de alta calidad, cumpliendo con estándares rigurosos. Su enfoque en ofrecer soluciones naturales para el bienestar humano y de las mascotas refleja el compromiso de Ygeia Essential Labs con la salud y el bienestar. Los valores compartidos, fortalecen el deseo de Ygeia por crecer y posicionarse como Tarkus en el mercado nacional.

La **Tabla 1** muestra la alineación estratégica entre Ygeia Essential Labs y Tarkus Pharma Lab en cuanto a su misión, visión y valores, además permite comprender cómo Ygeia Essential Labs ha adoptado las mejores prácticas de Tarkus Pharma Lab como líder en la industria del cannabis medicinal para fortalecer su enfoque en el desarrollo de

productos naturales de alta calidad. La inclusión de este referente estratégico ayudará a contextualizar la selección de competencias directivas a desarrollar en Ygeia, ya que su alineación con un modelo de éxito permite establecer un punto de partida para el crecimiento organizacional y la adaptación al mercado regulado y competitivo.

**Tabla 1.** Referente estratégico

	Ygeia Essential Labs	Tarkus Pharma Lab
<b>Misión</b>	Promover la curación, la limpieza y bienestar de los seres vivos entregando soluciones innovadoras a través del desarrollo de productos naturales a base de cannabis de alta calidad.	Tarkus es un laboratorio farmacéutico enfocado en ofrecer productos de cannabis medicinal de la más alta calidad que brindan opciones y soluciones naturales para el bienestar de humanos y mascotas, desarrollado productos derivados que cumplen con los rigurosos estándares de calidad de la GMP, EU-GMP y la certificación Invima.
<b>Visión</b>	Ser la empresa líder a nivel mundial en el desarrollo de productos derivados del cannabis y otras plantas medicinales mediante el enfoque ID+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), llegando a ser reconocida por la calidad de toda la cadena productiva y el desarrollo amigable con el medio ambiente en todas sus zonas de influencia.	Ser el primer y más grande laboratorio en Latinoamérica especializado en la extracción del material crudo e ingrediente activo del cannabis con más de 6.000 kilogramos de flores al mes.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación de servicio: nos comprometemos a anticipar y resolver las necesidades de todas nuestras partes interesadas.</li> <li>• Integridad: Actuamos con coherencia, honestidad y respeto.</li> <li>• Sostenibilidad: Nos comprometemos a obtener resultados e impactos positivos en armonía con nuestros grupos de interés.</li> <li>• Innovación: Estimulamos la creatividad y la adaptabilidad al cambio para crear un mejor país.</li> <li>• Trabajo en equipo: Trabajamos en equipo generando alternativas para obtener resultados comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud ganadora: En nuestra empresa, cultivamos una mentalidad de «Sí podemos» en todos nuestros integrantes y colaboradores. Creemos que, con determinación, esfuerzo y una actitud positiva, podemos superar cualquier desafío y alcanzar nuestras metas.</li> <li>• Apasionados por co-crear: Valoramos el trabajo en equipo y la colaboración, ya que entendemos que juntos podemos lograr resultados excepcionales. Fomentamos un ambiente de concreción en el que cada miembro del equipo contribuye con sus habilidades y conocimientos para desarrollar soluciones innovadoras y efectivas.</li> <li>• Cumplimos lo que decimos: Nos enorgullecemos de nuestra honestidad y consistencia en todo momento. Nos esforzamos por mantener altos niveles de integridad en todas nuestras acciones y decisiones, asegurándonos de cumplir con nuestras promesas y ser transparentes en nuestras comunicaciones. Esta dedicación a la integridad nos permite construir relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, socios e integrantes.</li> </ul>

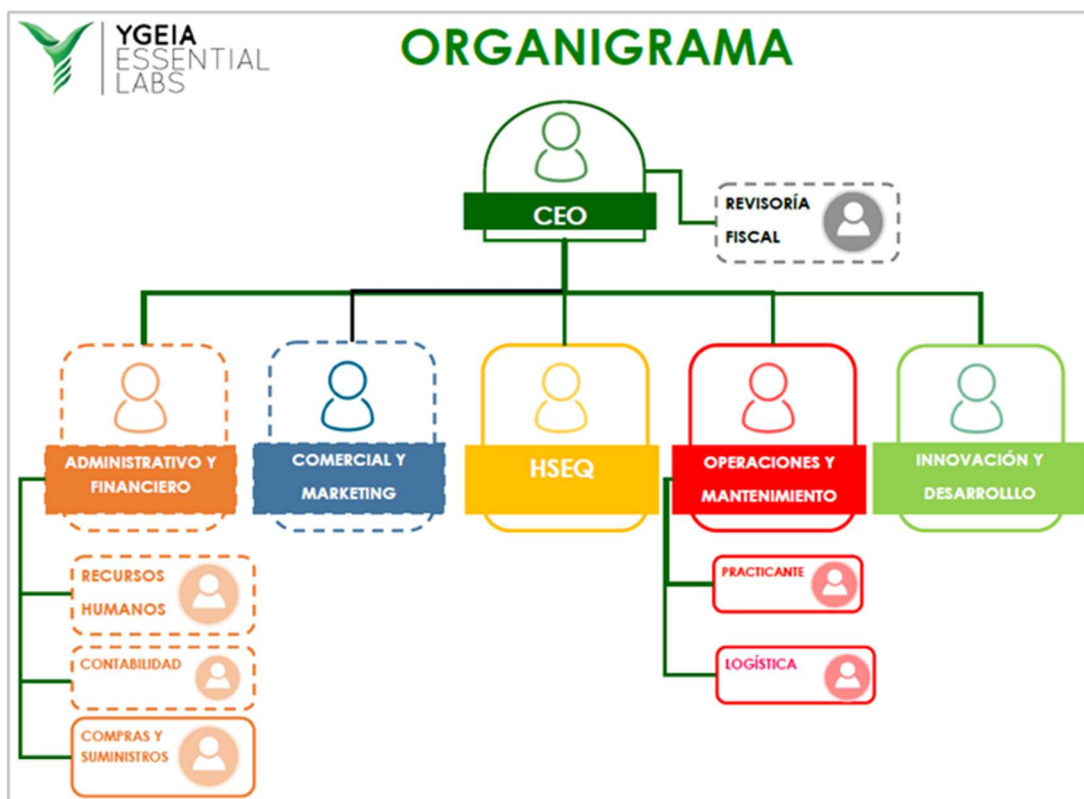
Fuente: Elaboración propia, basado en la información entregada por Ygeia Essential Labs y Tarkus Pharma Lab. Nota: La comparación presentada en la Tabla

No. 1 destaca la alineación de ambas empresas en su enfoque hacia el desarrollo de productos naturales derivados del cannabis, evidenciando una sinergia que respalda la estrategia de crecimiento de Ygeia Essentials Labs

## Estructura organizacional

El siguiente organigrama de Ygeia Essential Labs (ilustración No 1) representa la estructura organizativa de la empresa, mostrando las áreas clave de operación, desde el liderazgo del CEO hasta las distintas funciones de apoyo, innovación y desarrollo, operaciones, marketing y comercialización, entre otras. La visualización de estas áreas permite identificar la distribución de responsabilidades y la interrelación entre los departamentos estratégicos, resaltando el papel que desempeñan tanto los recursos humanos como la tecnología y la innovación en el crecimiento de la empresa.

**Ilustración 1. Estructura Organizacional de Ygeia Essential Labs:**



Fuente: Ygeia Essential Labs

*Nota: La Ilustración 1 refleja una organización con poco personal de gestión, donde las funciones no están divididas de manera tradicional en departamentos, sino por procesos de actividades estratégicas, misionales y de apoyo. Esto obliga a una mayor adaptabilidad a las necesidades de la operación diaria, requiriendo un enfoque colaborativo entre las áreas.*

Con un equipo de **3 personas**, la empresa combina personal de planta y colaboradores que brindan apoyo parcial en áreas clave. El **CEO**, o gerente general, lidera la organización

---

y es responsable de la dirección estratégica y la supervisión de todas las áreas, incluyendo finanzas, comercialización, innovación, y operaciones. Bajo su liderazgo directo se encuentran los tres empleados de planta, quienes juegan un papel fundamental en el desarrollo y la operación diaria de la empresa.

Los **empleados de planta** son:

- **CEO:** Es el máximo responsable de la toma de decisiones estratégicas y operativas. Supervisa las áreas clave de la empresa, garantizando la alineación entre los objetivos organizacionales y las operaciones diarias. El CEO tiene a su cargo la supervisión de los líderes de las áreas operativas y de innovación.
- **Líder de Operaciones y Mantenimiento:** Encargado de coordinar y controlar los procesos productivos y de mantenimiento de la empresa. Este rol incluye la supervisión de personal de apoyo, como logística y un practicante, asegurando la eficiencia operativa y la calidad de los productos.
- **Líder de Innovación y Desarrollo:** Responsable de la investigación, desarrollo e implementación de nuevas tecnologías y productos. Este cargo es esencial para la competitividad de **Ygeia**, ya que garantiza la mejora continua de los procesos productivos y el desarrollo de soluciones innovadoras.

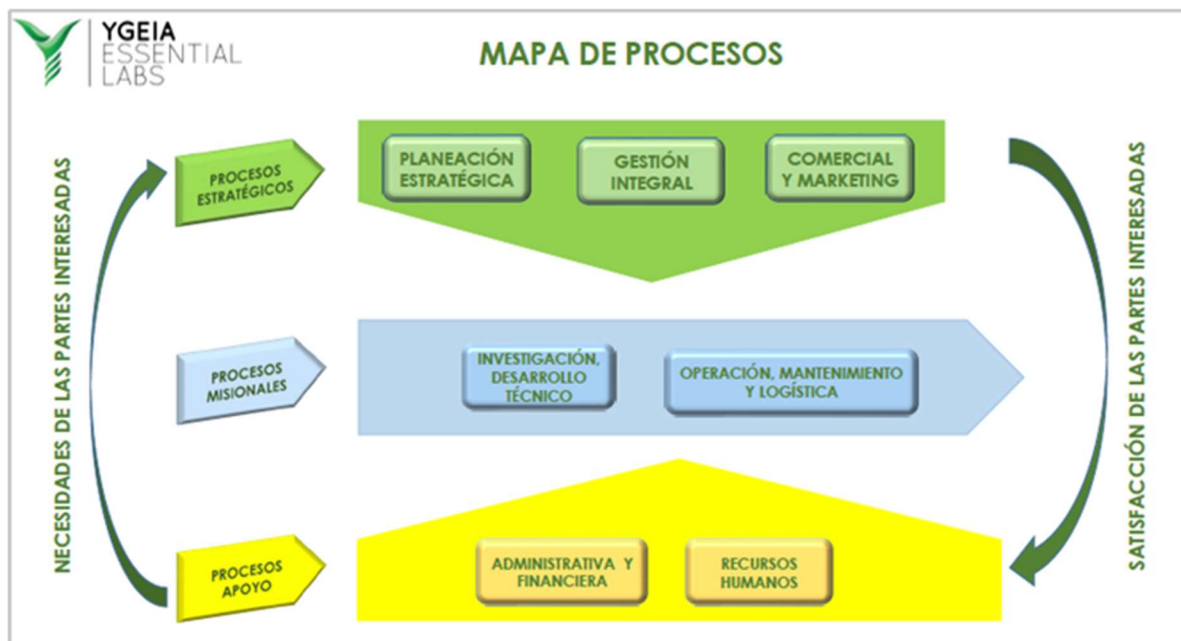
Además de estos tres empleados de planta, **Ygeia Essentials Labs** cuenta con **9 colaboradores parciales**, quienes desempeñan funciones específicas, apoyando en áreas críticas para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa. Estos colaboradores incluyen:

- **Revisor Fiscal:** 1 persona, encargada de la revisión y control de los estados financieros de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normativas legales y fiscales.
- **Contador:** 1 persona, responsable de la gestión contable y financiera de la empresa, garantizando el adecuado manejo de los recursos económicos.

- 
- **Asesor Legal:** 1 persona que proporciona apoyo legal especializado en el sector del cannabis, ayudando a la empresa a cumplir con las normativas regulatorias y a enfrentar posibles desafíos legales.
  - **Asesor Laboral:** 1 persona que brinda asesoría en temas relacionados con la gestión del personal, asegurando que las políticas laborales de la empresa se ajusten a la legislación vigente.
  - **Apoyo de Marketing:** 1 persona encargada de desarrollar y ejecutar campañas de marketing digital, posicionamiento en redes sociales y estrategias de mercado.
  - **Apoyo Comercial (Ventas):** 2 personas que colaboran en la promoción y venta de los productos, desarrollando estrategias comerciales y gestionando relaciones con los clientes.
  - **HSEQ (Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente):** 1 persona, encargada de velar por el cumplimiento de los estándares de calidad, salud, seguridad y sostenibilidad en todas las operaciones de la empresa, garantizando que se sigan los lineamientos de certificación y regulación.
  - **Logística:** 1 persona que apoya las operaciones logísticas de la empresa, asegurando la correcta gestión de insumos y la distribución eficiente de los productos finales.

La empresa cuenta con una organización por procesos tal y como se muestra en la ilustración 2, ya que es importante destacar que en una organización de esta escala (pequeña), la estructura es bastante flexible y adaptable a las necesidades cambiantes. En lugar de tener departamentos funcionales tradicionales, las tres personas que trabajan actualmente en Ygeia están enfocadas en la realización de los procesos esenciales necesarios para que la empresa funcione eficazmente. Esto puede incluir tareas y actividades tanto de los procesos estratégicos como misionales o de apoyo, todo dentro de un enfoque colaborativo y de equipo.

**Ilustración 2. Mapa de procesos Ygeia Essential Labs**



*Fuente: Ygeia Essential Labs. Nota: El Mapa de Procesos de Ygeia Essential Labs, destaca la flexibilidad y adaptabilidad de la organización ya que permite a los colaboradores gestionar múltiples actividades sin la rigidez de un modelo departamental tradicional. Esta visión refleja la necesidad de una gestión efectiva y colaborativa, especialmente en empresas pequeñas, donde los recursos limitados deben ser optimizados para maximizar el crecimiento y la eficiencia operativa.*

### **Productos ofertados**

La Tabla 2 muestra un resumen de los productos comercializados por Ygeia Essential Labs, que han sido desarrollados a través de su enfoque en investigación y desarrollo. Estos productos están alineados con las tendencias de consumo de soluciones naturales y medicinales derivadas del cannabis atendiendo la demanda con un portafolio diverso que le permite competir en diferentes nichos del mercado.

**Tabla 2.** Productos comercializados por Ygeia Essential

Producto	Descripción	Precio de Venta Actual (COP)
Extracción de flor a aceite crudo	Extracción de aceite de cannabis por medio de etanol y prensado	\$250.000 /Kg de Flor
Destilación de aceite crudo a broad spectrum	Destilación al vacío para garantizar los compuestos activos como los terpenos.	\$400.000 / Lt de aceite
Cristalización de broad spectrum a cannabinoides aislados	Proceso de cristalización por sobresaturación de solvente.	\$400.000 / Lt de destilado
Aceite broad spectrum a aceite estabilizado	Estabilización de aceite broad spectrum por medio de aceite MCT.	\$1.750.000 /Lt de aceite MCT al 5% \$2.250.000 / Lt de aceite MCT al 10%
Hydrosoluble	Compuesto emulsionado o/w para aumentar la biodisponibilidad de los cannabinoides*.	\$350.000 /Lt de aceite hidrosoluble al 1% \$2.750.000 /Lt de aceite hidrosoluble al 7%
Hydrosoluble en polvo	Compuesto emulsionado en polvo con polisacáridos para aumentar la biodisponibilidad de los cannabinoides*. Perfecta para la creación de productos semisólidos y sólidos.	\$1.500.000 /Lt de aceite MCT al 5% \$2.500.000 /Lt de aceite MCT al 10%
Nanoemulsión	Compuesto emulsionado en nanopartículas para aumentar más la biodisponibilidad y generar productos traslúcidos.	\$3.750.000 /Lt de concentración 20 mg-ml

Fuente: Ygeia Essential Labs.

*Nota: Los principales productos que actualmente comercializa Ygeia Essential Labs indicados en la Tabla 2, refleja un portafolio de productos variado que muestra la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias de alta demanda utilizando tecnología avanzada para maximizar la eficiencia en la producción. La diversificación de los productos también resalta la estrategia de Ygeia de capturar diferentes segmentos del mercado mediante soluciones innovadoras y de alta calidad.*

El análisis del portafolio de productos revela que Ygeia Essential Labs no solo se adapta a las regulaciones del sector, sino que también aprovecha su capacidad de innovación para mantenerse competitiva. A medida que la empresa siga desarrollando su oferta, será fundamental continuar evaluando las oportunidades de mercado y ajustarse a las nuevas normativas, lo que garantizará la sostenibilidad y el crecimiento de su participación en el mercado.

### **Análisis del Sector**

La industria en la cual se encuentra Ygeia Essential Labs opera en un sector que abarca varios campos, incluyendo la agroindustria, la investigación y desarrollo (I+D), la industria de alimentos y medicinas, y está relacionada con la regulación del uso y consumo de productos derivados del cannabis medicinal. Es un sector altamente especializado y

regulado, con un enfoque en la producción de productos derivados del cannabis de alta calidad para uso medicinal y otros productos orgánicos derivados de plantas aromáticas y medicinales. La cadena productiva del cannabis medicinal se extiende por varios campos, desde la obtención de semillas hasta la transformación en productos derivados. La estandarización del material vegetal es crucial, y los productores pueden optar por métodos de propagación sexuales o asexuales. Tras las etapas de germinación y crecimiento vegetativo, se define el momento propicio para la cosecha y postcosecha. Luego, el cannabis seco se somete a métodos de extracción, obteniendo resinas y aceites, la materia prima para la creación de productos finales (Fedesarrollo, 2019, p. 7).

Ygeia Essential Labs se encuentra en un sector altamente especializado y regulado que abarca desde la agroindustria hasta la investigación y desarrollo. Su enfoque está en producir productos derivados de cannabis de alta calidad para uso medicinal y otros productos orgánicos. La cadena productiva del cannabis medicinal y la visión de Ygeia Essential Labs convergen en la búsqueda de la excelencia en la producción de productos naturales de alta calidad tal y como se muestra en la ilustración 3. Ambos reconocen la importancia de la estandarización, la investigación y la innovación en un sector que tiene el potencial de revolucionar la industria de alimentos, medicinas y bienestar.

**Ilustración 3. Cadena Productiva del Cannabis**



*Fuente: Fedesarrollo, la industria del cannabis medicinal en Colombia 2019. p. 7.*

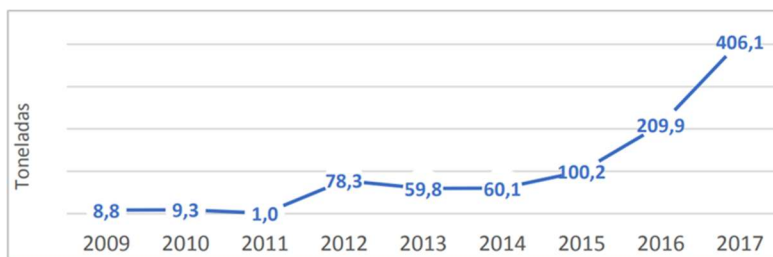
*Nota: La Ilustración 3 muestra las etapas clave de la cadena productiva del cannabis, desde la obtención de semillas hasta la transformación en productos derivados. Mantener un control eficiente en cada fase de este proceso será esencial para cumplir con los requisitos regulatorios y asegurar la trazabilidad y calidad de sus productos.*

**Tendencias del Mercado:** En los últimos años, el mercado de productos derivados del cannabis medicinal y productos orgánicos ha experimentado un importante crecimiento a nivel global el cual se ha visto impulsado por un cambio significativo en la percepción del

cannabis, donde cada vez más personas y comunidades reconocen sus posibles beneficios para la salud y el bienestar. La aceptación de estos beneficios ha llevado a un incremento en la demanda, creando oportunidades clave en la industria. Ygeia Essential Labs, con su enfoque en la producción de productos derivados del cannabis y otros productos orgánicos, está perfectamente organizada para capitalizar estas tendencias y satisfacer las necesidades del mercado en constante expansión.

- Este crecimiento también se ha generado por los cambios en la legislación en muchos países. Para finales de la década de los años 90, el uso lícito del cannabis estaba restringido principalmente a la investigación científica. Sin embargo, conforme se han promulgado leyes que permiten su uso medicinal en varias partes del mundo, ha generado un auge en la producción de cannabis medicinales. Esto ha llevado a un aumento en la producción mundial, con un aumento de 1.4 toneladas en el año 2000 a 406.1 toneladas en 2017 tal como se muestra en la ilustración 4 (Junta Internacional de Estupefacientes, 2022, p. 17). Sin embargo, es importante señalar que este aumento en la producción también ha llevado a una acumulación de inventarios que ha superado el ritmo de consumo, lo que podría resultar en una reducción de los precios internacionales de los extractos y resinas de cannabis para usos legales. Esta tendencia podría influir en la competitividad de Ygeia Essential Labs y en su capacidad para ofrecer productos de alta calidad en un mercado en constante evolución.

**Ilustración 4. Producción mundial de cannabis 2009-2017**



*Fuente: JIFE 2018. Nota: Este crecimiento en la producción mundial ha sido un factor clave para la evolución de la industria del cannabis, impactando tanto la oferta como la demanda a nivel global, lo que presenta oportunidades y desafíos para empresas en crecimiento.*

**Desarrollo Tecnológico:** En un entorno de crecimiento significativo en el mercado de productos derivados del cannabis medicinal y productos orgánicos a nivel mundial, Ygeia

Essential Labs se encuentra en una posición estratégica para capitalizar estas tendencias. La empresa se enfoca en Investigación, Desarrollo e Innovación (ID+i), lo que refleja su compromiso con el desarrollo tecnológico. Esto se traduce en la aplicación de tecnologías avanzadas en la extracción, destilación y cristalización de compuestos del cannabis y otras plantas aromáticas, lo que es fundamental para garantizar la calidad de los productos y cumplir con los estándares regulatorios.

El aumento en la producción de cannabis con fines medicinales, respaldado por cambios en la legislación en diversos países desde el año 2000, ha llevado a una acumulación de inventarios que crece más rápido que el consumo. Esto podría dar lugar a una reducción de los precios internacionales de los extractos y resinas de cannabis para usos legales, así como de la flor seca. Sin embargo, es importante destacar que la autorización de comercialización de productos de cannabis para uso medicinal implica ensayos clínicos exhaustivos y evaluación de seguridad, eficacia y efectos adversos por parte de las autoridades sanitarias.

En Colombia, el acceso seguro e informado al uso del cannabis medicinal y sus derivados está regulado por el Decreto 811 de 2021, y los productos son aprobados por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Esto incluye productos elaborados a partir de derivados de cannabis, como el cannabidiol y la combinación de cannabinoides (THC+CBD). Sin embargo, algunos cannabinoides aún no están aprobados y se considera que deben tramitarse como medicamentos nuevos. Además, existen preparados de cannabis que no tienen una autorización de comercialización para uso médico, como el cannabis crudo o extractos, que pueden ser una opción para algunos pacientes (Luisa, Latorre, & Riascos, 2021, p. 60).

Por lo anterior podemos analizar que Ygeia Essential Labs está inmersa en un mercado en rápido crecimiento y se esfuerza por mantenerse a la vanguardia tecnológica para cumplir con los estándares y regulaciones, ofreciendo productos de alta calidad en un entorno altamente dinámico y regulado.

**Crecimiento Económico:** A pesar de ser una empresa pequeña con doce empleados, Ygeia Essential Labs tiene un capital de aproximadamente 450 millones de pesos y una facturación anual promedio de 30 millones de pesos. Esto sugiere un margen de crecimiento considerable, especialmente considerando las tendencias positivas en el

mercado de productos derivados del cannabis medicinal y la creciente demanda de productos orgánicos y naturales.

Ygeia Essential Labs opera en un sector prometedor y está bien organizada para aprovechar las tendencias de crecimiento en la industria de productos derivados del cannabis medicinal (Zuardi, 2006, p.154) y productos orgánicos. Su enfoque en la investigación, desarrollo e innovación tecnológica es esencial para mantenerse competitiva en un mercado en evolución. Además, la aspiración de Ygeia de ser reconocida a nivel nacional e internacional como Tarkus Pharma Lab, líder en la extracción y desarrollo de productos derivados del cannabis medicinal, refuerza su compromiso con la calidad y la excelencia en la producción de productos naturales de alta calidad.

---

## Marcos de Referencia

Según (Rivera, 2019, p. 2), las empresas como Ygeia dedicadas a la extracción y elaboración de productos derivados del cannabis que están en crecimiento, se enfrentan a un mercado dinámico y altamente regulado; esto resalta la necesidad de realizar investigaciones que profundicen en la importancia de las competencias directivas para la conducción estratégica y operativa de estas empresas, así como el diagnóstico de las brechas existentes en las competencias, proporcionando herramientas que mejoren las áreas clave, para que las empresas y sus líderes puedan estar preparados para enfrentar los desafíos de la competencia, la globalización y la sostenibilidad. Es por esto que en este apartado, se profundizará en los conceptos relevantes y los modelos investigados que sustentan la construcción de un plan de competencias directivas para el aporte al crecimiento de la empresa objeto de estudio. A continuación, se registran dos marcos de referencia uno conceptual y un marco de referentes metodológicos, como base para el desarrollo del plan de competencias directivas del presente trabajo.

### Marco Conceptual

En el contexto empresarial actual, el desarrollo de competencias directivas es un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. La capacidad de un líder para gestionar equipos, fomentar la innovación y tomar decisiones estratégicas basadas en un enfoque estructurado impacta directamente en la competitividad y la proyección futura de una empresa. En el caso de Ygeia Essentials Labs, una compañía en crecimiento dentro de la industria del cannabis, el fortalecimiento de estas competencias resulta esencial para enfrentar los retos del sector y consolidar su posición en el mercado.

Este capítulo presenta un **marco conceptual**, no teórico, ya que se fundamenta en el análisis de modelos de competencias directivas y su aplicabilidad en el entorno empresarial. A partir de la revisión metodológica realizada, se han identificado los siguientes conceptos clave:

- **Competencias Directivas:** Se definen como el conjunto de habilidades y capacidades que permiten a los líderes empresariales gestionar eficazmente los recursos, tomar decisiones estratégicas y fomentar el crecimiento organizacional. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional es clave

dentro de las competencias directivas, ya que impulsa la motivación y el desempeño del equipo. Además, McLaughlin & Kunk-Czaplicki (2020, p. 44) resaltan la importancia de integrar la visión estratégica con la gestión operativa para alcanzar el éxito organizacional.

- **Crecimiento Organizacional:** Es el proceso mediante el cual una empresa expande su capacidad operativa, mejora su rentabilidad y fortalece su posición en el mercado. De acuerdo con Gitman & Zutter (2012, p. 73), el crecimiento organizacional está estrechamente vinculado a la rentabilidad y la optimización de recursos financieros. Asimismo, D'Alessio (2017, p. 14) destaca que la planificación estratégica y la toma de decisiones efectivas son fundamentales para lograr un crecimiento sostenible.
- **Gestión de Equipos:** Hace referencia a la capacidad de coordinar, motivar y desarrollar equipos de trabajo para maximizar su desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales. Puga Villarreal & Martínez Cerna (2008, p. 99) señalan que una gestión de equipos eficiente requiere habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos. Además, Molina Corral et al. (2019, p. 306) subrayan que la optimización de los recursos humanos y tecnológicos es esencial para la productividad.
- **Innovación:** Se entiende como la capacidad de una empresa para desarrollar y aplicar nuevas ideas, productos o procesos que le permitan diferenciarse en el mercado. Según Trout & Rivkin (1996, p. 65), la innovación es un factor determinante para la penetración en mercados competitivos. Por otro lado, McLaughlin & Kunk-Czaplicki (2020, p. 288) destacan la relación entre la innovación y el liderazgo, enfatizando que los directivos deben fomentar una cultura organizacional orientada al cambio y la mejora continua.

**Competencias Directivas y su Importancia en las Organizaciones.** Las competencias directivas, también conocidas como habilidades de liderazgo o competencias gerenciales, ocupan un lugar central en el funcionamiento efectivo de las organizaciones. Estas competencias son esenciales para el éxito de cualquier organización, ya que los líderes son los encargados de tomar decisiones estratégicas, establecer objetivos y metas, y asegurarse de que se cumplan. De acuerdo con (D'Alessio, 2017, p. 4), los líderes

---

competentes y con una mentalidad estratégica están llamados a transformar las empresas con objetivos ambiciosos y realistas en los cuales el incremento de la rentabilidad siempre está en la parte alta de la lista de prioridades. Para comprender adecuadamente su relevancia de dichas competencias resulta crucial abordar la diferencia entre liderazgo y gestión. La distinción entre liderazgo y gestión es una noción ampliamente reconocida en la literatura de administración y liderazgo. Autores como Peter Drucker, Warren Bennis y John Kotter han contribuido a esta distinción en sus obras sobre liderazgo y gestión en organizaciones. La idea es que el liderazgo se centra en la dirección estratégica, la inspiración y la influencia de las personas hacia una visión común, mientras que la gestión se enfoca en tareas más operativas, como la planificación, organización y control de procesos para lograr objetivos específicos (Sánchez, 2012, p. 169).

La habilidad de liderar con visión y, al mismo tiempo, gestionar procesos técnicos y cumplimiento normativo es crucial para el éxito. La habilidad de liderar con visión y, al mismo tiempo, gestionar procesos técnicos y cumplimiento normativo es esencial para el éxito de una organización (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020, p. 44). Esta afirmación resalta la importancia de combinar las competencias de liderazgo y gestión en el entorno empresarial, reconociendo que ambas son necesarias para lograr un rendimiento óptimo ya que por una parte el liderazgo con visión implica la capacidad de inspirar a los demás al comunicar una dirección definida y una expectativa convincente del futuro. Los líderes visionarios pueden idear un panorama emocionante de lo que la organización podría lograr y cómo podría impactar positivamente en su entorno, este tipo de liderazgo motiva a los colaboradores con un propósito y una dirección clara. Por otro lado, la gestión de procesos técnicos se refiere a la habilidad de supervisar y administrar eficazmente las operaciones diarias de una organización. Esto implica garantizar que los procesos técnicos, como la producción, la distribución, la cadena de suministro y otros aspectos operativos, funcionen de manera eficiente y cumplan con los estándares de calidad. La gestión efectiva de estos procesos es crucial para garantizar la consistencia y la eficiencia en la entrega de productos o servicios.

Ahora bien, la importancia de las competencias directivas radica en que los líderes son los encargados de guiar a la organización hacia el éxito. Sin líderes competentes, una organización puede perderse en el camino y no alcanzar sus objetivos. El desarrollo de

competencias directivas es crucial para asegurar la realización de metas tanto individuales como colectivas de la empresa (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008, p. 101). Las competencias directivas incluyen habilidades como la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva, la gestión de equipos, la adaptabilidad a cambios del mercado y una profunda comprensión de la industria en la que se desenvuelve la organización. Estas habilidades son esenciales para distinguir oportunidades en el mercado, mejorar la calidad de los productos, establecer relaciones sólidas con los clientes y cumplir con las regulaciones vigentes (Paredes-Zempual et al., 2021, p. 71)

La falta de competencias directivas sólidas puede tener un impacto negativo en la organización. Según (Molina Corral et al., 2019, p. 299) la falta de competencias directivas en instituciones financieras contribuyó a decisiones arriesgadas y a la pérdida de confianza de los clientes durante la crisis económica de 2008. Esto resalta la necesidad de un liderazgo sólido para prever desafíos, tomar decisiones informadas y mantener la integridad de la empresa. Es así como las competencias directivas son esenciales para el éxito de cualquier organización. Los líderes competentes son los encargados de guiar a la organización hacia el éxito, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones estratégicas y asegurándose de que se cumplan. La falta de competencias directivas sólidas puede tener un impacto negativo en la organización, por lo que es crucial el desarrollo de estas habilidades.

En Ygeia Essentials Labs, una compañía que se encuentra en pleno crecimiento dentro de la industria del cannabis, las competencias directivas juegan un papel crucial. En un mercado por su complejidad, modernización constante de productos y regulaciones cambiantes (Wagner et al., 2020, p. 960), los líderes de la empresa deben desarrollar destrezas que les permitan adaptarse, tomar decisiones estratégicas acertadas y comunicarse en un entorno muy dinámico. La relevancia de estas competencias directivas es evidente, ya que son herramientas esenciales para guiar a la organización hacia el éxito sostenido.

Además, un diagnóstico preciso de las competencias directivas dentro de la empresa permitirá identificar posibles brechas y diseñar estrategias de desarrollo enfocadas. Esto no solo fortalecerá la capacidad de los líderes para mejorar la toma de

---

decisiones, sino que también contribuirá a la optimización de la gestión del talento y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Al asegurar que los directivos estén preparados para enfrentar los desafíos del sector, Ygeia Essentials Labs podrá consolidar su crecimiento y competitividad en la industria.

### **Relación Entre Competencias Directivas y el Crecimiento Organizacional.**

La gestión eficaz de las competencias directivas es un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial actual. Las habilidades y capacidades de los líderes dentro de una organización desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones, la ejecución de estrategias y, en última instancia, en la rentabilidad de la empresa, por lo que resulta relevante examinar cómo las competencias directivas impactan la rentabilidad de las organizaciones. A través de evidencia empírica, se ha demostrado cómo la reputación del CEO (Francis et al., 2008, p. 110), el coaching (Vidal-Salazar et al., 2012, p. 5), las habilidades gerenciales y la preparación adecuada son factores que influyen en la rentabilidad. La gestión efectiva de estas competencias se convierte en una estrategia clave para el éxito empresarial en un entorno cada vez más competitivo (Julius, Agbolade, & Johnson, 2016, p. 317).

Uno de los aspectos destacados en la literatura sobre competencias directivas es la influencia de la reputación del CEO en la calidad de las ganancias de la empresa. El estudio realizado por (Francis et al., 2008, p. 111) explora esta relación y encuentra resultados interesantes. La reputación del CEO, medida por la cantidad de cobertura mediática, se asocia de manera significativa con la calidad de las ganancias. Sin embargo, este estudio revela que, contrariamente a la hipótesis de contrato eficiente, los CEOs más reputados están asociados con una peor calidad de ganancias que sus contrapartes menos reputadas. Estos resultados sugieren que las empresas que requieren directivos más talentosos tienden a emplear a CEOs con mejor reputación, lo que puede afectar negativamente la calidad de las ganancias. En otras palabras, las empresas pueden estar dispuestas a sacrificar la calidad de las ganancias en busca de líderes altamente reconocidos (Francis et al., 2008, p. 115).

---

Otro factor que podemos relacionar con el grado de competitividad empresarial es el del tipo de coaching que se realiza a la alta dirección. El coaching es una técnica muy utilizada para desarrollar y formar personal, y su impacto en la competitividad empresarial se ha estudiado. (Vidal-Salazar et al., 2012, p. 3) investigaron la efectividad del coaching en el contexto empresarial y encontraron que esta técnica puede aumentar significativamente el nivel en el que se establecen procesos de mejora dentro de las organizaciones. Esto, a su vez, aumenta la capacidad competitiva de las empresas. Sus hallazgos resaltan los beneficios potenciales del coaching en cuanto a mejora de la gestión de recursos humanos y de la rentabilidad. En un mundo empresarial cada vez más competitivo, el coaching se convierte en una herramienta esencial para optimizar el rendimiento y lograr un crecimiento sostenible.

Adicionalmente, (Ashtiani & Aghaei, 2019, p. 63) investigaron la relación entre las habilidades de los gerentes y la gestión de la calidad de las ganancias en empresas cotizadas en la bolsa de valores de Teherán. Su estudio reveló que las habilidades de los gerentes pueden tener un vínculo directo o indirecto con la calidad de las ganancias. Además, encontraron relaciones significativamente negativas entre las habilidades de los gerentes y la gestión de las ganancias reales en ciertos contextos. Estos resultados resaltan la importancia de las habilidades gerenciales en la rentabilidad de una empresa e incluso plantea que existe una relación negativa significativa entre las habilidades de los directivos y la gestión del beneficio real a través de gastos opcionales anormales. Las habilidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión estratégica se traducen directamente en la eficiencia operativa y, por lo tanto, en la rentabilidad.

Otro aspecto relevante en la relación entre competencias directivas y rentabilidad es el caso de la industria farmacéutica en Colombia. (Blanco Contreras, 2018, p. 15) examinó el potencial de crecimiento exportador de esta industria y cómo las empresas interesadas en ingresar a ella deben desarrollar competencias directivas efectivas para tener éxito en la internacionalización de productos.

La gestión adecuada de las competencias directivas se convierte en un factor crítico para aprovechar las oportunidades de mercado y maximizar la rentabilidad en un contexto competitivo. La capacidad de los líderes para tomar decisiones estratégicas, identificar mercados internacionales y dirigir equipos multidisciplinarios se convierte en un activo invaluable en la expansión de las operaciones comerciales, esto sumado a que, en Colombia, la reciente legalización del cannabis ha atraído a empresas interesadas en ingresar a esta industria para potenciar la ventaja comparativa del país en el sector farmacéutico.

**Ejes Relevantes para el Crecimiento Organizacional.** El crecimiento organizacional es un proceso multifacético que depende de la interacción de diversas variables estratégicas dentro de la empresa. Entre estas variables, las competencias directivas, la rentabilidad y la penetración en el mercado destacan como elementos clave que influyen directamente en la capacidad de una organización para expandirse y consolidarse en su industria. Las competencias directivas, tal como lo señala (D’Alessio.2017, p. 14), son fundamentales para guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos, mientras que la rentabilidad, según (Gitman & Zutter, 2012, p. 73), y la penetración en el mercado, de acuerdo con (Trout & Rivkin, 1996, p. 65), reflejan el éxito de estas competencias en términos financieros y de posicionamiento estratégico.

A continuación, se presenta la tabla No 3 que conceptualiza y describe las operacionalizaciones de estos ejes, estableciendo un marco claro para su medición dentro del contexto de Ygeia Essentials Labs. Esta tabla se basa en la literatura especializada y en las teorías de gestión estratégica que subrayan la importancia de cada uno de estos ejes para el desarrollo sostenible y competitivo de una organización.

**Tabla 3.** Ejes Relevantes

Eje	Conceptualización	Operacionalización
Liderazgo	Según (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020, p. 288), el liderazgo efectivo implica la capacidad de guiar, inspirar y motivar a los equipos para alcanzar los objetivos organizacionales.	Para medir el liderazgo, se puede usar una escala de Likert de 5 puntos para evaluar áreas como la efectividad en la motivación del equipo, la claridad en la visión estratégica, y la capacidad para tomar decisiones coherentes con la estrategia organizacional.

<p><b>Toma de decisiones</b></p>	<p>(Puga Villarreal &amp; Martínez Cerna, 2008, p. 99) definen la toma de decisiones como la capacidad de analizar y seleccionar las mejores opciones para la organización con base en información confiable y estratégica.</p>	<p>Se puede evaluar a través de preguntas que midan el uso de datos en la toma de decisiones, la agilidad para adaptarse a cambios y la coherencia entre las decisiones tomadas y los objetivos estratégicos de la organización. Las escalas de Likert pueden medir la percepción de los colaboradores sobre la efectividad y coherencia en la toma de decisiones.</p>
<p><b>Habilidades de Comunicación</b></p>	<p>Según (Molina Corral et al., 2019, p. 306), la gestión de recursos implica la optimización eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos para maximizar el desempeño organizacional.</p>	<p>Se puede medir mediante la evaluación de la eficiencia en la asignación de recursos, el retorno de inversión en tecnología, y la utilización óptima de los recursos humanos. Preguntas en una escala de Likert pueden evaluar la percepción sobre la gestión de estos recursos y su impacto en el rendimiento de la empresa.</p>
<p><b>Rentabilidad</b></p>	<p>La rentabilidad se refiere a la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con su inversión y costos. Representa la eficiencia de las operaciones y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos financieros. (Gitman, L. J., &amp; Zutter, C. J., 2018, p. 73)</p>	<p>Para medir la rentabilidad, se pueden utilizar indicadores financieros como el margen de beneficio, el retorno de la inversión (ROI), el retorno de activos (ROA) o el retorno de capital propio (ROE). Estos indicadores se calculan utilizando datos financieros específicos de la empresa, como ingresos y gastos.</p>
<p><b>Penetración en el mercado</b></p>	<p>La penetración en el mercado se refiere a la capacidad de la empresa para aumentar su cuota de mercado y su presencia en la industria, influenciada directamente por las habilidades directivas. Estas habilidades incluyen la visión estratégica, la toma de decisiones basadas en datos y el liderazgo en la implementación de estrategias de marketing. Los directivos deben ser capaces de identificar oportunidades de crecimiento, desarrollar estrategias efectivas y guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos de mercado (Trout &amp; Rivkin, 2017, p. 96).</p>	<p>Para evaluar la penetración en el mercado en relación con las habilidades directivas, se pueden considerar aspectos como: La visión estratégica, la toma de decisiones basada en datos y el liderazgo en implementación de estrategias.</p>

*Fuente: Elaboración Propia.*

*Nota: La Tabla 3 conceptualiza y operacionaliza los ejes clave que son determinantes para el crecimiento organizacional de la empresa objeto de estudio. En ella, se identifican las áreas que requieren atención prioritaria para garantizar dicho crecimiento y que deben ser integradas en el diseño del plan de competencias directivas, con el fin de impulsar la sostenibilidad y fortalecer el liderazgo estratégico de la organización.*

---

### **Marco de referentes metodológicos para el desarrollo de la investigación**

**Modelos de Desarrollo de Competencias Directivas.** Los modelos (Smutny, Prochazka, & Vaculik, 2016, p. 14) de desarrollo de competencias juegan un papel esencial en el crecimiento y la eficacia de las organizaciones modernas (Nikitina & Lapiņa, 2019, p. 100). El conocimiento organizativo, considerado uno de los recursos más estratégicamente significativos de una empresa, es un elemento central en estos modelos. De acuerdo con (Van Den Bosch & Van Wijk, 2010, p. 5), se ha argumentado que el conocimiento puede crear barreras a la imitación por parte de los competidores y, en entornos dinámicos, los procesos de creación de conocimiento son cruciales para que una empresa responda a las demandas cambiantes del entorno.

La integración del conocimiento tácito y del conocimiento explícito es necesaria para la creación de capacidades organizativas efectivas. Una distinción importante en la literatura es que el conocimiento tácito es difícil de articular y se basa en la experiencia personal y el aprendizaje práctico, mientras que el conocimiento explícito se puede expresar en palabras y enseñar más fácilmente, ambos tipos de conocimiento desempeñan un papel en la creación de competencias gerenciales sólidas (Sanchez, 2010, p. 167). En los procesos de integración del conocimiento, el conocimiento especializado de los individuos se convierte en la base de su capacidad para realizar tareas específicas. Estas capacidades individuales deben integrarse para crear capacidades organizativas más amplias. Esto destaca la importancia de reconocer que el conocimiento tácito y explícito están intrínsecamente relacionados y que la creación de capacidades gerenciales se basa en la integración de ambos (Van Den Bosch & Van Wijk, 2010, p. 4).

Dentro de los modelos de desarrollo de competencias gerenciales, el conocimiento directivo emerge como un factor crítico en la obtención de ventajas competitivas para las organizaciones. Los gerentes son reconocidos como un recurso estratégico por derecho propio, ya que su vasta experiencia, aguda inteligencia y estilo cognitivo particular pueden ejercer una influencia significativa en el desempeño y éxito de una organización (Nikitina & Lapiņa, 2019, p. 103). En este contexto, el conocimiento directivo se entiende como la comprensión profunda y perspicaz del arte de llevar a cabo acciones a través de la colaboración y coordinación efectiva con las personas en un entorno empresarial en

---

constante cambio. Este tipo de conocimiento no solo se basa en la capacidad de un gerente para comprender las complejas dinámicas organizativas, sino también en su habilidad para aplicar este entendimiento de manera estratégica y pragmática. En última instancia, el conocimiento directivo se convierte en un activo estratégico que contribuye al desarrollo y la mejora de las competencias gerenciales en la empresa, lo que, a su vez, fortalece la posición competitiva de la organización en el entorno empresarial contemporáneo.

El conocimiento directivo abarca tanto habilidades como conocimientos. Las habilidades técnicas, humanas y conceptuales son esenciales para un gerente y forman parte del conocimiento directivo genérico. Además, un gerente necesita conocimientos relacionados con el tipo de negocio o la industria en la que opera, así como conocimientos específicos de la empresa, que pueden incluir detalles sobre la cultura y los procesos internos (Helfat, 1991, p. 159). Un aspecto importante de la integración del conocimiento directivo es reconocer que los gerentes deben combinar su conocimiento genérico, relacionado con la industria y específico de la empresa para tomar decisiones eficaces y liderar sus equipos. La capacidad de integrar estos conocimientos de manera efectiva es un componente clave en el desarrollo de competencias gerenciales sólidas (Simon, 1985, p. 14).

Las competencias directivas, que abarcan conocimientos, habilidades y experiencia, son esenciales en la creación de valor en las organizaciones. Un estudio realizado por (Huang et al., 2019, p. 92), examinó detenidamente el impacto de la gestión del conocimiento en las competencias directivas y el rendimiento organizativo en el contexto de industrias de alta tecnología en Shanghái. Los resultados de esta investigación revelan que la gestión del conocimiento influye significativamente en el desarrollo de competencias directivas y, en última instancia, en el rendimiento de las organizaciones en las industrias de alta tecnología. Además, esta gestión efectiva del conocimiento es fundamental para maximizar el valor del conocimiento y fomentar la creación de valor en el entorno laboral de estas industrias. Estos modelos de desarrollo de competencias directivas no solo permiten a las organizaciones aprovechar al máximo el potencial de su capital humano, sino que también fomentan la innovación y la adaptación continua en un entorno empresarial en constante evolución.

En este contexto, se vuelve esencial comprender y aplicar modelos de liderazgo específicos para poder desarrollar competencias directivas efectivas. Los modelos teóricos proporcionan un marco estructurado para el liderazgo, lo cual potencia la capacidad de un líder para integrar y aplicar conocimientos gerenciales, combinando habilidades técnicas, humanas y conceptuales. A continuación, se analizarán tres modelos de liderazgo que han demostrado ser particularmente relevantes en el desarrollo de competencias directivas: El Modelo de Liderazgo Transformacional, el enfoque de Desarrollo de Competencias propuesto por Boyatzis y el modelo de Competencias desarrollado por Ulrich. Además de ofrecer un enfoque teórico sólido, estos modelos también brindan herramientas prácticas que ayudan a los líderes a crear valor y mejorar constantemente dentro de sus organizaciones.

### **Modelo de Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los empleados para que alcancen su máximo potencial y contribuyan de manera significativa a los objetivos de la organización. Este modelo es efectivo para fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la motivación y desarrollar capacidades de liderazgo a largo plazo. (Bass, B. M. 1985, p. 123).

#### **Componentes Del Modelo De Liderazgo Transformacional**

Inspiración motivacional: Este componente se refiere a la capacidad del líder para comunicar una visión inspiradora y motivar a los empleados hacia la consecución de objetivos comunes. Los líderes que practican la inspiración motivacional articulan una visión convincente del futuro que entusiasma y desafía a los empleados, generando un fuerte sentido de propósito. Las competencias clave de este componente son:

- **Comunicación de Visión:** Habilidad para comunicar una visión clara y motivadora que alinee a los empleados con los objetivos organizacionales. (Bass, 1985, p. 123).
- **Motivación Intrínseca:** Capacidad para fomentar un alto nivel de motivación interna entre los empleados mediante el establecimiento de metas desafiantes pero alcanzables. (Bass & Riggio, 2006, p. 46)

Estimulación Intelectual: fomenta un ambiente de trabajo donde la creatividad y la innovación son muy valoradas. Los líderes transformacionales desafían el statu quo y alientan a sus empleados a pensar de manera crítica e innovadora. Sus competencias clave son:

- Fomento de la Innovación: Capacidad para alentar a los empleados a desarrollar soluciones creativas y pensar de manera innovadora. (Bass, 1985, p. 145)
- Resolución de Problemas: Habilidad para guiar a los empleados en la identificación y resolución de problemas complejos de manera innovadora. (Bass & Riggio, 2006, p. 59)

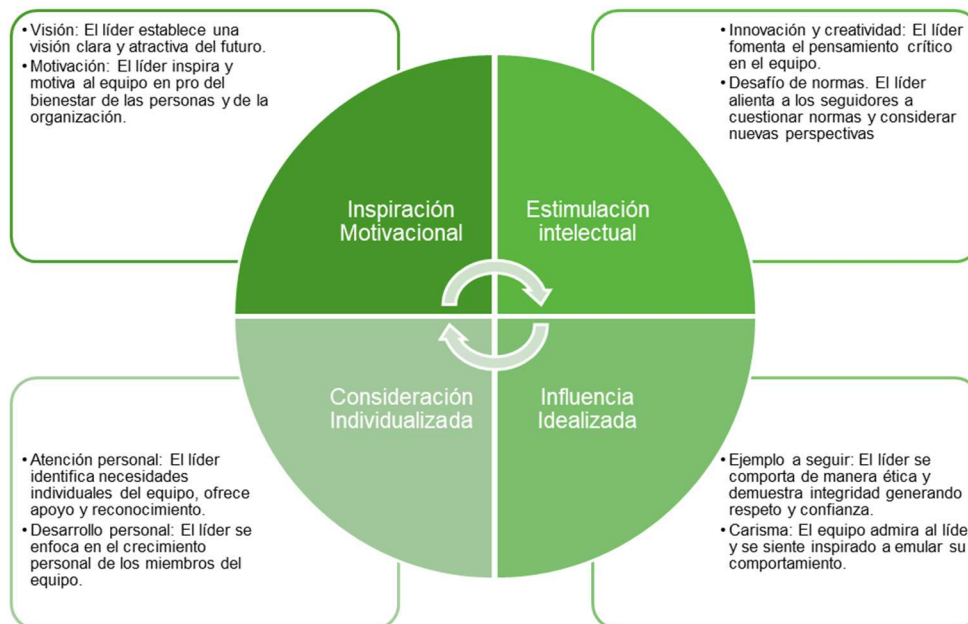
Consideración individualizada: Se centra en la capacidad del líder para atender las necesidades individuales de los empleados, actuando como mentor y apoyando su desarrollo personal y profesional. Las competencias clave de este componente son:

- Mentoring y Coaching: Habilidad para proporcionar apoyo personalizado a los empleados y guiarlos en su desarrollo profesional Bass, 1985, p. 167).
- Empatía y Escucha Activa: Capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones individuales de los empleados, fomentando un ambiente de confianza y respeto mutuo (Bass & Riggio, 2006, p. 83).

Influencia idealizada: se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo a seguir, mostrando altos estándares éticos y comportamientos ejemplares que los empleados deseen emular. Sus competencias clave son:

- Ética y Valores: Capacidad para liderar con integridad y demostrar un compromiso firme con los valores éticos (Bass, 1985, p. 193).
- Modelo Para Seguir: Habilidad para inspirar confianza y respeto entre los empleados mediante la demostración de un comportamiento ejemplar (Bass & Riggio, 2006, p. 102).

### Ilustración 5. Modelo de Liderazgo Transformacional



*Fuente: Elaboración Propia a partir de investigación realizada de los autores Bass & Riggio. Nota: Este modelo destaca cómo los líderes pueden generar un impacto positivo en el desempeño y la cultura de la organización, alineándose con las competencias clave que busca desarrollar esta investigación.*

### Modelo de Desarrollo de Competencias de Boyatzis

Richard Boyatzis propone un modelo que se centra en el desarrollo de competencias emocionales y sociales críticas para el liderazgo efectivo. (Boyatzis, R. E., 1982, p. 11) Este modelo destaca la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo de líderes capaces de gestionar equipos de manera efectiva y adaptarse a cambios organizacionales.

#### Componentes Del Modelo De Competencias De Boyatzis

**Conocimiento de las Propias Emociones:** Este componente implica que los líderes deben ser conscientes de sus propias emociones y cómo estas afectan su comportamiento y toma de decisiones. La autorreflexión y la autoconsciencia son esenciales para liderar con eficacia. Sus competencias clave son:

- Autoconciencia Emocional: Capacidad para reconocer las propias emociones y comprender su impacto en el entorno de trabajo. (Boyatzis, 1982, p. 63)
- Autocontrol: Habilidad para manejar las emociones de manera que promuevan una conducta positiva y decisiones efectivas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, p. 89).
- Autogestión: Se refiere a la capacidad del líder para regular sus emociones y comportamientos, asegurando que sus acciones estén alineadas con los objetivos organizacionales y personales.
- Adaptabilidad: Capacidad para mantenerse flexible y adaptarse a los cambios y desafíos del entorno (Boyatzis, 1982, p. 85).
- Orientación al Logro: Habilidad para establecer y alcanzar objetivos personales y profesionales desafiantes (Goleman et al., 2002, p. 105).

Conciencia Social: EL cual implica la capacidad de un líder para empatizar con los demás y comprender las dinámicas interpersonales dentro del equipo y la organización. La conciencia social es fundamental para construir relaciones efectivas y gestionar conflictos. Sus competencias clave son:

- Empatía: Capacidad para comprender y responder a las necesidades emocionales de los demás (Boyatzis, 1982, p. 107).
- Conciencia Organizacional: Habilidad para comprender las dinámicas dentro de la organización y actuar en consecuencia (Goleman et al., 2002, p. 122).

Gestión de Relaciones: Este componente se refiere a la capacidad del líder para gestionar las interacciones con los demás de manera efectiva, construyendo relaciones sólidas y colaborativas que promuevan el éxito organizacional. Las competencias clave de este modelo son:

- Desarrollo de Relaciones: Capacidad para construir y mantener relaciones de trabajo positivas y productivas. (Boyatzis, 1982, p. 131)
- Influencia: Habilidad para persuadir e influir en los demás de manera ética y efectiva (Goleman et al., 2002, p. 141)

### Ilustración 6. Modelo de Competencias De Boyatzis



*Fuente: Elaboración Propia a partir de investigación realizada de los autores Boyatzis y Goleman et al. Nota: Este modelo evidencia cómo la interrelación entre las competencias directivas y el contexto organizacional define el rendimiento de los líderes. Este modelo permite concluir que el éxito de las organizaciones no dependerá únicamente del desarrollo individual de competencias, sino también de su alineación estratégica con las necesidades cambiantes del entorno.*

### Modelo de Competencias de Ulrich

Dave Ulrich propone un modelo basado en la evaluación y desarrollo de competencias directivas que están directamente vinculadas a los resultados organizacionales. (Ulrich, D., Smallwood, N., & Zenger, J. 1999, p. 3). Este modelo se enfoca en identificar las competencias clave que impactan la rentabilidad y la penetración en el mercado, y en desarrollar estas competencias a través de programas de capacitación y mentoría.

El modelo de competencias de Ulrich ofrece un enfoque integral para el desarrollo de líderes efectivos, enfatizando la obtención de resultados tangibles y la creación de valor sostenible para la organización. Por las ventajas que ofrece y su enfoque en variables

relevantes para el propósito de este proyecto basadas en rentabilidad y penetración en el mercado, es una alternativa viable para tomar como referencia aplicable al caso de Ygeia Essential Labs.

### **Componentes Del Modelo De Competencias De Ulrich**

**Formar el Futuro:** este componente implica la capacidad de los líderes para establecer una visión clara y estratégica que guíe a la organización hacia sus objetivos a largo plazo. Este componente se centra en anticipar tendencias del mercado, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar planes estratégicos que alineen los recursos de la organización con su visión. Las competencias clave de este componente son:

- **Pensamiento Estratégico:** Capacidad para analizar el entorno empresarial, identificar tendencias y formular estrategias que posicionen a la organización de manera competitiva (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2008, p. 23).
- **Anticipación de Tendencias:** Habilidad para prever cambios en el mercado y adaptarse proactivamente a ellos (Kotter, 1996, p. 45).
- **Planificación a Largo Plazo:** Desarrollo de planes que alineen los objetivos a corto plazo con la visión a largo plazo de la organización (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2008, p. 28).

**Hacer que las Cosas Sucedan:** se refiere a la capacidad de los líderes para ejecutar planes y estrategias de manera efectiva. Este componente se enfoca en la implementación práctica de las decisiones estratégicas, asegurando que los recursos se utilicen eficientemente y que los objetivos se logren de manera oportuna. Las competencias clave de este componente son:

- **Gestión de Proyectos:** Habilidad para planificar, ejecutar y finalizar proyectos dentro de los plazos y presupuestos establecidos. (Drucker, 2006, p. 78).
- **Toma de Decisiones:** Capacidad para tomar decisiones informadas y oportunas que impulsen el progreso de la organización. (Ulrich, Smallwood, & Zenger, 1999, p. 95).
- **Orientación a Resultados:** Enfoque en la consecución de objetivos y la medición del desempeño basado en resultados (Ulrich, Smallwood, & Zenger, 1999, p. 101).

Asegurar el Talento: Implica la capacidad de los líderes para identificar, desarrollar y retener el talento necesario para el éxito organizacional. Este componente se centra en crear un entorno que atraiga a los mejores talentos, desarrollarlos continuamente y mantenerlos comprometidos con la organización. Las competencias clave de este componente son:

- Gestión del Talento: Identificación y desarrollo de empleados con alto potencial (Ulrich & Smallwood, 2003, p. 34).
- Desarrollo de Equipos: Creación de equipos cohesionados y de alto rendimiento. (Buckingham & Coffman, 1999, p. 56).

**Ilustración 7. Modelo de Competencias De Ulrich**



*Fuente: Elaboración Propia a partir de investigación realizada de los autores Ulrich, Smallwood, & Sweetman y Kotter. Nota: el Modelo de Competencias de Ulrich, destaca cómo las competencias directivas deben alinearse con las estrategias organizacionales para generar valor. Este modelo refuerza la idea de que el desarrollo de competencias no solo impulsa el desempeño individual, sino que también es clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.*

**Tabla 4.** Comparativo entre los modelos de liderazgo, Boyatzis y Ulrich

Componentes	Modelo de Liderazgo Transformacional	Modelo de Desarrollo de Competencias de Boyatzis	Modelo de Competencias de Ulrich	Coincidencias entre Modelos
	Herramientas de Cada Modelo			
<b>Visión y Estrategia</b>	Inspiración Motivacional: Establecimiento de una visión clara	No directamente abordado como una visión estratégica	Liderazgo Estratégico: Visión y Estrategia	Ambos (Transformacional y Ulrich) enfatizan la importancia de una visión clara para guiar a la organización.
<b>Desarrollo de Habilidades</b>	Consideración Individualizada: Desarrollo personal de los seguidores	Desarrollo de Competencias: Identificación y mejora de habilidades	Gestión del Talento: Desarrollo de Capacidades	Todos los modelos destacan la importancia del desarrollo de habilidades individuales y grupales.
<b>Influencia y Credibilidad</b>	Influencia Idealizada: Carisma y ética del líder	No directamente abordado	Liderazgo Estratégico: Influencia y Credibilidad	El Modelo Transformacional y Ulrich coinciden en la importancia de la

				influencia y credibilidad del liderazgo.
<b>Innovación y Creatividad</b>	Estimulación Intelectual: Fomento de la innovación y pensamiento crítico	No directamente abordado	No directamente abordado	El Modelo Transformacional se enfoca más en la creatividad e innovación, lo que no es un foco central en Boyatzis y Ulrich.
<b>Evaluación y Retroalimentación</b>	No directamente abordado	Evaluación de Competencias: Diagnóstico y retroalimentación continua	Ejecución: Gestión del Desempeño	Boyatzis y Ulrich coinciden en la necesidad de una evaluación continua y retroalimentación para mejorar el desempeño.
<b>Gestión del Cambio</b>	No directamente abordado	No directamente abordado	Cultura Organizacional: Gestión del Cambio	Ulrich es el único que destaca explícitamente la gestión del cambio como un elemento clave.
<b>Apoyo y Motivación</b>	Inspiración Motivacional: Motivación de los seguidores	Motivación y Valores: Elementos que impulsan el desempeño	No directamente abordado	El Modelo Transformacional y Boyatzis coinciden en la motivación como un elemento crítico para el desempeño.
<b>Autoconocimiento y Desarrollo</b>	Consideración Individualizada: Foco en el desarrollo personal	Motivación y Autoconocimiento: Importancia del desarrollo personal	Competencias Personales: Autoconocimiento y resiliencia	Todos los modelos reconocen la importancia del autoconocimiento y el desarrollo personal en el liderazgo.

*Fuente: Elaboración Propia a partir de investigación presentada en teste documento de los modelos Transformacional, de Boyatzis y Ulrich. Nota: El comparativo entre los modelos resalta la complementariedad de los 3 enfoques. Boyatzis se centra en el desarrollo de competencias individuales para mejorar el desempeño, mientras que Ulrich enfatiza la alineación de estas competencias con la estrategia organizacional y el Modelo Transformacional destaca el liderazgo como un motor de cambio e inspiración.*

La tabla anterior compara los elementos comunes entre el Modelo de Liderazgo Transformacional, el Modelo de Desarrollo de Competencias de Boyatzis y el Modelo de Competencias de Ulrich. Al analizar estos modelos, se observa que todos coinciden en la importancia del desarrollo de habilidades (Illeris, 2012, p. 76), aunque cada uno lo aborda desde un ángulo diferente. El Modelo de Liderazgo Transformacional enfatiza la inspiración y motivación de los seguidores, mientras que los modelos de Boyatzis y Ulrich destacan la evaluación y la retroalimentación continua como claves para desarrollar competencias. Otro punto de coincidencia es la influencia y la credibilidad del líder, que son fundamentales tanto en el modelo Transformacional como en el de Ulrich. Además, los tres modelos reconocen la relevancia del autoconocimiento y el desarrollo personal para un liderazgo efectivo. Sin embargo, también hay diferencias notables, como la atención específica que Ulrich presta a la gestión del cambio, un aspecto no tan explícitamente abordado en los otros modelos. Esta comparación resalta cómo, a pesar de sus diferencias, los tres modelos ofrecen herramientas complementarias que pueden integrarse para diseñar un plan de competencias directivas sólido y bien fundamentado.

---

## Diseño Metodológico

En este capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación, el cual se desarrolló en tres fases claves que combinaron tanto enfoques cuantitativos como cualitativos.

La **Fase 1** se centró en el diagnóstico de la empresa y su entorno, con el fin de identificar las principales necesidades y desafíos en términos de competencias directivas. En la **Fase 2**, se llevó a cabo una comparación de modelos para el desarrollo de competencias y habilidades específicamente en el ámbito gerencial, la selección de herramientas adecuadas y la construcción del plan de competencias para Ygeia Essentials Labs. La **Fase 3**, consistió en la verificación del Plan de Competencias propuesto, con profesionales expertos, lo que permitió revisar y ajustar dicho plan de acuerdo con los resultados obtenidos durante este proceso de verificación.

A continuación, se detallan los aspectos metodológicos de cada fase, incluyendo el tipo de investigación, la población y muestra seleccionadas, los instrumentos de medición y de recolección de datos utilizados, así como la identificación de las variables relevantes para la investigación.

### Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un **enfoque** que se enmarcó en una perspectiva mixta. De acuerdo con (Hernández R & Mendoza C, 2023, p. 642), un enfoque mixto combina métodos cualitativos y cuantitativos, lo cual permite obtener una comprensión más integral del fenómeno estudiado. En este caso, se combinaron fuentes de datos cualitativas, como entrevistas y análisis documental, con datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas. Esta combinación buscó aprovechar la riqueza interpretativa de los datos cualitativos y la precisión de los datos cuantitativos.

El **diseño** de esta investigación fue de naturaleza correlacional, ya que buscó establecer relaciones y vínculos entre las diferentes variables descriptivas y estadísticas que se estudiaron. Según (Hernández R & Mendoza C, 2023, p. 342) un diseño correlacional se emplea para medir la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables

sin implicar causalidad. En este contexto, se analizaron tanto variables internas relacionadas con la organización como variables externas vinculadas al entorno empresarial y sectorial en el que opera la empresa objeto de estudio. Este diseño permitió identificar y comprender cómo estas variables se influyen mutuamente y cómo afectan el desempeño y la competitividad de la empresa y, por ende, su crecimiento (MAU, 2023). El uso de enfoques cuantitativos y cualitativos complementarios fortaleció la validez de los resultados y proporcionó una base sólida para las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

### **Identificación de Variables**

En esta investigación, se identificaron seis variables clave para el análisis y desarrollo de los objetivos de la presente investigación, siendo estas: liderazgo, toma de decisiones, habilidades de comunicación, gestión de recursos, rentabilidad y penetración en el mercado.

**El liderazgo**, según (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020, p. 119), se refiere a la capacidad de guiar y motivar equipos, y se evaluará a través de una escala de Likert para medir aspectos como la claridad en la visión estratégica. **La toma de decisiones**, definida por (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008, p. 91), implica la selección informada de opciones estratégicas, evaluada por la coherencia entre las decisiones y los objetivos organizacionales. Las **habilidades de comunicación**, según (Molina Corral et al., 2019, p. 305), se medirán en función de la claridad y efectividad en la transmisión de información. Por otro lado, **la gestión de recursos y la rentabilidad**, conforme a (Gitman & Zutter, 2018, p. 73), se evaluarán mediante indicadores financieros como el margen de beneficio. Finalmente, **la penetración** en el mercado se valorará considerando la capacidad directiva para implementar estrategias de crecimiento, basadas en la visión estratégica y decisiones informadas (Trout & Rivkin, 2017, p. 50).

### **Población y muestra**

De acuerdo con (Hernández R & Mendoza C, 2023, p. 19), la población en una investigación se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para la presente investigación la población y muestra se comparte de

acuerdo con las diferentes fases de su desarrollo. Por ello, a continuación, se define la población y muestra para cada una de las fases.

### **Población**

**Fase 1 - Diagnóstico inicial:** para la realización del diagnóstico de la organización y el sector utilizamos dos herramientas:

- i. La primera una fue la **análisis documental** utilizando fuentes académicas que incluyen artículos de revistas especializadas y estudios que respaldan la importancia de competencias y prácticas estratégicas, estas referencias provienen de bases de datos académicas reconocidas como *Scopus*, *JSTOR*, y *Google Scholar*; *también usamos* fuentes de información abierta y de acceso libre como que incluyen documentos como informes de instituciones nacionales, publicaciones de organismos reguladores y estudios de mercado, principalmente provenientes de ProColombia, DANE, y Colciencias las cuales son de acceso público y están enfocados en el contexto colombiano.
- ii. La segunda fue una **encuesta** realizada al interior de la organización. La **población** estuvo conformada por los colaboradores de Ygeia Essentials Labs; que incluye un equipo total de **12 personas**. En esta fase, se encuestaron a los 3 colaboradores de planta: el gerente, el líder de extracción y el asistente de laboratorio, teniendo en cuenta la naturaleza del vínculo laboral del personal adicional, quienes no participan en la operación diaria y cuyos roles, al ser de tipo consultivo o de apoyo parcial (como el revisor fiscal, contador, asesor legal, asesor laboral, apoyo de marketing, apoyo en ventas, gestión de HSEQ y apoyo logístico), no influyen de manera directa en la toma de decisiones estratégicas ni en la ejecución operativa diaria de la empresa. Por lo tanto, los **3 empleados de planta**, al estar involucrados en la operación diaria y en las decisiones estratégicas, constituyen la muestra representativa más adecuada para esta fase de la investigación.

**Fase 2 – Comparación de modelos teóricos:** En esta fase se llevó a cabo un **análisis documental** enfocado en la comparación de modelos teóricos y la selección de herramientas adecuadas para el desarrollo del plan de competencias directivas para la empresa objeto de estudio. En esta fase, la **población** se refiere a la totalidad de los

modelos teóricos y documentos relevantes sobre modelos de liderazgo, competencias directivas, estrategias de desarrollo organizacional, la industria del cannabis y contextos de crecimiento revisados en la literatura académica.

**Fase 3 – Verificación de modelos:** En esta fase, Se llevó a cabo un proceso de consulta con profesionales especializados en temas de liderazgo y alta gerencia para determinar el plan de competencias directivas desarrollado. La convocatoria se realizó a través de LinkedIn, y se contó con una **población de 60** profesionales interesados en participar. A partir de estas, se realizó un proceso de selección cuidadoso, enfocado en identificar aquellos perfiles que mejor se ajustaban a los criterios establecidos por el estudio.

### **Muestra**

**Fase 1 - Diagnóstico inicial:** La muestra utilizada es la denominada **muestra no probabilística por conveniencia** tanto para la revisión de escritorio como para la encuesta aplicada. Este tipo de muestra la define (Hernández R & Mendoza C, 2023, p. 204) como aquella en la que la elección de los elementos depende del juicio del investigador, por tanto, es adecuada para obtener una visión completa y detallada del entorno organizacional porque asegura que ninguna perspectiva relevante quedara fuera del análisis inicial. A partir de lo anterior, para el **análisis documental** usamos un total de **11** documentos académicos tomados de bases de datos como *Scopus*, *JSTOR*, y *Google Scholar* y **8** de literatura gris y fuentes abiertas como ProColombia, DANE, y Colciencias.

Para la encuesta interna en la empresa, de acuerdo con el tamaño de la misma, se decidió aplicar las encuestas a la totalidad de los colaboradores directos, es decir una **muestra total de 3 personas**, lo que permitió captar de manera integral las percepciones y necesidades internas de la empresa objeto de estudio. Estos perfiles son:

- **Gerente:** Pertenece al área de planeación estratégica. A él le reportan el líder de extracción y el asistente de laboratorio. Es un profesional con formación en ingeniería química e ingeniería de procesos con 16 años de experiencia general y 10 años de experiencia específica. Sus principales responsabilidades incluyen

proyectar, organizar y controlar la planificación de operaciones de la organización; así como administrar las áreas legales, de soporte y servicio; y coordinar el equipo humano a su cargo, asegurando el servicio al cliente.

- **Líder de extracción**: Pertenece al área de investigación y desarrollo tecnológico, y supervisa al asistente de laboratorio. Es tecnólogo con formación en el área de conocimiento textil, con 4 años de experiencia general y 2 años de experiencia específica. Entre sus responsabilidades principales se encuentran organizar y controlar la ejecución de los procesos operativos de la organización, así como coordinar el servicio al cliente.
- **Asistente de laboratorio**: Pertenece al área de investigación y desarrollo tecnológico. Sus responsabilidades incluyen la ejecución de los procesos operativos de la organización bajo la supervisión del líder de extracción.

**Fase 2 - Comparación de modelos teóricos**: La **muestra** utilizada es la denominada **muestra no probabilística por conveniencia**. Este Dentro de esta población, se llevó a cabo una selección basada en la relevancia y aplicabilidad a la empresa objeto de estudio, constituyendo así la **muestra** de documentos que fueron analizados en detalle. En este caso, se revisaron **20 documentos clave** relacionados con teorías de liderazgo, gestión de competencias y estrategias organizacionales. La muestra documental incluye estudios académicos, artículos especializados, investigaciones empíricas y publicaciones relevantes sobre desarrollo directivo los cuales fueron obtenidos de bases de datos reconocidas como SCOPUS, JSTOR y EBSCO, todos seleccionados por su pertinencia para los objetivos de la investigación y la construcción del plan de competencias directivas para la empresa objeto de estudio.

**Fase 3 – Verificación el Plan de Competencias Propuesto**: En esta fase, se utilizó una muestra no probabilística por juicio, definida por (Hernández R & Mendoza C, 2023, p. 224) como aquella en la que la elección de los elementos depende del juicio del investigador. Se seleccionó una **muestra** de **10** profesionales con trayectoria en temas de liderazgo, quienes participaron en la revisión del plan de competencias. Estos profesionales cuentan con perfiles de experiencia de entre 5 a 10 años en manejo de temas como liderazgo organizacional y/o estudios superiores de especialización, maestría en gerencia de proyectos, educación, recursos humanos, administración de negocios y excelencia

operativa. Ver Anexo C Selección de Profesionales para validación del Plan de Competencias. Mediante una encuesta, estos expertos calificaron diversos atributos del plan en una escala de 1 a 5 y proporcionaron recomendaciones para posibles mejoras.

### **Instrumentos Utilizados**

El diseño de los instrumentos de medición en esta investigación se estructuró en función de las necesidades específicas de cada fase del proyecto. De acuerdo con (Hernández R & Mendoza C, 2023, p. 250), el proceso de desarrollo de un instrumento de medición implica la identificación precisa de las variables a medir, la creación de ítems que captan de manera efectiva esas variables, y la validación del instrumento para garantizar su confiabilidad y validez. Los instrumentos utilizados fueron:

- **Análisis documental:** De acuerdo con (Feldman, R. S., 2022, p. 84), la investigación documental se basa en la revisión de datos preexistentes como documentos académicos, artículos y bases de datos, con el fin de poner a prueba una hipótesis o desarrollar un marco teórico.
- **Encuestas:** Como lo define (Shaughnessy, J.; Zechmeister, E.; Jeanne, Z. 2011, p. 141) una encuesta es un procedimiento de investigación cuantitativa en la que el investigador recopila información mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica, tabla o escrita. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

### **Método De Recolección De Datos**

Para asegurar la confiabilidad de la información recolectada mediante los instrumentos cuantitativos utilizados, es decir, las encuestas aplicadas en 2 momentos diferentes de la investigación:

- La primera encuesta aplicada en la Fase 1 para los colaboradores de Ygeia Essential Labs, que debido al tamaño de la muestra no generó datos suficientes para su validación a través de softwares especializados, por lo cual se aseguró la alineación con los objetivos específicos de la investigación para que la información recolectada fuera adecuada y permitiera obtener datos que contribuyeran al desarrollo de la presente investigación (Kimberlin & Winterstein, 2008, p. 2278).

- La segunda encuesta aplicada en la Fase 3 al grupo de profesionales con trayectoria en temas de liderazgo para la verificación del Plan de Competencias propuesto, se verificó su **alfa de Cronbach** de acuerdo con los resultados obtenidos, siendo 0,959 como se describe en el apartado 'validación de instrumentos'. Esta validación se hace sobre la base de que el alfa de Cronbach definido por (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019, p. 19) como una medida de confiabilidad que evalúa la consistencia interna de un instrumento, asegurando que los ítems midan coherentemente el constructo estudiado. Para el presente estudio el análisis permitió garantizar la validez de las respuestas obtenidas, reforzando la robustez del plan de competencias propuesto para la empresa objeto de estudio.

### **Validación del Instrumento de Medición**

Para garantizar la fiabilidad del instrumento de medición utilizado en esta investigación, el cual fue la encuesta aplicada para validar el plan de desarrollo de habilidades directivas propuesto para la empresa objeto de estudio, se procedió a calcular el coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente es una medida estadística que evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems en una escala, proporcionando un índice de qué tan bien las preguntas o afirmaciones dentro de una encuesta están correlacionadas entre sí. La decisión de utilizar el alfa de Cronbach como método de validación es adecuada en esta investigación, ya que estamos trabajando con un instrumento diseñado para medir la percepción de los expertos en tres dimensiones clave: claridad, pertinencia y relevancia de cada acción propuesta en el plan de competencias.

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- $K$  representa el número total de ítems o preguntas (en este caso, 27, correspondientes a las preguntas sobre claridad, pertinencia y relevancia para cada acción propuesta en las competencias)

- $S_i^2$  es la varianza de cada ítem, y
- $S_T^2$  es la varianza total del puntaje.

Se aplicaron las 27 preguntas del cuestionario a un grupo de 10 profesionales con experiencia en liderazgo y desarrollo organizacional. Cada profesional evaluó las acciones propuestas en el plan de competencias en términos de su claridad, pertinencia y relevancia, utilizando una escala Likert. Los resultados obtenidos de estas respuestas fueron utilizados para calcular el alfa de Cronbach, permitiendo evaluar la fiabilidad y consistencia del instrumento en esta muestra.

El valor obtenido para el alfa de Cronbach es 0,959, lo cual indica una excelente consistencia interna del instrumento. Un alfa de Cronbach superior a 0,9 es generalmente considerado como una evidencia de alta fiabilidad, sugiriendo que las preguntas de la encuesta están altamente correlacionadas entre sí y miden de manera consistente las competencias evaluadas (claridad, pertinencia y relevancia). Este valor alto demuestra que los ítems son adecuados y relevantes para evaluar las competencias propuestas en el plan, y que los resultados de la encuesta son confiables.

El alto valor del alfa de Cronbach respalda la decisión de mantener el plan de competencias directivas tal como fue diseñado. La alta consistencia interna encontrada en el instrumento de medición valida que cada dimensión y acción propuesta en el plan fue evaluada de manera coherente por los expertos, sugiriendo que el cuestionario cumple con su objetivo de captar de manera precisa la percepción de los expertos sobre el plan.

La validación mediante el alfa de Cronbach confirma que el instrumento de medición es confiable y adecuado para los fines de esta investigación (Fernández et al., 2019, p. 3). Este análisis respalda que el cuestionario utilizado es un medio efectivo para evaluar la claridad, pertinencia y relevancia de cada acción en el plan de competencias directivas, y justifica la continuidad de su implementación sin modificaciones significativas.

---

## Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental para entender la situación actual de una empresa y su entorno. Este análisis permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño y el potencial de crecimiento de la organización. A través, de un enfoque integral que incluye tanto análisis internos como externos, se busca proporcionar una visión clara y detallada de los factores clave que afectan a Ygeia Essentials Labs, sirviendo como base para la formulación de estrategias que impulsen su desarrollo y competitividad en el mercado (Kittelsen, 2020, p. 50).

### Análisis Externo de la Organización Ygeia Essential Labs

#### PESTEL

Para llevar a cabo un análisis externo que atienda la necesidad de comprender el contexto en el que se desenvuelve la empresa intervenida en este trabajo dirigido, se ha seleccionado la metodología de análisis PESTEL. El análisis PESTEL, conocido como PESTLE o PESTELI, dependiendo de las fuentes (Chapman, 2004, p. 3) es útil para evaluar estratégicamente factores externos que impactan a una organización. El análisis PESTEL descrito por Chapman se divide en cinco categorías principales:

- Factores políticos: Aquí se consideran los aspectos relacionados con el gobierno, la estabilidad política, la legislación, los impuestos, las políticas comerciales y cualquier otro elemento político que pueda impactar la operación de la empresa.
- Factores económicos: Se analizan elementos económicos como tasas de crecimiento, inflación, tasas de cambio, desempleo, ciclos económicos y otros indicadores que pueden influir en la economía de la empresa.
- Factores sociales: En esta categoría se examinan factores socioculturales, como tendencias demográficas, valores culturales, preferencias del consumidor, cambios en el estilo de vida y la diversidad cultural.
- Factores tecnológicos: Se refiere a avances tecnológicos, innovaciones, desarrollos en I+D, automatización, adopción de tecnología, patentes y su impacto en la empresa.

- Factores ecológicos: Involucra consideraciones ambientales, como regulaciones ambientales, sostenibilidad, preocupaciones por el cambio climático y la responsabilidad social corporativa.
- Factores legales: Aquí se abordan cuestiones legales y regulatorias que pueden afectar a la empresa, como regulaciones laborales, normativas de la industria, derechos de propiedad intelectual, entre otros.

A continuación, presentamos el análisis PESTEL realizado para la empresa Ygeia Essentials Labs:

**Análisis Político (P):** El entorno político presenta tanto oportunidades como desafíos para Ygeia Essentials Labs. La clave para la empresa será mantenerse flexible y bien informada sobre las políticas y regulaciones relevantes, aprovechando los incentivos y apoyos disponibles mientras mitiga los riesgos asociados a posibles cambios políticos y regulatorios. Una estrategia proactiva en la gestión de estos factores puede posicionar a la empresa de manera competitiva en un mercado emergente y en crecimiento. A continuación, el detalle de este análisis:

- Regulaciones sobre el cannabis medicinal: Ygeia Essentials Labs opera en un sector altamente regulado, donde las leyes y regulaciones sobre el cultivo, producción y comercialización de cannabis medicinal son determinantes para su operación. La Ley 1787 de 2016 en Colombia regula el uso del cannabis medicinales y científicos, estableciendo estrictos requisitos para obtener licencias, trazar los productos y cumplir estándares de calidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016, p. 12). La capacidad de la empresa para cumplir con estas regulaciones afecta directamente su continuidad operativa y su capacidad para expandirse en el mercado.

Cambios en las regulaciones podrían representar riesgos si implican mayores restricciones o costos de cumplimiento. Sin embargo, también pueden abrir oportunidades si las leyes se flexibilizan o si se implementan incentivos para las empresas que cumplan con altos estándares de calidad y sostenibilidad (Rodríguez, 2019, p. 45).

- 
- Políticas gubernamentales de apoyo a la I+D+i: El gobierno colombiano se interesa por promover la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con políticas y programas con incentivos fiscales, subvenciones y apoyo logístico a empresas innovadoras (Colciencias, 2018, p. 27). Ygeia Essentials Labs, al estar centrada en la investigación y desarrollo de productos derivados del cannabis, puede beneficiarse significativamente de estas políticas. El acceso a estos incentivos puede reducir costos y aumentar la competitividad de la empresa. La disponibilidad y acceso a estos apoyos pueden variar dependiendo de la administración gubernamental y la estabilidad de las políticas. La empresa debe estar atenta a las oportunidades que estas políticas ofrecen para maximizar sus beneficios y mitigar riesgos asociados a posibles cambios o cancelaciones de programas de apoyo (Gómez, 2020, p. 63).
  - Estabilidad política en Colombia: La estabilidad política en Colombia es un factor crítico que afecta la percepción de riesgo y las decisiones de inversión (Ahmed, 2017, p. 70). Un entorno político estable favorece la confianza de los inversionistas y facilita la planificación a largo plazo para empresas como Ygeia Essentials Labs (Banrep, 2021, p. 34). En cambio, la inestabilidad política puede llevar a incertidumbres que afecten la capacidad de la empresa para operar eficientemente o expandirse en el mercado. La empresa debe estar preparada para adaptarse a cambios políticos que puedan afectar el entorno regulatorio o económico. Un cambio de gobierno, por ejemplo, podría traer consigo modificaciones en las políticas relacionadas con el cannabis medicinal o la I+D+i, lo que podría requerir ajustes en la estrategia de la empresa (Melo, 2019, p. 89).
  - Políticas comerciales y relaciones internacionales: Las políticas comerciales de Colombia, así como sus relaciones internacionales, pueden influir en la capacidad de Ygeia Essentials Labs para acceder a mercados extranjeros, importar insumos necesarios para la producción, o exportar sus productos (ProColombia, 2020, p. 112). Acuerdos de libre comercio y políticas de exportación favorables pueden abrir nuevas oportunidades de mercado, mientras que políticas proteccionistas o sanciones comerciales podrían limitar el crecimiento.

La empresa debe monitorear de cerca las políticas comerciales y las relaciones internacionales, especialmente con países clave para la exportación de productos

derivados del cannabis. La entrada en nuevos mercados puede ser una gran oportunidad si se negocian acuerdos favorables, mientras que la implementación de barreras comerciales podría representar un desafío (DANE, 2021, p. 53).

**Análisis Económico (E):** El entorno económico de Colombia ofrece tanto oportunidades como desafíos para Ygeia Essentials Labs. Un crecimiento económico estable y un entorno financiero favorable pueden apoyar la expansión y el desarrollo de la empresa. Sin embargo, la volatilidad económica, incluidas las fluctuaciones en la inflación y el acceso al financiamiento, requieren una gestión financiera cuidadosa. Una planificación estratégica (Leyva Carreras, Cavazos Arroyo, & Espejel Blanco, 2018, p. 14) que considere estos factores económicos permitirá a la empresa adaptarse a las condiciones cambiantes y mantener su competitividad en el mercado.

- **Tasa de crecimiento económico:** El crecimiento económico de Colombia tiene un impacto directo en la demanda de productos innovadores y sostenibles, como los que ofrece Ygeia Essentials Labs. Un crecimiento económico positivo generalmente se traduce en un aumento del poder adquisitivo de los consumidores y una mayor disposición para gastar en productos diferenciados y de valor agregado, como los productos derivados del cannabis. Según el Banco Mundial, el crecimiento económico de Colombia en los últimos años ha mostrado estabilidad, lo que crea un entorno favorable para las empresas que buscan expandir su mercado (Banco Mundial, 2021, p. 102). Si bien un crecimiento económico sostenido presenta oportunidades para incrementar las ventas (Wisesa, Adriansyah, & Khalaf, 2020, p. 101), una desaceleración económica podría reducir la demanda y afectar negativamente los ingresos de la empresa. La empresa debe estar preparada para ajustar su estrategia de mercado en función de las condiciones económicas cambiantes.
- **Disponibilidad de financiamiento:** La disponibilidad de financiamiento es crucial para que Ygeia Essentials Labs pueda llevar a cabo sus proyectos de expansión e innovación. Las tasas de interés y la facilidad para acceder a créditos son factores determinantes. En Colombia, el acceso al financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMEs) ha mejorado, pero sigue siendo un desafío para muchas empresas (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020, p. 47). La capacidad de

Ygeia Essentials Labs para asegurar financiamiento adecuado afectará directamente su capacidad para invertir en nuevos desarrollos, aumentar la producción y explorar nuevos mercados.

Las fluctuaciones en las tasas de interés pueden aumentar el costo del capital, lo que podría limitar la capacidad de la empresa para tomar préstamos. Sin embargo, un entorno de tasas de interés bajas podría facilitar la expansión. Además, la empresa debe explorar fuentes alternativas de financiamiento, como inversores privados o programas gubernamentales de apoyo a la innovación.

- **Inflación y fluctuaciones en la moneda:** La inflación y la volatilidad del peso colombiano son factores económicos que pueden afectar los costos operativos y la rentabilidad de Ygeia Essentials Labs. Una alta inflación puede aumentar los costos de producción, especialmente en lo que respecta a materias primas y otros insumos necesarios para la elaboración de sus productos. Según el DANE, la inflación en Colombia ha mostrado fluctuaciones, lo que podría representar un desafío para la estabilidad financiera de la empresa (DANE, 2021, p. 85). La devaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense podría encarecer la importación de insumos, pero también podría hacer que los productos de exportación sean más competitivos en los mercados internacionales. La empresa debe gestionar activamente sus riesgos financieros mediante estrategias de cobertura y una planificación financiera sólida.
- **Condiciones laborales y costos de la mano de obra:** El costo de la mano de obra y las condiciones laborales en Colombia son factores económicos clave que afectan la estructura de costos de Ygeia Essentials Labs. La empresa debe cumplir con las normativas laborales locales, que incluyen salario mínimo, prestaciones sociales y condiciones de trabajo justas (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2021, p. 39). Un entorno laboral estable y competitivo puede ayudar a la empresa a atraer y retener talento cualificado, lo cual es esencial para su operación en un sector tan especializado. El aumento en los costos laborales podría presionar los márgenes de ganancia, especialmente si la empresa no puede trasladar estos costos adicionales a los consumidores. Sin embargo, un enfoque en la automatización y la eficiencia operativa podría ayudar a mitigar estos costos y mejorar la productividad.

**Análisis Social (S):** El entorno social en Colombia presenta oportunidades significativas para Ygeia Essentials Labs, particularmente en cuanto a la creciente aceptación del cannabis medicinal y el cambio en las preferencias de los consumidores hacia productos naturales y sostenibles. Sin embargo, la empresa también enfrenta desafíos relacionados con la competencia por talento cualificado y la necesidad de educar al público sobre los beneficios de sus productos. Un enfoque proactivo en la adaptación a estas tendencias sociales puede posicionar a la empresa como un líder en su mercado.

- Cambio en las preferencias de los consumidores: En los últimos años, ha habido un cambio significativo en las preferencias de los consumidores hacia productos más naturales, sostenibles y orgánicos. Esta tendencia es particularmente relevante para Ygeia Essentials Labs, ya que sus productos derivados del cannabis y otras plantas aromáticas se alinean con esta demanda creciente. La creciente conciencia sobre los beneficios del cannabis medicinal (Cubillos Sánchez, 2021, p. 2) y el interés en productos que promuevan el bienestar han impulsado este cambio de preferencia. Según un estudio de ProColombia, el 65% de los consumidores colombianos están dispuestos a pagar más por productos sostenibles y orgánicos (ProColombia, 2020, p. 78).

Este cambio en las preferencias ofrece una oportunidad significativa para que Ygeia Essentials Labs posicione sus productos como opciones premium en el mercado. Sin embargo, la empresa debe mantenerse al tanto de las tendencias cambiantes y adaptar sus productos para satisfacer las expectativas de los consumidores.

- Aceptación social del cannabis medicinal: La aceptación social del cannabis medicinal es un factor clave que afecta la penetración en el mercado de los productos de Ygeia Essentials Labs. Aunque el estigma en torno al cannabis ha disminuido considerablemente, aún existen sectores de la sociedad colombiana que pueden ser reacios a aceptar estos productos, especialmente en áreas más conservadoras. La percepción pública del cannabis como un producto médico legítimo es fundamental para el éxito de la empresa. Un informe reciente indica que el 72% de los colombianos apoyan el uso medicinal del cannabis, lo que representa un aumento en comparación con años anteriores (CIFRAS Y CONCEPTOS, 2021, p. 95). La

creciente aceptación social abre nuevas oportunidades para la empresa, pero aún es necesario educar a los consumidores y profesionales de la salud sobre los beneficios y usos correctos de sus productos. El riesgo radica en posibles retrocesos en la aceptación social, que podrían surgir debido a desinformación o cambios en la percepción pública.

- **Demografía y educación:** La demografía y el nivel educativo de la fuerza laboral en Colombia son factores importantes para Ygeia Essentials Labs. La empresa necesita talento altamente calificado para realizar actividades de investigación y desarrollo en el campo de la biotecnología y la agroindustria. Colombia cuenta con una población joven y un creciente número de graduados en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), lo que puede beneficiar a la empresa en su búsqueda de talento (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2020, p. 122). La disponibilidad de talento cualificado es una gran ventaja, pero la competencia por estos profesionales es intensa, lo que podría aumentar los costos de contratación y retención. La empresa también debe invertir en la capacitación continua de su personal para mantenerse a la vanguardia de las innovaciones en su sector.
- **Cambios en el estilo de vida y salud pública:** Los cambios en el estilo de vida, con un enfoque creciente en la salud y el bienestar, también impactan positivamente en Ygeia Essentials Labs. Los consumidores están cada vez más interesados en productos que mejoren su calidad de vida y salud, lo que se alinea con la oferta de productos de la empresa. El interés en la medicina preventiva y en alternativas naturales a los medicamentos convencionales refuerza la demanda de productos como los que ofrece Ygeia Essentials Labs (OMS, 2020, p. 34). Mientras que el aumento en la demanda de productos de salud y bienestar representa una gran oportunidad, la empresa debe ser capaz de diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y de mantenerse al día con las expectativas cambiantes de los consumidores.

**Análisis Tecnológico (T):** El entorno tecnológico ofrece numerosas oportunidades para Ygeia Essentials Labs, desde innovaciones en extracción y biotecnología hasta la adopción de tecnologías de la información y automatización industrial. Sin embargo, estas oportunidades vienen acompañadas de desafíos relacionados con el costo, la

---

implementación y la rápida evolución de la tecnología. Para maximizar los beneficios, la empresa debe estar dispuesta a invertir en tecnología y a colaborar con socios estratégicos que puedan proporcionar acceso a conocimientos avanzados y recursos tecnológicos

- **Innovación en tecnologías de extracción:** La tecnología utilizada en la extracción de compuestos activos, como los cannabinoides, es crucial para la calidad y la eficacia de los productos de Ygeia Essentials Labs. Las innovaciones en métodos de extracción, como el uso de CO2 supercrítico, han mejorado significativamente la pureza y el rendimiento de los productos derivados del cannabis. Mantenerse a la vanguardia de estas tecnologías permite a la empresa ofrecer productos de alta calidad que cumplen con los estándares del mercado (Gutiérrez & Martínez, 2020, p. 56). La adopción de nuevas tecnologías de extracción ofrece oportunidades para diferenciarse en un mercado competitivo. Sin embargo, el alto costo de implementación de estas tecnologías puede representar un desafío, especialmente para una empresa pequeña como Ygeia Essentials Labs. La empresa debe evaluar cuidadosamente la inversión en nuevas tecnologías frente al retorno esperado.
- **Adopción de tecnología en procesos industriales:** La automatización y digitalización de procesos industriales son tendencias clave que pueden aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos en Ygeia Essentials Labs. La integración de sistemas de gestión de producción automatizados, así como la implementación de tecnologías de trazabilidad y control de calidad en tiempo real, pueden mejorar la consistencia del producto y la eficiencia operativa (Silva, 2019, p. 89). La automatización ofrece la oportunidad de aumentar la productividad y la precisión, pero también puede requerir una inversión significativa en infraestructura y formación del personal. Además, la rápida obsolescencia de la tecnología significa que la empresa debe estar dispuesta a actualizar sus sistemas regularmente para mantenerse competitiva.
- **Desarrollo en biotecnología:** Los avances en biotecnología están abriendo nuevas oportunidades para la innovación en el desarrollo de productos derivados del cannabis y otras plantas medicinales. La biotecnología permite a las empresas explorar nuevas aplicaciones terapéuticas, mejorar la eficacia de los productos y desarrollar soluciones personalizadas para diferentes necesidades de salud (Rodríguez et al., 2021, p. 103). Para Ygeia Essentials Labs, la capacidad de integrar

biotecnología avanzada en su proceso de investigación y desarrollo es fundamental para mantenerse a la vanguardia del sector. Si bien la biotecnología ofrece numerosas oportunidades para la innovación, también implica riesgos relacionados con el alto costo de investigación y desarrollo, así como con la necesidad de cumplir con estrictos requisitos regulatorios. La colaboración con instituciones académicas y otros actores del sector puede mitigar algunos de estos riesgos al compartir recursos y conocimientos.

- **Acceso a tecnología de la información y comunicación (TIC):** El acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC) es crucial para mejorar la gestión de la empresa, la comunicación con los clientes y la comercialización de productos. Plataformas de comercio electrónico (Shang, Xu, & Tao, 2010, p. 4400), marketing digital y análisis de big data pueden ayudar a Ygeia Essentials Labs a alcanzar un público más amplio y optimizar sus operaciones de marketing (Torres & Pérez, 2021, p. 47). El uso de TIC también facilita la gestión eficiente de la cadena de suministro y la logística. La adopción de TIC proporciona una ventaja competitiva significativa, especialmente en términos de alcance de mercado y eficiencia operativa. Sin embargo, la dependencia de estas tecnologías también presenta riesgos, como la vulnerabilidad a ciberataques y la necesidad de mantener una infraestructura tecnológica actualizada.

**Análisis Ecológico (E):** El entorno ecológico presenta tanto desafíos como oportunidades para Ygeia Essentials Labs. La empresa debe cumplir con normativas ambientales estrictas y gestionar los riesgos asociados con el cambio climático, y también puede destacarse en el mercado con prácticas de sostenibilidad y economía circular. El éxito en este ámbito requerirá inversiones estratégicas y un enfoque proactivo en la gestión ambiental.

- **Normativas ambientales:** Las regulaciones ambientales en Colombia afectan directamente las operaciones de Ygeia Essentials Labs, especialmente en lo que respecta al uso sostenible de recursos y la gestión de residuos. La empresa debe cumplir con las leyes ambientales que regulan la producción agroindustrial, la disposición de desechos, y el uso de sustancias químicas en los procesos de extracción y procesamiento (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de

---

Colombia, 2021, p. 68). Un estricto cumplimiento de estas normativas no solo es crucial para evitar sanciones, sino también para mantener la reputación de la empresa como una entidad comprometida con la sostenibilidad. El cumplimiento de las normativas ambientales puede generar costos adicionales para la empresa, pero también ofrece la oportunidad de diferenciarse en el mercado como un líder en prácticas sostenibles. Además, cumplir con las normativas puede abrir acceso a mercados internacionales que exigen altos estándares ambientales.

- **Sostenibilidad y economía circular:** La creciente demanda de productos sostenibles y la adopción de prácticas de economía circular están en línea con la misión de Ygeia Essentials Labs de desarrollar productos innovadores que promuevan la sostenibilidad. La economía circular implica el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y el reciclaje de materiales, algo relevante en la agroindustria (Carroll & García, 2020, p. 42). Implementar estas prácticas no solo ayuda a cumplir con las expectativas del mercado, sino que también puede reducir costos operativos a largo plazo. Adoptar una economía circular representa una oportunidad para Ygeia Essentials Labs de posicionarse como un líder en sostenibilidad. Sin embargo, la implementación efectiva de estas prácticas requiere inversión en tecnología y capacitación, lo que podría ser un desafío para una empresa pequeña.
- **Cambio climático:** El cambio climático es un factor ecológico crítico que puede afectar la disponibilidad de materias primas, especialmente en la agroindustria. Los cambios en las condiciones climáticas pueden alterar los ciclos de cultivo, afectar la calidad de las cosechas y aumentar los riesgos asociados con eventos climáticos extremos como sequías o inundaciones (IPCC, 2021, p. 112). Ygeia Essentials Labs debe estar preparada para gestionar estos riesgos y adaptar sus prácticas agrícolas para mitigar el impacto del cambio climático. Aunque el cambio climático representa un riesgo significativo, también ofrece la oportunidad de innovar en prácticas agrícolas resilientes y sostenibles. La empresa puede explorar cultivos alternativos, mejorar la eficiencia del uso del agua y adoptar tecnologías agrícolas que reduzcan la vulnerabilidad al cambio climático.
- **Presión de los consumidores hacia la sostenibilidad:** Los consumidores están cada vez más conscientes de los impactos ambientales de los productos que compran, lo

que aumenta la presión sobre las empresas para adoptar prácticas sostenibles. Esta presión es especialmente relevante en el sector agroindustrial, donde los consumidores valoran la transparencia en la cadena de suministro y el compromiso con la sostenibilidad (Nielsen, 2020, p. 78). Ygeia Essentials Labs puede aprovechar esta tendencia para fortalecer su marca como una empresa ecológicamente responsable. La presión para ser más sostenible puede generar costos adicionales, pero también puede aumentar la lealtad del cliente y la competitividad en el mercado. La empresa debe comunicar claramente sus prácticas sostenibles para capitalizar esta oportunidad.

**Análisis Legal (L):** El entorno legal en Colombia presenta una serie de desafíos y oportunidades para Ygeia Essentials Labs. El cumplimiento normativo es fundamental para asegurar la operación continua de la empresa y evitar sanciones legales. Al mismo tiempo, la protección de la propiedad intelectual y el cumplimiento de las regulaciones laborales y de seguridad son esenciales para mantener una ventaja competitiva (David, 2015, p. 88) y garantizar el bienestar de los empleados. Un enfoque proactivo en la gestión de estos factores legales permitirá a Ygeia Essentials Labs operar de manera efectiva en un entorno regulatorio complejo y aprovechar oportunidades en mercados regulados.

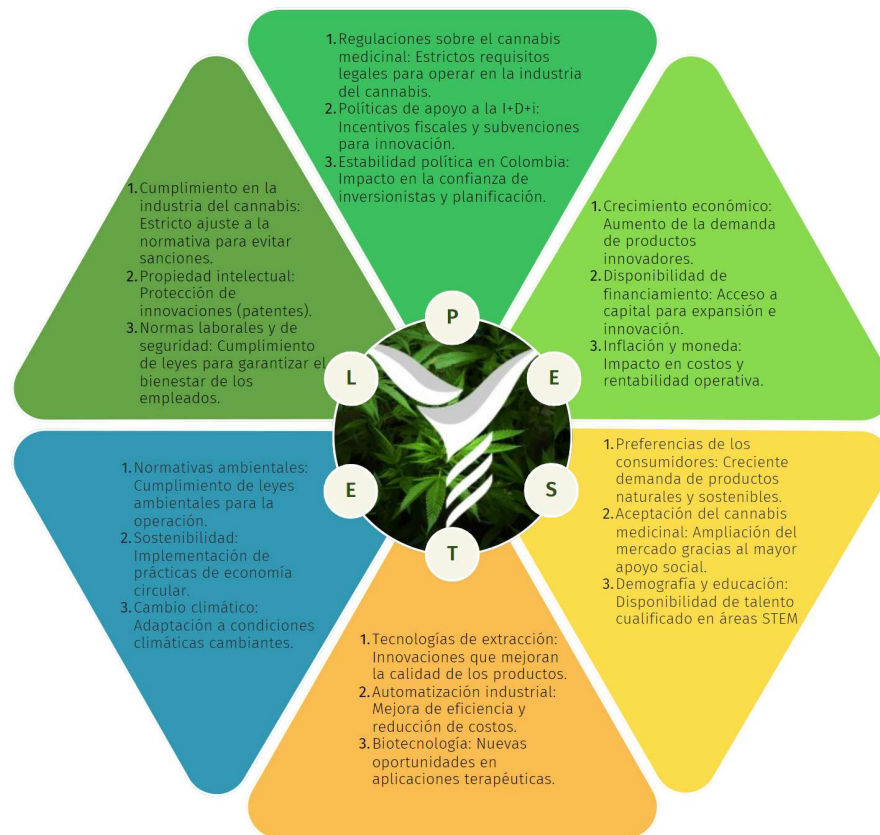
- **Cumplimiento normativo en la industria del cannabis:** La regulación de la producción y comercialización de cannabis medicinal en Colombia está sujeta a estrictos controles legales. Esto incluye la obtención de licencias, la trazabilidad de los productos, y el cumplimiento de estándares de calidad establecidos por la Ley 1787 de 2016 y el Decreto 613 de 2017 (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2021, p. 34). Ygeia Essentials Labs debe garantizar que todos sus procesos cumplan con estas normativas para evitar sanciones legales y asegurar su operación continua. El cumplimiento normativo es una necesidad absoluta para evitar problemas legales que puedan afectar la reputación y viabilidad de la empresa. Un cumplimiento riguroso también puede utilizarse como una ventaja competitiva, destacando el compromiso de la empresa con la calidad y la legalidad en un mercado regulado.
- **Propiedad intelectual y patentes:** La protección de innovaciones a través de patentes y derechos de propiedad intelectual es fundamental para mantener la ventaja competitiva de Ygeia Essentials Labs. En el sector de la biotecnología y productos

farmacéuticos derivados del cannabis, la capacidad de patentar nuevos procesos, formulaciones o productos puede determinar el éxito a largo plazo de la empresa (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020, p. 27). La propiedad intelectual también protege la inversión en investigación y desarrollo, asegurando que los competidores no puedan replicar fácilmente las innovaciones de la empresa. Mientras que la protección de patentes ofrece una clara ventaja competitiva, los costos asociados con el proceso de patentamiento y la defensa de los derechos de propiedad intelectual pueden ser significativos. Además, las diferencias en las leyes de propiedad intelectual entre países pueden complicar la protección internacional de las innovaciones de la empresa.

- Normas laborales y de seguridad: Las normativas laborales y de seguridad en Colombia establecen estándares que la empresa debe cumplir para garantizar la seguridad y el bienestar de sus empleados. Esto incluye el cumplimiento de la Ley 1562 de 2012, que regula la seguridad y salud en el trabajo, así como las disposiciones sobre contratos laborales y derechos de los trabajadores (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2021, p. 45). El cumplimiento de estas normativas es crucial no solo para evitar sanciones, sino también para mantener un entorno de trabajo positivo y productivo. El incumplimiento de las normas laborales puede resultar en multas, demandas y daños a la reputación de la empresa. Por otro lado, el cumplimiento estricto de estas normas puede mejorar la moral de los empleados, reducir el riesgo de accidentes laborales y contribuir a una cultura organizacional sólida.
- Regulaciones sobre exportación e importación: Las regulaciones sobre exportación e importación son críticas para Ygeia Essentials Labs, especialmente si la empresa busca expandirse a mercados internacionales. La empresa debe cumplir con las normativas aduaneras y los requisitos de certificación para exportar sus productos, lo que puede incluir la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y el cumplimiento de normativas fitosanitarias (ProColombia, 2020, p. 83). Estas regulaciones afectan la capacidad de la empresa para acceder a nuevos mercados y pueden influir en los costos operativos. Las regulaciones estrictas pueden representar barreras para la entrada a mercados internacionales, pero también pueden proteger a la empresa de competidores que no cumplen con los mismos

estándares. Cumplir con las regulaciones de exportación puede facilitar el acceso a mercados de alto valor, donde los productos de calidad superior son demandados.

### Ilustración 8. Análisis Pestel



*Fuente: Elaboración Propia. Nota: la ilustración reúne los principales elementos identificados durante el diagnóstico interno a la empresa Ygeia Essentials Labs.*

### ANÁLISIS MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Una herramienta conveniente para el análisis externo es la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual es bastante útil para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que una empresa enfrenta en su entorno externo. Este análisis comienza con la identificación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la empresa. A cada factor se le asigna una ponderación basada en

su importancia relativa, sumando un total de 1,0. Luego, cada factor se califica en una escala que generalmente va de 1 a 4, donde 1 indica una respuesta pobre y 4 una respuesta excelente en relación con la oportunidad o amenaza que representa el factor.

El puntaje ponderado se obtiene multiplicando la ponderación de cada factor por su calificación, y la suma de estos puntajes proporciona una visión general de la posición de la organización frente a su entorno externo. Un puntaje alto sugiere que la organización está bien preparada para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, mientras que un puntaje bajo indica vulnerabilidad y la necesidad de ajustes estratégicos (David & David, 2017, p. 19).

Los resultados de esta matriz aplicada a la empresa Ygeia Essential Labs, los cuales se comparten a continuación proporcionan una visión integral del posicionamiento de la empresa frente a su entorno y destacan las áreas en las que la empresa debe enfocar sus esfuerzos estratégicos para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

**Tabla 5. Análisis MEFE Organizacional en Ygeia Essential Labs**

Factores Externos		Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
<b>Creciente demanda de productos sostenibles</b>	La creciente conciencia de los consumidores sobre la sostenibilidad impulsa la demanda de productos naturales y ecológicos.	0.20	4	0.80
<b>Apoyo gubernamental a la I+D+i</b>	El gobierno colombiano ofrece incentivos fiscales y programas de apoyo para proyectos de innovación, beneficiando a Ygeia Essentials Labs.	0.15	3	0.45
<b>Expansión en mercados internacionales</b>	La apertura a nuevos mercados permite a la empresa diversificar sus ingresos y acceder a una base de clientes más amplia.	0.10	3	0.30
<b>Aceptación social del cannabis medicinal</b>	La creciente aceptación social del cannabis medicinal facilita la penetración en el mercado y aumenta la demanda de productos de la empresa.	0.15	4	0.60
<b>Amenazas</b>				
<b>Regulaciones estrictas sobre cannabis</b>	Las regulaciones complejas y cambiantes en la industria del cannabis presentan desafíos significativos para el cumplimiento normativo	0.20	2	0.40
<b>Competencia en el sector</b>	El aumento de la competencia en el sector de productos derivados del cannabis puede erosionar la cuota de mercado de Ygeia Essentials Labs.	0.10	3	0.30

<b>Fluctuaciones económicas</b>	Las fluctuaciones en la economía pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por lo tanto, la demanda de productos de la empresa.	0.10	2	0.20
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.05</b>

*Fuente: Elaboración Propia. Nota: Se registran los resultados generales una vez se realiza el análisis de factores externos que rodean la empresa Ygeia Essentials Labs.*

El puntaje obtenido (mayor a 2.5) indica que la empresa está manejando su entorno externo de manera relativamente efectiva. En el caso de Ygeia Essentials Labs, con un puntaje total de 3.05, la empresa está aprovechando bien las oportunidades que existen en su entorno, como la creciente demanda de productos sostenibles y la aceptación social del cannabis medicinal. Al mismo tiempo, está gestionando las amenazas, aunque con algunos desafíos, como las regulaciones estrictas y la competencia en el sector. El puntaje sugiere que la empresa tiene un posicionamiento estratégico en su entorno y puede aprovechar sus fortalezas externas, no obstante, debe mantenerse vigilante y seguir trabajando en áreas clave, como la mitigación de amenazas regulatoras y económicas.

### **Análisis Interno de la Organización Ygeia Essential Labs**

#### **Encuesta de diagnóstico**

Como punto de partida para entender la situación interna en la organización Ygeia Essential Labs, se aplicó una encuesta al 100% de los empleados en la que se recopiló información detallada sobre la percepción de estos en referencia a habilidades directivas, rentabilidad y crecimiento en el mercado de la organización. En la siguiente Tabla No 6, se presenta un resumen de las variables y los atributos específicos que fueron medidos para cada variable. Cada atributo fue evaluado utilizando una escala de Likert, lo que facilita la cuantificación de las percepciones y la comparación entre diferentes áreas de la organización.

**Tabla 6.** Variables y atributos evaluados mediante encuesta en Ygeia Essential Labs.

Variable	Atributo
<b>Liderazgo</b>	Motivación
	Clima Laboral
<b>Toma de Decisiones</b>	Efectividad Decisional
	Información en Decisiones
<b>Habilidades de Comunicación</b>	Información Empresarial
	Comunicación Efectiva
<b>Gestión de recursos</b>	Eficiencia de Recursos
	Aprovechamiento de Recursos
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad Percibida
	Gestión Financiera
	Suficiencia Económica
<b>Penetración en el Mercado</b>	Participación de Mercado
	Percepción de Demanda
	Efectividad de Estrategia de Mercadeo

*Fuente: Elaboración Propia. Nota: las variables registradas son producto de un análisis general de la organización de cara a lo que exige la literatura y otras investigaciones previas para desvelar la percepción de los integrantes de la organización en referencia a habilidades directivas, rentabilidad y crecimiento en el mercado de Ygeia Essential Labs.*

La siguiente es la encuesta aplicada al CEO de Ygeia Essential Labs, como parte del trabajo de campo incluye preguntas orientadas a obtener información sobre cada una de las variables propuestas en especial sobre una autopercepción en habilidades directivas y de liderazgo con las cuales se podrán identificar posibles brechas, fortalezas y oportunidades de mejora, para la propuesta de un Plan de Desarrollo de Competencias Directivas para la empresa objeto de estudio; los detalles de esta encuesta pueden ser consultados en el **Anexo A**.

**Tabla 7. Encuesta de diagnóstico realizada al CEO de Ygeia Essential Labs**

Pregunta	RTA	Media CEO	Desviación Estándar CEO
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco efectivo y 5 es altamente efectivo, ¿cómo calificarías tu efectividad como líder para motivar al equipo?	5,0	5,0	0,00
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy desfavorable y 5 es muy favorable, ¿Sientes que el liderazgo que propones ha fomentado un ambiente de trabajo colaborativo y positivo?	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco efectivo y 5 es muy efectivo ¿Consideras que las decisiones que haz tomado han sido efectivas en el último año?	4,0	4,0	0,00
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que en la organización se toman decisiones con base en la información disponible?	4,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy mal informado y 5 es muy bien informado, ¿Sientes que mantienes bien informado al equipo sobre los objetivos y cambios en la empresa?	5,0	5,0	0,00
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que en la organización la comunicación que manejas con el equipo es clara y efectiva?	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco eficiente y 5 es muy eficiente ¿Cómo calificarías la eficiencia en el uso de recursos en la empresa?	4,0	4,5	0,50
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que se aprovechan al máximo los recursos disponibles en la empresa?	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco rentable y 5 es altamente rentable ¿Qué tan alta percibes que ha sido la rentabilidad de la empresa en los últimos 2 años?	2,0	2,3	0,47
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy mala y 5 es muy buena ¿cómo evaluarías la gestión financiera de la empresa en términos de generación de beneficios?	2,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy insuficiente y 5 es muy suficiente ¿Crees que los ingresos han sido suficientes para cubrir los costos?	3,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que la empresa ha ganado una mayor cuota de mercado en el último año?	4,0	3,7	1,25
En una escala del 1 al 5 donde 1 es no lo he notado en absoluto y 5 lo he notado totalmente ¿Has notado un aumento en la demanda de productos/servicios de la empresa?	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que la estrategia de marketing ha sido efectiva en la promoción de los productos/servicios?	2,0		

*Fuente: Elaboración Propia. Nota: las variables propuestas corresponden a las planteadas en la tabla 6 del presente documento.*

Los resultados de la encuesta aplicada al CEO de Ygeia Essentials Labs revelan una percepción positiva en áreas relacionadas con el liderazgo y la gestión de equipos, destacando la motivación y el ambiente de trabajo colaborativo como puntos fuertes, con calificaciones de 5.0 en ambas categorías. Asimismo, se evidencia una comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, así como una adecuada gestión de la información y los recursos, con puntajes altos en estos aspectos. Sin embargo, las áreas de rentabilidad y desempeño financiero presentan desafíos importantes. El CEO percibe una rentabilidad baja y una gestión financiera con margen de mejora, lo que se refleja en las calificaciones

de 2.0 y 2.3 respectivamente. Esto sugiere la necesidad de reforzar estrategias que mejoren la sostenibilidad financiera de la empresa, aumentando tanto la generación de ingresos como la rentabilidad operativa.

En general, la encuesta refleja una gestión directiva sólida en términos de liderazgo y eficiencia operativa, aunque subraya la importancia de enfocarse en mejorar la situación financiera y en explorar oportunidades para fortalecer la cuota de mercado y la demanda de los productos y servicios.

En el trabajo de campo también se aplicó una encuesta a los 2 colaboradores de la compañía, con el objetivo de evaluar su percepción sobre la efectividad del liderazgo, la toma de decisiones, la eficiencia operativa, y otros aspectos clave de la gestión empresarial. Los resultados proporcionan una visión complementaria al análisis realizado con el CEO, permitiendo identificar posibles discrepancias y áreas de mejora desde la perspectiva de los colaboradores. En esta encuesta participaron el líder de extracción y el auxiliar de laboratorio, quienes compartieron sus opiniones sobre el rendimiento general de la empresa y el liderazgo. Los detalles de esta encuesta se pueden consultar en el **Anexo B**. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, reflejando la media de las respuestas de ambos colaboradores.

**Tabla 8. Encuesta de diagnóstico realizada a los colaboradores de Ygeia Essential Labs**

Pregunta	RTA Aux. Laboratorio	RTA Líder Extracción	Media Colaboradores	Desviación Estándar Colaboradores
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco efectivo y 5 es altamente efectivo, ¿cómo calificarías la efectividad de tu líder para motivar al equipo?	5,0	5,0	4,8	0,3
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy desfavorable y 5 es muy favorable, ¿Sientes que el liderazgo ha fomentado un ambiente de trabajo colaborativo y positivo?	5,0	4,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco efectivo y 5 es muy efectivo ¿Consideras que las decisiones tomadas por la alta dirección han sido efectivas en el último año?	5,0	5,0	5,0	0,0
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que en la organización se toman decisiones con base en la información disponible?	5,0	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy mal informado y 5 es muy bien informado, ¿Te sientes bien informado sobre los objetivos y cambios en la empresa?	5,0	4,0	4,5	0,0
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que en la organización la comunicación es clara y efectiva?	5,0	4,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco eficiente y 5 es muy eficiente ¿Cómo calificarías la eficiencia en el uso de recursos en tu área/departamento?	5,0	5,0	5,0	0,0
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que se aprovechan al máximo los recursos disponibles en la empresa?	5,0	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco rentable y 5 es altamente rentable ¿Qué tan alta percibes que ha sido la rentabilidad de la empresa en los últimos 2 años?	5,0	4,0	4,5	0,0
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy mala y 5 es muy buena ¿cómo evaluarías la gestión financiera de la empresa en términos de generación de beneficios?	5,0	4,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy insuficiente y 5 es muy suficiente ¿Crees que los ingresos han sido suficientes para cubrir los costos?	5,0	4,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que la empresa ha ganado una mayor cuota de mercado en el último año?	5,0	5,0	4,7	0,5
En una escala del 1 al 5 donde 1 es no lo he notado en absoluto y 5 lo he notado totalmente ¿Has notado un aumento en la demanda de productos/servicios de la empresa?	5,0	5,0		
En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo ¿Estás de acuerdo con que la estrategia de marketing ha sido efectiva en la promoción de los productos/servicios?	5,0	3,0		

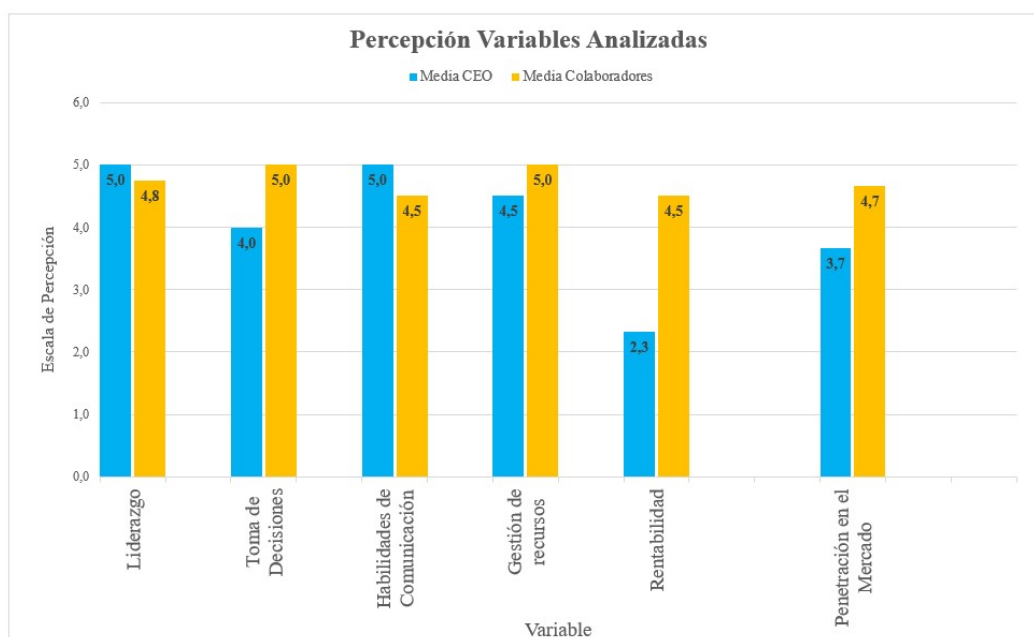
*Fuente: Elaboración propia. Nota: resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa, manteniendo las variables inicialmente definidas en la presente investigación.*

Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores revelan una percepción muy positiva en términos de liderazgo y gestión de recursos. Tanto el líder de extracción como el auxiliar de laboratorio calificaron de manera destacada la motivación y el ambiente de trabajo colaborativo, así como la eficiencia en la utilización de los recursos, con puntuaciones que oscilan entre 4,8 y 5,0. No obstante, se identificaron percepciones menos favorables en áreas relacionadas con el marketing y la promoción de los productos y servicios de la empresa, con una calificación media de 3,0. Esto sugiere que, desde la perspectiva de los colaboradores, es necesario reforzar las estrategias de marketing para mejorar la visibilidad y el impacto de los productos en el mercado.

En general, los colaboradores comparten una visión alineada con el CEO en cuanto a la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Las áreas de mejora señaladas en el marketing y en el crecimiento de la cuota de mercado sugieren que, aunque existe un ambiente de trabajo positivo y eficiente, es necesario un enfoque estratégico más sólido en términos de crecimiento comercial.

A continuación, se presenta un gráfico que compara la percepción del CEO y los colaboradores de Ygeia Essentials Labs en relación con diversas variables clave, tales como liderazgo, toma de decisiones, gestión de recursos, rentabilidad y penetración en el mercado. Este análisis permite identificar similitudes y diferencias en la forma en que los diferentes niveles de la organización valoran estos aspectos, ofreciendo una visión más completa del diagnóstico interno.

### Ilustración 9. Percepción Variables Analizadas



*Fuente: Elaboración Propia Nota: Resultados generales diagnóstico – análisis interno de la organización.*

Los resultados reflejan que tanto el CEO como los colaboradores coinciden en su valoración positiva del liderazgo y la gestión de recursos, con una percepción casi

homogénea en estas variables, alcanzando puntajes cercanos al 5.0. Sin embargo, se observan discrepancias notables en las variables de **toma de decisiones**, **rentabilidad**, y **penetración en el mercado**. Mientras que el CEO califica la toma de decisiones y la penetración en el mercado con un 4.0 y 3.7 respectivamente, los colaboradores son más críticos con una percepción de 4.0 en la toma de decisiones y una más optimista en la penetración en el mercado (4.7).

Una diferencia importante surge en la percepción de la **rentabilidad**. El CEO otorga una puntuación de 2.3, indicando una preocupación por este aspecto, mientras que los colaboradores presentan una percepción más favorable, con una media de 4.5. Este contraste sugiere que, aunque los colaboradores perciben una situación económica más estable, el CEO identifica áreas de mejora en la rentabilidad que podrían no ser evidentes para el resto de la organización.

Al comparar los atributos evaluados es posible visualizar cómo se alinean o difieren las percepciones entre los diferentes miembros del equipo y se identifica cuáles variables pueden considerarse más críticos y dónde podría ser necesario enfocar esfuerzos para mejorar.

**Tabla 9. Resumen del Diagnóstico Organizacional en Ygeia Essential Labs**

Variable	Líder	Colaboradores
<b>Liderazgo</b>	La efectividad percibida del líder para motivar al equipo es alta, con una desviación estándar baja, indicando una consistencia en las respuestas	La efectividad del líder para motivar al equipo es alta y consistente
	El ambiente de trabajo colaborativo y positivo es fuertemente percibido.	Sin embargo, la percepción del ambiente de trabajo colaborativo y positivo tiene alguna variabilidad.
<b>Toma de Decisiones</b>	La efectividad percibida en la toma de decisiones es alta y consistente.	La percepción sobre la efectividad de las decisiones de la alta dirección es alta y consistente.
<b>Habilidades de Comunicación</b>	Las habilidades de comunicación son altas y consistentes.	Las habilidades de comunicación son altas, pero hay cierta variabilidad.
<b>Gestión de Recursos</b>	La eficiencia en el uso de recursos es percibida como alta, con cierta variabilidad.	La eficiencia en el uso de recursos es percibida como muy alta y consistente.

<b>Rentabilidad</b>	La percepción de la rentabilidad de la empresa en los últimos 2 años es baja, con cierta variabilidad.	La percepción de la gestión financiera es alta y consistente.
<b>Penetración en el mercado</b>	La percepción sobre la ganancia de cuota de mercado tiene cierta variabilidad y una desviación estándar más alta.	La percepción sobre la ganancia de cuota de mercado es alta y consistente.

*Fuente: Elaboración propia. Nota: Resultados generales diagnóstico organizacional.*

### **Análisis DOFA**

Para llevar a cabo el análisis interno en el contexto del trabajo dirigido, se propone utilizar una metodología basada en la matriz DOFA (también conocida como DAFO o FODA), la cual evalúa las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa intervenida (Chapman, 2004, p. 2). Esta metodología combina enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, permitiendo una evaluación integral. Según Chapman, el análisis DOFA tiene 4 componentes fundamentales:

- **Debilidades (Weaknesses):** En esta categoría se identifican los aspectos internos de la empresa que representan desafíos o áreas de mejora. Estas debilidades pueden incluir la falta de recursos, capacidades limitadas, problemas de gestión o cualquier otro aspecto que dificulte el rendimiento.
- **Fortalezas (Strengths):** Aquí se resaltan los aspectos internos que representan ventajas competitivas y áreas de excelencia para la empresa. Estas fortalezas pueden incluir recursos valiosos, competencias clave, una sólida reputación en el mercado y otros activos internos valiosos.
- **Oportunidades (Opportunities):** Se analizan factores externos que la empresa puede aprovechar a su favor. Estas oportunidades pueden ser tendencias del mercado, cambios en la demanda del consumidor, avances tecnológicos, cambios regulatorios favorables, entre otros.
- **Amenazas (Threats):** En esta categoría se exploran factores externos que pueden representar riesgos o desafíos para la empresa. Estas amenazas pueden incluir competidores fuertes, fluctuaciones económicas, cambios en las regulaciones, crisis del sector, entre otros.

En el marco del diagnóstico organizacional de Ygeia Essentials Labs, se ha llevado a cabo un análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de identificar y evaluar los factores clave que impactan el desempeño de la empresa. Al integrar los hallazgos de la encuesta aplicada a los colaboradores con los resultados del análisis externo e interno, el DOFA proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que potencien las competencias directivas, mejoren la rentabilidad y fortalezcan la penetración en el mercado. A continuación, se presenta la Matriz DOFA, la cual sintetiza los aspectos críticos identificados en cada una de estas categorías.

### **Fortalezas**

- **Alta Motivación y Consistencia en el Liderazgo:** Los líderes de Ygeia Essentials Labs han demostrado una alta efectividad en la motivación de sus equipos, lo que se refleja en la consistencia de las respuestas de los colaboradores. Esto indica un entorno de trabajo positivo y alineado con los objetivos estratégicos.
- **Habilidades de Comunicación Efectivas:** La empresa tiene habilidades de comunicación efectivas entre sus líderes y colaboradores, lo cual es crucial para coordinar tareas y lograr los objetivos organizacionales.
- **Gestión de Recursos Eficiente:** A pesar de la pequeña escala de la empresa, la gestión de recursos es percibida como eficiente, especialmente en la utilización y maximización de los recursos disponibles.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** La estructura pequeña de la empresa permite una alta flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios en el entorno empresarial y a nuevas oportunidades en el mercado.
- **Compromiso con la Innovación y la Economía Circular:** Ygeia Essentials Labs tiene un fuerte compromiso con la innovación y la sostenibilidad, lo que le da una ventaja competitiva en un mercado emergente como el de los productos derivados del cannabis y la agroindustria.

### **Oportunidades**

- **Expansión en Mercados Emergentes:** La empresa tiene la oportunidad de expandirse en mercados emergentes, especialmente en la industria de productos derivados del cannabis, que está en crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.
- **Crecimiento en la Demanda de Productos Sostenibles:** El aumento en la demanda global por productos sostenibles y orgánicos representa una oportunidad significativa para Ygeia Essentials Labs, que ya está alineada con estos valores.
- **Avances Regulatorios Favorables:** Cambios en la regulación podrían permitir una mayor flexibilidad y acceso a nuevos mercados, lo cual beneficiaría el crecimiento de la empresa.
- **Desarrollo de Alianzas Estratégicas:** La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas y entidades académicas puede proporcionar nuevas oportunidades de investigación, desarrollo y expansión.
- **Tecnologías Innovadoras en Producción y Procesamiento:** La adopción de nuevas tecnologías en la extracción y procesamiento de productos puede mejorar la eficiencia y la calidad, aumentando la competitividad de la empresa.

### **Debilidades**

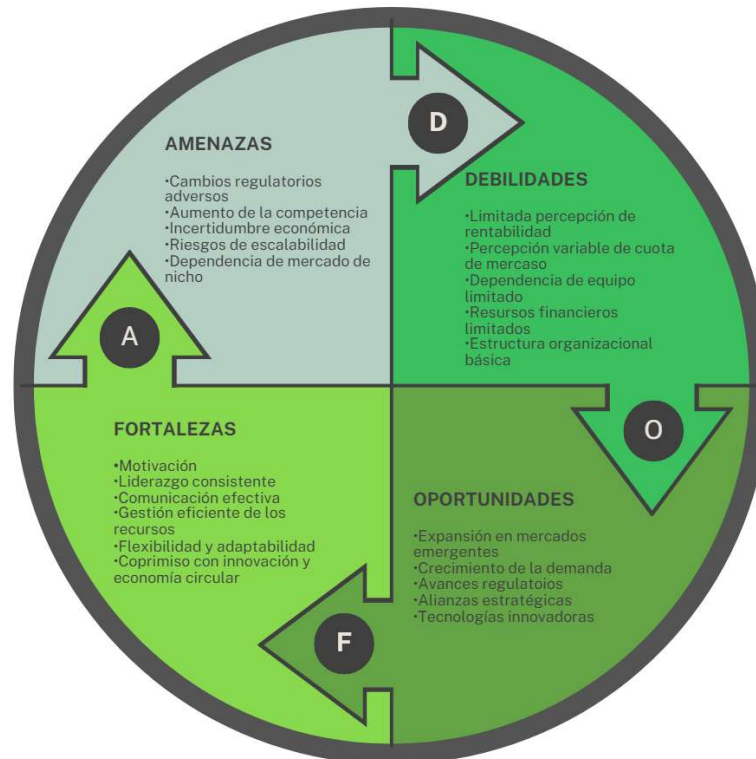
- **Limitada Percepción de Rentabilidad:** A pesar de una gestión eficiente de recursos, la percepción de rentabilidad en los últimos dos años es baja, lo que puede indicar desafíos en la monetización de las operaciones.
- **Variabilidad en la Percepción de la Ganancia de Cuota de Mercado:** La percepción sobre la ganancia de cuota de mercado varía entre los miembros del equipo, lo que podría reflejar inconsistencias en la estrategia de mercado.
- **Dependencia de un Equipo Pequeño:** La dependencia de un equipo reducido puede limitar la capacidad de la empresa para escalar sus operaciones y gestionar proyectos más grandes de manera efectiva.

- **Recursos Financieros Limitados:** La empresa opera con un capital limitado, lo que podría restringir su capacidad para realizar inversiones significativas en expansión y desarrollo.
- **Estructura Organizacional Básica:** La estructura organizacional, aunque flexible, podría no ser adecuada para soportar un crecimiento sostenido a largo plazo sin una revisión y potencial reestructuración.

### **Amenazas**

- **Cambios Regulatorios Adversos:** Dado que la industria del cannabis está altamente regulada, cualquier cambio adverso en la legislación podría impactar negativamente en las operaciones de Ygeia Essentials Labs.
- **Competencia en Aumento:** El mercado de productos derivados del cannabis y orgánicos está atrayendo a nuevos competidores, lo que podría erosionar la cuota de mercado de la empresa.
- **Incertidumbre Económica Global:** Las fluctuaciones en la economía global podrían afectar la estabilidad de la empresa, especialmente en términos de acceso a financiamiento y demanda de productos.
- **Riesgos Relacionados con la Escalabilidad:** La capacidad de escalar las operaciones de manera efectiva son limitada, lo que podría representar un riesgo en la captura de oportunidades de mercado a gran escala.
- **Dependencia de un Mercado Nicho:** La especialización en un mercado nicho, como el de productos derivados del cannabis, puede ser un riesgo si las condiciones del mercado cambian desfavorablemente.

**Ilustración 10. Análisis DOFA**



*Fuente: Elaboración Propia. Nota: Principales aspectos DOFA identificados en la organización objeto de estudio.*

**ANÁLISIS MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

Para complementar el análisis interno, es válido aplicar el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que es una herramienta utilizada para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades dentro de una organización. El proceso comienza con la identificación de factores internos clave que afectan el rendimiento organizacional, tales como recursos humanos, tecnología, capacidades operativas, y cultura organizacional (Xie, Shu, & Ye, 2008, p. 10). A cada factor se le asigna una ponderación según su importancia relativa para el éxito de la organización, asegurando que la suma de las ponderaciones totalice 1.0. Posteriormente, cada factor se califica en una escala de 1 a 4, donde 1 indica

una debilidad mayor y 4 una fortaleza significativa. El puntaje ponderado se calcula multiplicando la ponderación por la calificación, y la suma de estos puntajes ponderados proporciona una medida general de la capacidad de la organización para aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades. Un puntaje alto refleja una organización con capacidades internas sólidas, mientras que un puntaje bajo indica la necesidad de mejorar áreas críticas internas (David & David, 2017, p. 146).

Este análisis permite a Ygeia Essentials Labs comprender mejor sus capacidades internas y las áreas que requieren mejoras para alcanzar sus objetivos estratégicos. Al igual que en la MAFE, en la MEFI se asigna un peso a cada factor, reflejando su importancia relativa, y se califica la respuesta de la empresa a estos factores.

**Tabla 10. Análisis MEFI Organizacional en Ygeia Essential Labs**

Factores Internos		Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
<b>Innovación en productos derivados del cannabis</b>	Ygeia Essentials Labs se destaca por su capacidad para desarrollar productos innovadores en un sector altamente especializado.	0.20	4	0.80
<b>Compromiso con la sostenibilidad</b>	La empresa tiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad, lo que refuerza su reputación y atrae a consumidores conscientes.	0.15	4	0.60
<b>Capacidad de I+D+i</b>	La empresa invierte en investigación y desarrollo, lo que le permite mantenerse a la vanguardia de las innovaciones en su sector.	0.20	3	0.60
<b>Cultura organizacional proactiva</b>	La cultura organizacional de Ygeia Essentials Labs promueve la proactividad y la adaptabilidad, factores clave para su éxito.	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>				
<b>Limitado acceso a financiamiento</b>	La empresa enfrenta desafíos para acceder a financiamiento, lo que puede limitar su capacidad de expansión y crecimiento.	0.15	2	0.30
<b>Escalabilidad limitada</b>	La pequeña escala de la empresa limita su capacidad para aprovechar economías de escala y expandir su operación.	0.10	2	0.20

<b>Alta dependencia de regulaciones</b>	La empresa es altamente dependiente de regulaciones que pueden cambiar, afectando su operación y estabilidad.	0.10	3	0.30
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

*Fuente: Elaboración Propia. Nota: con esta matriz se logra identificar, evaluar y priorizar los factores internos de la organización objeto de estudio.*

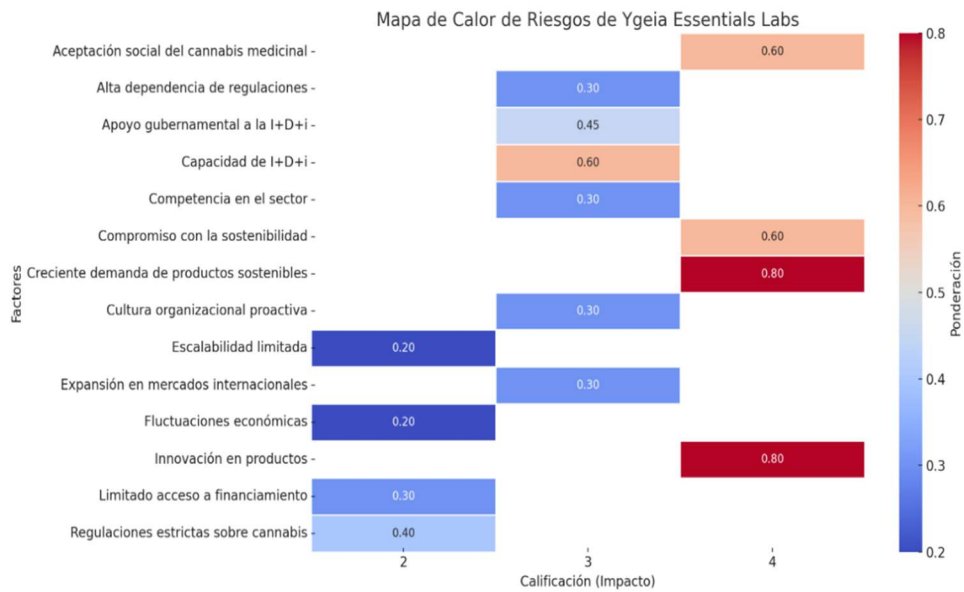
Un puntaje mayor a 2.5 indica que la empresa tiene fuertes capacidades internas. En el caso de Ygeia Essentials Labs, con un puntaje total de 3.10, la empresa demuestra tener una base sólida en cuanto a sus fortalezas internas, como la innovación y el compromiso con la sostenibilidad. Al mismo tiempo, está gestionando sus debilidades de manera razonablemente eficaz. El rango de puntaje obtenido indica que la empresa está bien posicionada para aprovechar sus capacidades internas y superar las debilidades. Sin embargo, debe continuar trabajando en áreas críticas como el acceso al financiamiento y la escalabilidad

### **Mapa De Calor De Riesgos Ygeia Essentials Labs.**

Después de haber explorado en profundidad los factores clave a través del análisis MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), el análisis PESTEL y la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), el siguiente paso es visualizar estos elementos en un Mapa de Calor de Riesgos.

Este mapa nos ofrece una representación clara de los riesgos y oportunidades más significativos a los que se enfrenta Ygeia Essentials Labs. Al analizarlo, podemos identificar rápidamente las áreas que requieren atención prioritaria, permitiéndonos desarrollar estrategias efectivas para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades.

***Ilustración 11. Mapa de Calor de Riesgos de Ygeia Essentials Labs.***



*Fuente: Elaboración propia. Nota: A partir, de las herramientas aplicadas se realiza el mapa de calor.*

El mapa de calor de riesgos revela que Ygeia Essentials Labs se enfrenta a varios factores clave. Las mayores oportunidades se encuentran en la innovación en productos derivados del cannabis y la creciente demanda de productos sostenibles, con un alto impacto y ponderación. Sin embargo, también enfrenta amenazas importantes, como la alta dependencia de regulaciones y la competencia en el sector.

---

## Resultados y Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados en Ygeia Essentials Labs, con el objetivo de evaluar las competencias directivas y el estado actual de la organización. Este análisis se basa en las variables identificadas en los tres modelos de liderazgo estudiados: el Modelo de Liderazgo Transformacional, el Modelo de Desarrollo de Competencias de Boyatzis y el Modelo de Competencias de Ulrich. A través de la interpretación de los resultados de las encuestas realizadas al CEO y a los colaboradores, junto con los análisis internos y externos (como el PESTEL y el DOFA), se busca identificar las áreas en las que la empresa presenta fortalezas y aquellas que requieren intervención.

El enfoque de este análisis es examinar cómo cada una de las variables clave (liderazgo, toma de decisiones, gestión de recursos, comunicación, rentabilidad y penetración en el mercado), se manifiesta dentro de la empresa, cruzando los resultados obtenidos con la teoría y los autores discutidos en el marco metodológico. Este proceso permitirá obtener una visión integral de las capacidades actuales de la empresa y establecer una base sólida para el desarrollo del plan de competencias directivas, orientado a cerrar las brechas detectadas y potenciar el crecimiento organizacional.

### Liderazgo

A través de los análisis internos y externos, se encontró que, aunque el CEO es percibido como un líder eficaz a nivel operativo, existe una brecha importante en cuanto a la planificación estratégica y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Las encuestas internas revelaron una percepción positiva del liderazgo del CEO, con calificaciones de 4.8 en la motivación del equipo y la cohesión interna. Esto sugiere que el CEO posee las características de un líder transformacional, según lo descrito por (Bass, 1985, p. 40), ya que motiva e inspira a sus empleados, creando un ambiente de trabajo colaborativo. Sin embargo, el análisis DOFA y MEFI destaca una debilidad en la capacidad de liderazgo para anticipar y gestionar el cambio estratégico, lo que indica una falta de enfoque en las competencias necesarias para guiar a la empresa hacia un futuro más competitivo. Este desajuste entre la operación diaria y la visión estratégica es crítico, ya

---

que los líderes transformacionales también deben ser capaces de crear una visión a largo plazo que inspire al equipo a trabajar hacia metas comunes.

El análisis PESTEL indicó que Ygeia Essentials Labs opera en un entorno con grandes oportunidades (políticas de apoyo a la investigación y desarrollo, y crecimiento del sector de productos sostenibles), pero también enfrenta riesgos asociados a la inestabilidad política y los cambios regulatorios. En este sentido, los líderes, de acuerdo con (Boyatzis, 1982, p. 40), deben tener la capacidad de adaptar sus estrategias a las circunstancias cambiantes del entorno. El análisis MEFE mostró que, aunque la empresa tiene una posición aceptable frente a las oportunidades externas, hay margen para mejorar la capacidad del liderazgo para detectar y capitalizar esas oportunidades de manera más eficiente. Este análisis también coincide con las observaciones de (Ulrich, 1997, p. 80), quien argumenta que el liderazgo debe estar alineado con los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización. La falta de una visión estratégica robusta en el liderazgo de Ygeia Essentials Labs, especialmente en lo que respecta a la adaptación al entorno externo, es una debilidad que debe abordarse para asegurar un crecimiento sostenido.

### **Toma de Decisiones**

Esta variable tiene tanto fortalezas en la toma de decisiones operativas como áreas que necesitan mejorar, principalmente en el ámbito de las decisiones estratégicas a largo plazo. Las encuestas mostraron que tanto el CEO como los colaboradores perciben que las decisiones operativas en la empresa son adecuadas, con calificaciones de 4.0 y 4.5 respectivamente. No obstante, al cruzar esta información con los resultados del MEFI y el análisis DOFA, se identifican limitaciones en la formalización de un proceso de toma de decisiones estratégicas basado en datos. Aunque el CEO demuestra una habilidad sólida para la gestión operativa, el análisis interno señala que no se está aprovechando completamente el uso de herramientas de análisis financiero y proyecciones a largo plazo, lo que puede limitar el crecimiento y la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado.

Por otro lado, el análisis PESTEL destaca la importancia de tomar decisiones informadas en un entorno donde las regulaciones y las políticas gubernamentales están evolucionando constantemente. Las oportunidades en el sector del cannabis medicinal son significativas, pero también lo son los riesgos regulatorios y las fluctuaciones económicas. El liderazgo de

---

Ygeia Essentials Labs, según el MEFE, tiene la oportunidad de mejorar su capacidad para integrar información externa, como las políticas de apoyo a la investigación y desarrollo (I+D+i) y los cambios en las normativas, en su proceso de toma de decisiones. Esto implica una necesidad de desarrollar un enfoque más estructurado y analítico, alineado con las exigencias del entorno externo.

El Modelo de Competencias de (Boyatzis, 1982, p. 70) hace énfasis en la necesidad de que los líderes combinen la intuición con un análisis riguroso para tomar decisiones efectivas. En Ygeia Essentials Labs, la capacidad del CEO para analizar el entorno y basar sus decisiones en datos financieros y del mercado no está completamente desarrollada, lo que coincide con la observación de que se requiere una mayor formalización en la toma de decisiones estratégicas. Además, el Modelo de Liderazgo Transformacional de (Bass 1985, p. 381) indica que un líder debe ser capaz de tomar decisiones que inspiren al equipo y orienten a la organización hacia el futuro, lo que resalta la importancia de alinear la toma de decisiones con una visión estratégica clara y por su parte, (Ulrich, 1997, p. 65) destaca la necesidad de que las decisiones estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización. En este sentido, Ygeia Essentials Labs carece de un sistema formal que asegure que las decisiones, especialmente las estratégicas, estén orientadas hacia el logro de sus metas futuras. Esta desconexión limita el potencial de la empresa para crecer y adaptarse de manera coherente con su entorno competitivo.

### **Comunicación**

En esta variable se ha identificado que, si bien la comunicación operativa es efectiva, existen oportunidades para mejorar la comunicación estratégica, especialmente en lo que respecta a la alineación de los colaboradores con los objetivos a largo plazo de la empresa. A continuación, se presenta el análisis de esta variable, cruzando los resultados obtenidos con los modelos de liderazgo y proponiendo herramientas para su optimización.

Los resultados de las encuestas reflejan una percepción positiva sobre la comunicación operativa dentro de la empresa, con una calificación promedio de 4.8 por parte del CEO y los colaboradores. Esta fortaleza ha permitido mantener un flujo de información efectivo en el día a día de la organización. No obstante, se identificó una brecha en la comunicación estratégica, con el CEO reconociendo que las decisiones a largo plazo y los objetivos

---

estratégicos no siempre son transmitidos de manera clara al equipo. Esta falta de claridad se refleja también en el análisis DOFA, donde se señaló como debilidad la necesidad de mejorar la comunicación de la visión estratégica. En el MEFI, aunque la empresa demuestra una buena capacidad de comunicación en sus operaciones diarias, la falta de un sistema formalizado para la transmisión de decisiones estratégicas es uno de los puntos críticos que limitan la alineación completa del equipo con los objetivos de la empresa.

El análisis PESTEL resalta la importancia de una comunicación eficaz para que la empresa pueda adaptarse a los cambios regulatorios y aprovechar las oportunidades externas, como los incentivos para la investigación y desarrollo (I+D+i). En este sentido, la capacidad del liderazgo para comunicar de manera clara los ajustes estratégicos necesarios para responder a las fluctuaciones del entorno es fundamental. Además, el MEFE sugiere que una mejor comunicación estratégica interna podría mejorar la capacidad de la empresa para integrar los factores externos en su toma de decisiones, permitiendo una mejor adaptación a las demandas del mercado.

El Modelo de Liderazgo Transformacional de (Bass, 1985, p. 53) enfatiza que los líderes deben ser capaces de comunicar una visión clara que inspire al equipo y alinee a todos con los objetivos organizacionales. Si bien el CEO de Ygeia Essentials Labs es eficaz en la comunicación operativa, el modelo transformacional destaca la importancia de fortalecer la capacidad para transmitir los objetivos estratégicos de manera que el equipo se sienta inspirado y comprometido con las metas a largo plazo. Desde la perspectiva de (Boyatzis, 1982, p. 75), la comunicación es una competencia clave para garantizar que los equipos comprendan no solo las tareas operativas, sino también cómo estas se alinean con la estrategia general de la empresa. En el caso de Ygeia Essentials Labs, la falta de claridad en la transmisión de la visión y las decisiones estratégicas limita la capacidad del equipo para operar con una dirección clara, lo que impacta en la eficiencia organizacional. Por último, el Modelo de Competencias de (Ulrich, 1997, p. 120) sugiere que una comunicación eficaz debe alinear a todos los niveles de la organización con los objetivos estratégicos, asegurando que las decisiones operativas estén directamente vinculadas con las metas a largo plazo. La ausencia de un sistema formal de comunicación estratégica en Ygeia Essentials Labs es una barrera para que el equipo entienda cómo sus acciones contribuyen al crecimiento de la empresa.

## **Gestión de Recursos**

Con los datos obtenidos en los diferentes análisis realizados se identificaron fortalezas en la optimización de los recursos humanos, pero también se evidenció la necesidad de mejorar la asignación de recursos financieros y tecnológicos para asegurar un crecimiento sostenible. En las encuestas aplicadas, tanto el CEO como los colaboradores valoraron positivamente la gestión de recursos humanos, con calificaciones de 4.5 en promedio, lo que refleja una eficiencia en la asignación y aprovechamiento de los recursos actuales. Sin embargo, el análisis DOFA destaca como debilidad la falta de recursos financieros suficientes para expandir la capacidad operativa o invertir en innovación tecnológica, lo que limita el potencial de crecimiento de la empresa. Esto se refleja también en el MEFI, donde la falta de escalabilidad es un punto crítico. A pesar de la buena gestión de los recursos humanos, la empresa es vulnerable debido a su pequeña escala y dependencia de un equipo limitado.

El análisis PESTEL señala que la capacidad de gestionar recursos será clave para aprovechar las oportunidades del mercado, como la creciente demanda de productos sostenibles y los incentivos gubernamentales para la investigación y desarrollo (I+D+i). Sin embargo, el entorno externo también presenta amenazas, como la inestabilidad económica y los costos asociados con la adopción de nuevas tecnologías. La MEFE sugiere que, aunque la empresa ha gestionado sus recursos de manera eficiente hasta ahora, necesitará optimizar la asignación de recursos financieros y tecnológicos para competir de manera efectiva y adaptarse a las demandas del mercado.

El Modelo de Liderazgo Transformacional de (Bass, 1985, p. 75) destaca la importancia de que los líderes no solo gestionen eficientemente los recursos operativos, sino que también inspiren confianza en su capacidad para atraer e invertir en recursos estratégicos que impulsen el crecimiento. Por su parte, el Modelo de Competencias de (Boyatzis, 1982, p. 95) señala la necesidad de que los líderes integren diferentes tipos de recursos en una estrategia coherente, garantizando que tanto los recursos humanos como los financieros y tecnológicos estén alineados con los objetivos estratégicos. Además, (Ulrich 1997, p. 122) resalta que la gestión de recursos debe estar alineada con la estrategia de crecimiento de

---

la organización. En el caso de Ygeia Essentials Labs, la falta de una estrategia clara para la inversión en innovación y escalabilidad es una debilidad que puede limitar la competitividad de la empresa en un mercado que exige una adaptación constante y una rápida adopción de tecnologías avanzadas.

### **Rentabilidad**

La percepción interna sobre la rentabilidad en organización es positiva desde la perspectiva de los colaboradores, el CEO ha manifestado preocupación por la capacidad de la empresa para generar ganancias sostenibles a largo plazo. A continuación, se presenta el análisis cruzado con los modelos de liderazgo y las herramientas propuestas para mejorar esta variable.

Las encuestas revelaron una discrepancia significativa entre la percepción del CEO y los colaboradores respecto a la rentabilidad de la empresa. Mientras que el CEO otorgó una calificación baja de 2.3, los colaboradores percibieron la rentabilidad como más estable, con una media de 4.5. Esta diferencia refleja una falta de transparencia en la comunicación financiera, lo que puede llevar a que los colaboradores no estén completamente al tanto de las presiones económicas a las que se enfrenta la empresa. El análisis DOFA confirma que la baja rentabilidad es una de las principales debilidades de Ygeia Essentials Labs, limitando la capacidad de la empresa para invertir en innovación, expansión y mejora operativa. Además, el MEFI identifica que la empresa carece de un sistema (Zall, Ray, & Rist, 2004, p. 82) formal para evaluar y gestionar la rentabilidad, lo que afecta su capacidad para optimizar el uso de sus recursos financieros y generar un margen de beneficios más amplio.

El análisis PESTEL destaca que la rentabilidad de Ygeia Essentials Labs está influenciada por factores externos, como la fluctuación de los costos de producción, las regulaciones del sector del cannabis medicinal y la disponibilidad de incentivos fiscales para la investigación y desarrollo (I+D+i). Estos factores impactan directamente en los márgenes de ganancia de la empresa, que deben ser gestionados cuidadosamente para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. El MEFE sugiere que, aunque la empresa tiene la oportunidad de mejorar su rentabilidad mediante la optimización de sus recursos y el aprovechamiento

---

de incentivos externos, la falta de herramientas financieras robustas está limitando su capacidad para capitalizar estas oportunidades.

El Modelo de Liderazgo Transformacional de (Bass 1985, p. 80) subraya la importancia de que los líderes no solo inspiren a sus equipos, sino que también tomen decisiones estratégicas que aseguren el éxito financiero de la organización. En Ygeia Essentials Labs, el liderazgo ha demostrado ser eficaz a nivel operativo, pero existe una necesidad urgente de fortalecer la capacidad del CEO para gestionar la rentabilidad de manera más estratégica.

Desde la perspectiva de (Boyatzis 1982, p. 100), los líderes deben desarrollar competencias en análisis financiero y toma de decisiones basadas en datos. En este sentido, el análisis de los datos internos y externos sugiere que el CEO necesita mejorar su capacidad para interpretar la información financiera y tomar decisiones que optimicen los márgenes de beneficio. Finalmente, (Ulrich 1997, p. 120) argumenta que la rentabilidad debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización, y en Ygeia Essentials Labs se detecta una desconexión entre las decisiones operativas y la rentabilidad esperada, lo que indica la necesidad de alinear la estrategia financiera con la visión a largo plazo.

### **Penetración en el mercado**

La empresa tiene un gran potencial para aumentar su cuota de mercado, existen oportunidades que no se están aprovechando completamente debido a la falta de estrategias sólidas de posicionamiento y expansión. En las encuestas, el CEO evaluó la penetración en el mercado con una calificación de 3.7, mientras que los colaboradores le otorgaron una calificación más optimista de 4.7. Esta discrepancia sugiere que los colaboradores ven un mayor potencial en la capacidad de la empresa para aumentar su cuota de mercado, pero el CEO está más consciente de las limitaciones estratégicas actuales para lograrlo. En el análisis DOFA, se identificó como una oportunidad la expansión a nuevos mercados y la creciente demanda de productos derivados del cannabis. Sin embargo, la falta de una estrategia clara de expansión fue señalada como una debilidad, lo que limita la capacidad de la empresa para aprovechar estas oportunidades de crecimiento.

---

En el MEFI, se destacó que, aunque la empresa tiene una sólida base operativa, carece de los recursos financieros y tecnológicos necesarios para expandir su presencia en el mercado de manera efectiva. La falta de inversión en marketing y en la investigación de nuevos mercados ha sido un obstáculo que impide que Ygeia Essentials Labs crezca más allá de su mercado actual. El análisis PESTEL indica que el entorno del cannabis medicinal en Colombia ofrece oportunidades significativas, gracias a la creciente aceptación social del cannabis medicinal y a las políticas gubernamentales que favorecen la investigación y el desarrollo de productos sostenibles. Sin embargo, también destaca los desafíos regulatorios y la competencia creciente en el sector, que pueden representar barreras para la expansión. El MEFE refleja que la empresa tiene la capacidad de aprovechar la creciente demanda y las políticas favorables, pero necesita mejorar su estrategia de penetración en nuevos mercados para capitalizar estas oportunidades.

El Modelo de Liderazgo Transformacional de (Bass 1985, p. 75) sugiere que los líderes deben ser capaces de inspirar a su equipo para explorar nuevas oportunidades y guiar a la organización hacia la expansión en mercados emergentes. En Ygeia Essentials Labs, el liderazgo ha sido efectivo a nivel operativo, pero no ha desarrollado una estrategia sólida para guiar la empresa hacia una mayor penetración en el mercado. Este vacío limita la capacidad de la empresa para competir y crecer. Desde la perspectiva de (Boyatzis 1982, p. 95), la capacidad adaptativa es una competencia clave para los líderes que buscan expandir su organización. El análisis muestra que el CEO de Ygeia Essentials Labs necesita fortalecer su habilidad para analizar el mercado y desarrollar estrategias que permitan a la empresa adaptarse a las demandas cambiantes del entorno competitivo. Además, (Ulrich 1997, p. 120) destaca que el liderazgo debe alinear las decisiones operativas con una estrategia de crecimiento de mercado, algo que actualmente no se está logrando plenamente en Ygeia Essentials Labs.

Como resultado de este análisis, se construyó la versión cero (0) del Plan de competencias Directivas Desarrollo para Ygeia Essential Labs el cual se encuentra detallado en el **Anexo D**. A continuación, se presenta en la tabla No 11 un breve resumen de los puntos más relevantes de dicho plan:

**Tabla 11.** Acciones propuestas en el plan de acción (Plan de competencias Directivas Desarrollo para Ygeia Essential Labs Versión Cero (0))

Competencia	Acciones de Desarrollo	Recursos Requeridos	Indicadores de Éxito
<p><b>Liderazgo Estratégico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coaching personalizado en liderazgo estratégico para el CEO:</b> Un programa de coaching dirigido al CEO, enfocado en fortalecer sus capacidades de liderazgo estratégico. El coaching abordará temas como la toma de decisiones estratégicas, gestión del cambio y liderazgo transformacional. Esto permitirá al CEO liderar con una visión clara del futuro y guiar a la empresa de manera proactiva.</li> <li>• <b>Reuniones periódicas de alineación estratégica con el equipo:</b> Implementación de reuniones bimensuales entre el CEO y sus colaboradores directos. Estas reuniones estarán orientadas a alinear las operaciones diarias con los objetivos estratégicos, asegurar que todos los miembros del equipo comprenden y participan en la visión a largo plazo.</li> </ul>	<p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa del CEO en las sesiones de planificación estratégica y el coaching. Asistencia del colaborador en las reuniones de alineación estratégica.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en el consultor externo que facilitará las sesiones de planificación y coaching.</li> </ul> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de gestión estratégica como hojas de cálculo o software de seguimiento de objetivos (como Google Sheets o Trello) para facilitar el monitoreo de los avances hacia las metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definición de la Visión Estratégica:</b> Dentro de los primeros 6 meses, el CEO debe haber definido y comunicado una visión estratégica clara para la empresa, incluyendo objetivos a corto y largo plazo.</li> <li>• <b>Implementación de Herramientas Estratégicas:</b> A los 12 meses, la empresa debe contar con un sistema de seguimiento para monitorear el progreso de sus objetivos estratégicos, utilizando herramientas simples como el Balanced Scorecard o métodos personalizados de seguimiento.</li> <li>• <b>Mejora en la Coordinación Estratégica:</b> Las reuniones periódicas deben evidenciar una mayor alineación entre las decisiones operativas y los objetivos estratégicos, medido por la implementación de acciones derivadas de dichas reuniones.</li> </ul>

<p><b>Toma de Decisiones Basadas en Datos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación en análisis de datos y toma de decisiones para el CEO:</b> Esto incluirá formación en el uso de herramientas sencillas como Google Sheets y análisis de tendencias, que le permitirá extraer conclusiones clave a partir de los datos financieros, operativos y de mercado.</li> <li>• <b>Implementación de un sistema de recolección y análisis de datos:</b> Que permita al CEO y sus colaboradores hacer seguimiento constante de indicadores clave de rendimiento (KPIs). Estos datos se utilizarán para tomar decisiones más informadas en áreas críticas como la rentabilidad y la penetración en el mercado.</li> <li>• <b>Reuniones de revisión de decisiones con el equipo:</b> Para revisar los datos recolectados y evaluar las decisiones tomadas en función de estos. Estas reuniones garantizarán que las decisiones diarias y estratégicas estén alineadas con la información disponible y que el equipo esté involucrado en el proceso de toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del CEO en las capacitaciones y reuniones de análisis de datos. Involucrar al equipo en el proceso de recolección y análisis.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en la capacitación del CEO y en herramientas básicas de análisis de datos.</li> </ul> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas accesibles como Google Sheets, o plataformas gratuitas de análisis de datos para hacer seguimiento a los indicadores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementación de un Sistema de Recolección de Datos:</b> Dentro de los primeros 6 meses, se debe establecer un sistema básico de recolección y análisis de datos que permita hacer seguimiento de las métricas clave de la empresa.</li> <li>• <b>Mejora en la Calidad de las Decisiones:</b> A los 12 meses, se debe evidenciar una mejora en la calidad de las decisiones estratégicas y operativas, demostrada por el uso efectivo de los datos recopilados para respaldar cada decisión.</li> <li>• <b>Alineación con los Objetivos Financieros:</b> Se espera que el uso de los datos y las decisiones basadas en ellos resulten en una mejora tangible en la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa, medido a través de un seguimiento continuo de KPIs relacionados con la rentabilidad y la optimización de recursos.</li> </ul>
<p><b>Comunicación Estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definición de una estrategia de comunicación interna:</b> El CEO debe definir un plan sencillo de comunicación interna que incluya reuniones periódicas y canales claros para el intercambio de información entre los miembros del equipo. Esta</li> </ul>	<p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del CEO y del colaborador en las reuniones estratégicas trimestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecimiento de la Estrategia de Comunicación:</b> Dentro de los primeros 3 meses, se debe haber definido y comunicado un plan de comunicación</li> </ul>

<p>estrategia debe garantizar que se compartan tanto los objetivos estratégicos como los avances operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Reuniones de comunicación estratégica:</b> Se sugiere la implementación de reuniones trimestrales en las que el CEO comparta los avances de la empresa y los ajustes necesarios en la estrategia a largo plazo. Estas reuniones servirán para revisar los resultados alcanzados y definir acciones futuras, asegurando que el colaborador esté completamente alineado con la visión estratégica.</li><li>• <b>Uso de herramientas de comunicación:</b> Implementación de herramientas sencillas de comunicación, como Google Drive o Trello, que permitan compartir documentos y seguir el progreso de los objetivos estratégicos. Estas herramientas asegurarán una mayor transparencia y facilitarán el acceso a la información clave para el equipo.</li></ul>	<p><b>Recursos Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costos asociados a la capacitación en el uso de herramientas de comunicación si se requiere.</li></ul> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de plataformas colaborativas como Google Drive o Trello para mejorar la comunicación interna y el seguimiento de los objetivos.</li></ul>	<p>interna que incluya reuniones periódicas y la implementación de herramientas de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mejora en la Transparencia y Coordinación:</b></li></ul> <p>A los 6 meses, se espera una mejora en la transparencia de la información compartida y en la alineación entre el CEO y su colaborador, medida a través del uso de las herramientas implementadas y la frecuencia de las reuniones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Seguimiento de Objetivos Estratégicos:</b></li></ul> <p>A los 12 meses, las herramientas implementadas deben permitir un seguimiento efectivo del progreso de los objetivos estratégicos, reflejado en una mayor cohesión en la ejecución de las decisiones operativas y estratégicas.</p>
---	---	---

*Fuente: Elaboración propia. Nota: este es el plan inicial o versión cero del Plan de competencias Directivas Desarrollo para Ygeia Essential Labs*

**Tabla 12. Cronograma de Implementación - (Plan de competencias Directivas Desarrollo para Ygeia Essential Labs V(0) )**

Actividad Principal	Subactividad	Responsable	Plazo (meses)	MES DE IMPLEMENTACIÓN													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Fase 1: Planificación Estratégica y Comunicación Interna</b>																	
<b>Definición de la visión estratégica</b>	Sesión de análisis FODA y PESTEL	Consultor externo, CEO	Mes 1	█													
	Definición de objetivos a corto y largo plazo	CEO	Mes 1	█													
	Redacción de la visión estratégica	CEO	Mes 1	█													
<b>Establecimiento de la estrategia de comunicación</b>	Identificación de herramientas de comunicación	CEO	Mes 2		█												
	Implementación de Google Drive o Trello	CEO, Colaboradores	Mes 2		█												
	Reunión para presentación de la visión estratégica	CEO, Colaboradores	Mes 3			█											
<b>Fase 2: Toma de Decisiones Basadas en Datos</b>																	
<b>Capacitación en análisis de datos</b>	Búsqueda de recursos formativos (webinars, cursos)	CEO	Mes 4				█										
	Participación en capacitación sobre análisis de datos	CEO	Mes 5					█									
	Identificación de KPIs clave para la empresa	CEO	Mes 6						█								
<b>Implementación del sistema de recolección de datos</b>	Creación de sistema básico de seguimiento en Google Sheets/Trello	CEO	Mes 6						█								
	Revisión mensual de datos y KPIs	CEO, Colaboradores	Mes 7 en adelante								█	█	█	█	█	█	█
<b>Fase 3: Consolidación del Liderazgo y Seguimiento Continuo</b>																	
<b>Coaching en liderazgo estratégico</b>	Sesiones de coaching mensuales con consultor	Consultor, CEO	Mes 7-12								█	█	█	█	█	█	█
	Reuniones trimestrales para revisión de objetivos	CEO, Colaboradores	Mes 9, 12										█	█	█	█	█
<b>Seguimiento de los objetivos estratégicos</b>	Ajuste de la estrategia según los resultados de los KPIs	CEO, Colaboradores	Mes 12														█
	Implementación de Balanced Scorecard para seguimiento detallado de los objetivos	CEO	Mes 10 - 12											█	█	█	█

Fuente: Elaboración propia. Primera versión concertada con la empresa Ygeia Essential Labs para implementar el Plan de competencias Directivas.

**Tabla 13. Presupuesto estimado de Implementación.**

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)	Costo Total (COP)	Referencia
<b>Actividades de Consultoría y Formación</b>						
Sesiones de Coaching Ejecutivo	Programa de 8 sesiones para el CEO	8	250 /Programa	250	\$ 1.045.983	Referencia basada en precios promedio del mercado internacional para programas de coaching ejecutivo. Fuente: Arigato Coaching. Fuente: <a href="https://becomearigato.com/coaching-empresarial-ejecutivo/?utm_source=chatgpt.com">https://becomearigato.com/coaching-empresarial-ejecutivo/?utm_source=chatgpt.com</a>
Consultoría para Análisis FODA y PESTEL	Sesión de análisis estratégico con consultor externo	1	100	100	\$ 418.393	Valor estimado para consultores en análisis estratégico basado en referencias de Glassdoor para tarifas de consultores independientes. Fuente: <a href="https://www.glassdoor.com/index.htm">https://www.glassdoor.com/index.htm</a>
Capacitación en Análisis de Datos	Curso en línea para el CEO	1	50	50	\$ 209.197	Basado en precios de cursos en línea disponibles en plataformas como Coursera y UdeMY.
<b>Costos de Herramientas Tecnológicas</b>						
Trello Premium	Suscripción anual para gestión de proyectos	1	10 /Usuario/Mes	120	\$ 502.072	Basado en la tarifa oficial de Trello para cuentas Premium. Fuente: <a href="https://trello.com/pricing?utm_source=chatgpt.com">https://trello.com/pricing?utm_source=chatgpt.com</a>
Google Workspace	Herramientas de productividad y almacenamiento en la nube	1	6 /Usuario/Mes	72	\$ 301.243	Google Workspace: Basado en los precios oficiales de Google para cuentas individuales y empresariales. Fuente: Google Workspace Pricing
Looker Studio (Google Data Studio)	Plataforma de visualización y análisis de dato	1	0	0	0	Looker Studio: Es una herramienta gratuita de Google para visualización de datos. Fuente: Looker Studio.
<b>Costos Internos (Tiempo del CEO y Colaboradores)</b>						
Horas del CEO	Dedicación a sesiones de coaching, análisis y reuniones estratégicas (aprox. 40 horas)	40 horas	50 / Hora	2000	\$ 8.367.860	Estimación basada en el valor promedio de la hora laboral de un CEO en pequeñas empresas de Colombia, calculado en USD. Fuente <a href="https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/colombia-ceo-sueldo-SRCH_IL_0%2C8_IN54_KO9%2C12.htm?utm_source=chatgpt.com">https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/colombia-ceo-sueldo-SRCH_IL_0%2C8_IN54_KO9%2C12.htm?utm_source=chatgpt.com</a>
Horas de Colaboradores	Participación en reuniones y capacitaciones (aprox. 20 horas cada uno)	40 horas	30 / Hora	1200	\$ 5.020.716	Horas de Colaboradores: Basado en salarios promedio por hora en Colombia, considerando roles administrativos y de apoyo. Fuente: <a href="https://co.talent.com/salary?job=personal+administrativo">https://co.talent.com/salary?job=personal+administrativo</a>
<b>Otros Costos Potenciales</b>						
Webinars/Cursos Adicionales	Recursos formativos complementarios	2 cursos	30/Curso	60	\$ 251.036	Basado en precios promedio de cursos cortos ofrecidos en plataformas como UdeMY y Domestika.
Papelería e Impresión de Materiales	Impresión de documentos y guías de capacitación	1	50	50	\$ 209.197	Costo aproximado basado en precios de impresión y papelería en Colombia.
Alquiler de Espacio para Talleres Estratégicos	Si la empresa necesita un lugar externo (coworking)	2 sesiones	100 / Sesión	200	836786	Tarifas promedio de alquiler en espacios de coworking en Bogotá. Fuente: WeWork Colombia.
Cafetería y Refrigerios	Para sesiones de capacitación y reuniones estratégicas	2 sesiones	30 / Sesión	60	\$ 251.036	Estimación basada en presupuestos promedio para eventos corporativos en Colombia.
<b>PRESUPUESTO TOTAL (COP)</b>				<b>\$</b>	<b>17.413.517</b>	

\* Valores consultados en USD y expresados en COP con una TRM de \$4,183,93 COP/USD

*Fuente: Elaboración propia. Basado en las actividades propuestas en el Plan de Competencias Directivas para la empresa objeto de estudio.*

### Cálculo del ROI

El Retorno de la Inversión (ROI) se calcula utilizando la fórmula estándar:

$$ROI = \left( \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Inversión total}} \right) \times 100$$

Según Gallo (2016), el ROI permite medir la eficiencia de una inversión al comparar los beneficios generados con los costos asociados, y es ampliamente utilizado en la evaluación financiera de proyectos organizacionales.

Supuestos de cálculo:

- Rentabilidad actual de la empresa: \$125,518,980 COP/Año (\$30.000 USD/Año).
- Incremento proyectado en la rentabilidad: Se asume un incremento del 5% como resultado directo del plan, lo que equivale a \$ 6,275,895 COP (\$1,500 USD) en beneficios adicionales por año.
- Inversión Total: \$4,222 USD (\$17,649,982 COP), basado en el desglose del presupuesto presentado anteriormente.

$$ROI = \left( \frac{\$6.275.895}{\$17.649.982} \right) \times 100 = 35,5\%$$

El ROI obtenido del **35.5%** indica que la inversión en la implementación del plan de competencias directivas es financieramente viable y genera beneficios significativos para la empresa. Este resultado demuestra que, por cada dólar invertido, se espera un retorno de **0.36 dólares** en el primer año.

El incremento del **5%** en la rentabilidad anual, si bien conservador, refleja una mejora sustancial en la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Este impacto positivo también puede fortalecer la sostenibilidad del crecimiento de la empresa a largo plazo.

---

### **Verificación del Plan de Desarrollo de Competencias Directivas para la empresa Ygeia Essential Labs**

Como parte de la **Fase 3** de este proyecto, presentamos esta versión cero del Plan de Competencias a 10 expertos que nos dieron sus opiniones mediante la aplicación de una encuesta en la que pusimos a su consideración cada una de las acciones propuestas en el plan en cuanto a su claridad, pertinencia y relevancia, el detalle de la encuesta aplicada puede consultarse en el Anexo C. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- **Competencia de Liderazgo Estratégico**

Para la competencia de Liderazgo Estratégico, se evaluaron tres acciones clave: la implementación de sesiones de planificación estratégica con el CEO, el coaching personalizado en liderazgo estratégico para el CEO, y las reuniones periódicas de alineación estratégica con el equipo. Los resultados de la encuesta muestran una percepción positiva de los expertos en cuanto a la claridad, pertinencia y relevancia de cada acción, lo que respalda su viabilidad para el plan de competencias Ilustración 12.

La primera acción, la implementación de sesiones de planificación estratégica con el CEO, obtuvo calificaciones de 4.4 en claridad, 4.5 en pertinencia y 4.6 en relevancia, lo cual indica que los expertos consideran esta acción como una estrategia bien estructurada y adecuada para el fortalecimiento del liderazgo en la organización.

La segunda acción, el coaching personalizado en liderazgo estratégico para el CEO, recibió una calificación ligeramente inferior en los tres criterios (4.2 en claridad, 4.3 en pertinencia y 4.2 en relevancia), lo cual sugiere que, aunque es considerada una acción valiosa, podría beneficiarse de ajustes menores para incrementar su alineación con las expectativas de los expertos.

Por último, las reuniones periódicas de alineación estratégica con el equipo se destacaron con las calificaciones más altas (4.7 en todos los criterios), reflejando un alto nivel de aceptación por parte de los expertos. Esto confirma que esta acción es ampliamente percibida como clara, pertinente y relevante para fortalecer la alineación y

cohesión dentro del equipo, así como para mejorar el liderazgo estratégico en la organización.

**Ilustración 12. Resultados Verificación Acciones para la Competencia de Liderazgo Estratégico**



*Fuente: Elaboración Propia. Nota: En conjunto, los resultados indican que las acciones propuestas para la competencia de liderazgo estratégico son bien recibidas y tienen un fuerte potencial para contribuir al desarrollo directivo en Ygeia Essentials Labs, particularmente las reuniones de alineación estratégica que recibieron la mayor valoración.*

- **Competencia de Toma de Decisiones Basadas en Datos**

Para la competencia de Toma de Decisiones Basadas en Datos, se evaluaron tres acciones principales: la capacitación en análisis de datos y toma de decisiones para el CEO, la implementación de un sistema de recolección y análisis de datos, y las reuniones de revisión de decisiones con el equipo. Los resultados de la encuesta muestran que los expertos valoran positivamente estas acciones en términos de claridad, pertinencia y relevancia, indicando su alineación con las necesidades de la empresa para fortalecer esta competencia ver Ilustración 13.

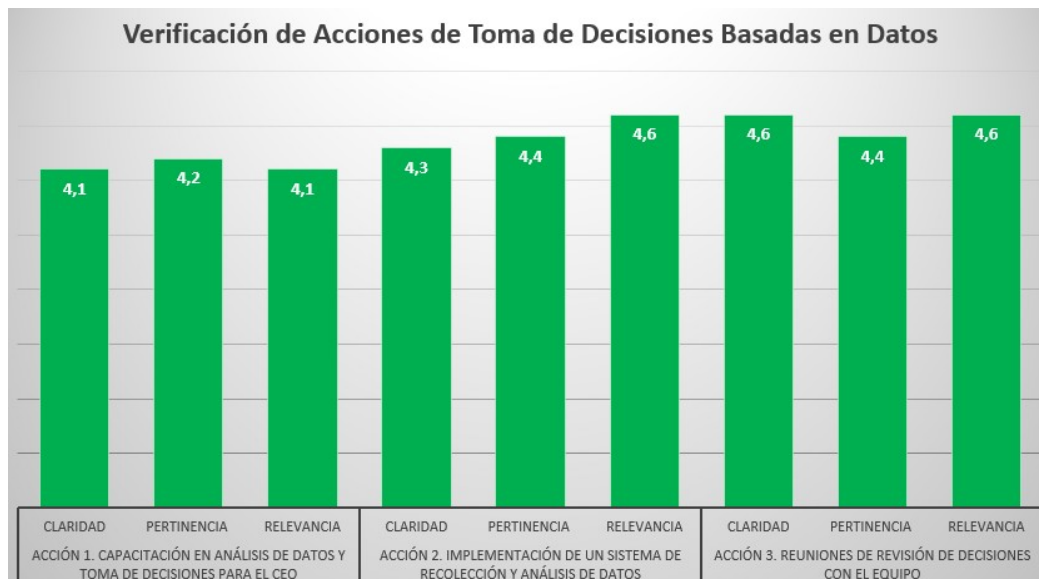
La primera acción, la capacitación en análisis de datos y toma de decisiones para el CEO, obtuvo calificaciones de 4.1 en claridad y relevancia, y 4.2 en pertinencia. Aunque

los resultados son favorables, este puntaje sugiere un área de oportunidad para mejorar la estructura o el enfoque de esta capacitación, a fin de optimizar su impacto en el desarrollo de la competencia en toma de decisiones.

La segunda acción, la implementación de un sistema de recolección y análisis de datos, recibió calificaciones más altas, con 4.3 en claridad, 4.4 en pertinencia y una notable puntuación de 4.6 en relevancia. Esto indica que los expertos consideran esta acción como una herramienta fundamental para fortalecer el proceso de toma de decisiones, al proporcionar al equipo directivo datos fiables para guiar sus decisiones estratégicas.

La tercera acción, las reuniones de revisión de decisiones con el equipo, se destacó con las puntuaciones más altas (4.6 en claridad y relevancia, y 4.4 en pertinencia). Esta acción fue reconocida por su potencial para fomentar la cohesión y el alineamiento del equipo en torno a las decisiones estratégicas, fortaleciendo la transparencia y la colaboración en el proceso de toma de decisiones.

**Ilustración 13. Resultados Verificación Acciones para la Competencia de Toma de Decisiones Basadas en Datos**



Fuente: Elaboración Propia.

*Nota: los resultados sugieren que las acciones propuestas en esta competencia son efectivas y bien valoradas, especialmente la implementación del sistema de análisis de datos y las reuniones de revisión, que fueron percibidas como claves para mejorar la toma de decisiones en Ygeia Essentials Labs.*

- **Competencia de Comunicación Estratégica**

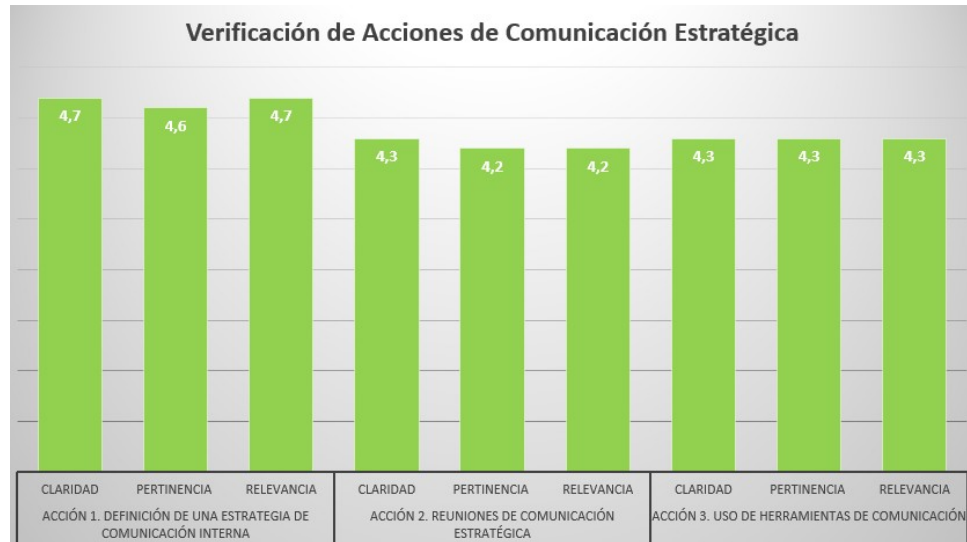
Para la competencia de Comunicación Estratégica, se evaluaron tres acciones clave: la definición de una estrategia de comunicación interna, la realización de reuniones de comunicación estratégica, y el uso de herramientas de comunicación. Los resultados reflejan una valoración positiva en términos de claridad, pertinencia y relevancia, lo cual indica que estas acciones son consideradas efectivas para fortalecer esta competencia en Ygeia Essentials Labs Ilustración 14

La primera acción, la definición de una estrategia de comunicación interna, obtuvo las puntuaciones más altas en esta categoría, con 4.7 en claridad y relevancia, y 4.6 en pertinencia. Esto sugiere que los expertos consideran esta acción como fundamental para establecer una base sólida en la comunicación organizacional, alineando al equipo bajo una visión común y mejorando la transparencia en los procesos.

La segunda acción, las reuniones de comunicación estratégica, recibió puntuaciones de 4.3 en claridad y 4.2 tanto en pertinencia como en relevancia. Aunque bien valorada, esta acción podría beneficiarse de ajustes menores para optimizar su impacto, asegurando que los temas abordados en dichas reuniones se mantengan alineados con los objetivos estratégicos y necesidades específicas de la empresa.

La tercera acción, el uso de herramientas de comunicación, obtuvo calificaciones uniformes de 4.3 en los tres criterios evaluados. Esto indica que los expertos perciben esta acción como adecuada y relevante para mejorar la comunicación en Ygeia Essentials Labs, facilitando el intercambio de información y promoviendo una comunicación más fluida entre los miembros del equipo.

### Ilustración 14. Resultados Verificación Acciones para la Competencia de Comunicación Estratégica



*Fuente: Elaboración Propia.*

*Nota: En general, los resultados sugieren que las acciones propuestas para mejorar la Comunicación Estratégica son efectivas y bien recibidas, destacándose la creación de una estrategia de comunicación interna como una de las áreas más fuertes y valiosas para la organización.*

Con base en los resultados obtenidos en la verificación del plan de competencias directivas con profesionales, en la tabla 13 se muestra una valoración altamente positiva en todos los criterios evaluados y promedios que superan los 4,1 puntos en cada acción y competencia propuesta, se confirma la solidez y pertinencia del diseño. Esta retroalimentación refleja una alta aceptación y relevancia del plan en relación con las necesidades y objetivos estratégicos de Ygeia Essentials Labs. Por ello, los autores decidieron mantener el plan de competencias directivas en su forma original para la entrega a la empresa Ygeia Essential Labs, tal como fue diseñado en la versión cero, sin realizar modificaciones adicionales. Esta decisión asegura que el plan se implementará con base en un diseño verificado, coherente y ajustado a la realidad de la organización.

**Tabla 14.** Resultados obtenidos en la Verificación del plan de competencias.

Claridad	Pertinencia	Relevancia
4,4	4,4	4,4

*Fuente: Elaboración propia. Nota: Estos fueron los resultados obtenidos en la validación de plan de competencias directivas para la empresa Ygeia Essentials Labs*

Finalmente se procede a la entrega oficial vía correo electrónico del Plan de Competencias Directivas para el Crecimiento Organizacional en la empresa Ygeia Essentials Labs (ver Anexo E), al CEO de la Organización, el ingeniero Diego Alejandro Guzmán Conejo realizando una reunión virtual para socializar el plan propuesto (ver Anexo F) y posteriormente se formalizó la entrega y el recibo del documento vía correo electrónico como consta en el **Anexo G**.

### Validación de objetivos y alineación general de contenidos

#### Tablero de Cumplimiento de Objetivos

Con el propósito de fortalecer la trazabilidad y validación del cumplimiento de los objetivos específicos, a continuación, se presenta un tablero de seguimiento, donde se consolidan las acciones realizadas por cada objetivo propuesto, los resultados obtenidos y las secciones del documento donde se evidencia cada aspecto. Este tablero permite verificar de manera estructurada el desarrollo del Plan de Competencias Directivas para el Crecimiento Organizacional de Ygeia Essentials Labs, asegurando que cada uno de los objetivos planteados fue abordado y alcanzado de una manera efectiva.

**Tabla 15.** Tablero de Cumplimiento

Objetivo Específico	Acciones Realizadas	Resultados Obtenidos	Cumplimiento
Identificar variables relevantes relacionadas con el desarrollo de competencias directivas, el entorno regulatorio, la innovación de productos y la gestión de equipos.	Revisión bibliográfica de modelos de competencias directivas y análisis del sector cannabis en Colombia.	Capítulo: <b>Marco de Referencia</b> - <i>Identificación de Variables</i> (Pág. 45) - <i>Comparación de Modelos de Competencias</i> (Pág. 47)	
Realizar un diagnóstico organizacional de las competencias directivas existentes en <u>Ygeia Essentials Labs</u> .	Aplicación de encuestas al CEO y colaboradores, análisis DOFA y MEFI.	Capítulo: <b>Diagnóstico Organizacional</b> - <i>Encuesta de Diagnóstico al CEO</i> (Pág. 69) - <i>Encuesta de Diagnóstico a los Colaboradores</i> (Pág. 71) - <i>Análisis DOFA</i> (Pág. 74) - <i>Mapa de Calor de Riesgos</i> (Pág. 80)	
Identificar las principales brechas y áreas de mejora en términos de competencias directivas, innovación y gestión de equipos.	Análisis comparativo de los modelos de liderazgo (Boyatzis, Ulrich y Transformacional).	Capítulo: <b>Resultados y Análisis de Resultados</b> - <i>Percepción de Variables Analizadas</i> (Pág. 72) - <i>Brechas Identificadas en las Competencias Directivas</i> (Pág. 82-89)	
Diseñar un plan de competencias directivas que incluya herramientas y estrategias adaptadas a las necesidades de <u>Ygeia Essentials Labs</u> .	Construcción del Plan de Competencias con acciones específicas para cada brecha identificada.	Capítulo: <b>Plan de Competencias Directivas</b> - <i>Acciones propuestas en el plan de acción</i> (Pág. 90-92) - <i>Cronograma de Implementación</i> (Pág. 94) <i>Versión 0 del Plan</i> (Anexo C)	
Verificación del plan de competencias directivas propuesto para <u>Ygeia Essentials Labs</u> .	Evaluación del plan por parte de expertos mediante encuesta con escala de Likert.	Capítulo: <b>Verificación del Plan de Competencias Directivas</b> - <i>Resultados de Evaluación por Expertos</i> (Pág. 95-100 y Anexo D)	

**Fuente:** Elaboración Propia. **Nota:** Cada acción realizada contribuye al desarrollo integral del Plan de Competencias Directivas, resaltando la coherencia entre las estrategias propuestas y los resultados obtenidos.

### Ruta de los Ejes Identificados hacia las Competencias del Plan de Desarrollo

Para garantizar la coherencia entre los ejes identificados, los componentes del plan de competencias y los modelos conceptuales y metodológicos seleccionados, se presenta a continuación una tabla que describe cómo cada eje relevante para el crecimiento organizacional se traduce en competencias específicas. Esta estructura evidencia la alineación del marco de referencia con los resultados del diagnóstico organizacional y la solución propuesta en el Plan de Competencias Directivas.

**Tabla 16.** Ruta de los Ejes Identificados hacia las Competencias del Plan de Desarrollo

Ejes Identificados (Pág. 32)	Componentes Incluidos en el Plan de Competencias A partir del Marco Conceptual (Pág 27 - 33)	Modelo Conceptual Aplicable par cada componente A partir del Marco de Referentes Metodológicos (Pág. 34-44)	Competencias Generales del Plan (Anexo B)
<b>Liderazgo</b>	Visión estratégica y liderazgo inspirador.	Ulrich: Capacidades para la Gestión Estratégica. Liderazgo Transformacional: Inspiración y visión estratégica.	<b>Competencia 1:</b> Liderazgo Estratégico
<b>Toma de decisiones</b>	Toma de decisiones basada en datos y resolución analítica de problemas.	Ulrich: Estrategia y uso de datos en la toma de decisiones. Boyatzis: Resolución estructurada de problemas.	<b>Competencia 2:</b> Toma de Decisiones Basadas en Datos
<b>Habilidades de comunicación</b>	Comunicación estratégica y escucha activa.	Boyatzis: Comunicación como habilidad clave de liderazgo. Liderazgo Transformacional: Comunicación para el cambio organizacional.	<b>Competencia 3:</b> Comunicación Estratégica
<b>Rentabilidad</b>	Optimización de procesos y gestión financiera estratégica.	Ulrich: Gestión de Recursos Humanos y Resultados Estratégicos. Boyatzis: Relación entre gestión de procesos y rentabilidad.	Incluida dentro de Gestión de Recursos <b>(Competencia 1)</b>
<b>Penetración en el mercado</b>	Innovación adaptativa y posicionamiento estratégico.	Liderazgo Transformacional: Innovación y adaptabilidad al cambio. Ulrich: Estrategia de posicionamiento y crecimiento organizacional.	Incluida dentro de Comunicación Estratégica <b>(Competencia 3)</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en los modelos conceptuales y metodológicos descritos en el marco de referencia del presente documento. **Nota.** Esta tabla refleja la conexión entre los ejes clave para el crecimiento organizacional y las competencias

---

*propuestas en el plan, demostrando cómo dichas competencias fortalecen áreas críticas para el desarrollo sostenible de Ygeia Essentials Labs.*

### **Conexión del Plan de Competencias Directivas con los Referentes Estratégicos**

El Plan de Competencias Directivas está alineado con la misión, visión y valores de Ygeia Essentials Labs a través de las competencias seleccionadas y las acciones diseñadas en el plan, como se detalla a continuación:

#### **Conexión con la Misión:**

- **Liderazgo Estratégico:** Fomenta la visión y gestión de recursos para desarrollar productos innovadores y de alta calidad.
- **Toma de Decisiones Basadas en Datos:** Garantiza decisiones informadas para cumplir con los estándares de calidad y bienestar.
- **Comunicación Estratégica:** Alinea a los equipos con los objetivos de innovación y servicio al cliente.

#### **Conexión con la Visión:**

- **Liderazgo Estratégico:** Promueve el liderazgo global y el desarrollo sostenible.
- **Toma de Decisiones Basadas en Datos:** Facilita la expansión y el cumplimiento de estándares internacionales.
- **Comunicación Estratégica:** Refuerza la imagen de Ygeia como líder global en el sector.

#### **Conexión con los Valores:**

- **Innovación y Vocación de Servicio:** Reflejadas en el desarrollo de líderes estratégicos y comprometidos.
- **Integridad y Sostenibilidad:** Aseguradas a través de decisiones éticas y responsables.
- **Trabajo en Equipo:** Fortalecido mediante estrategias de comunicación colaborativa.

Este plan impulsa el desarrollo de competencias clave que promueven la innovación, la sostenibilidad y el bienestar, asegurando el cumplimiento de los referentes estratégicos de la organización.

### Relación entre los Marcos de Referencia y las Variables Clave

Para establecer la relación existente entre los Marcos de Referencia investigados en el presente documento y las variables clave identificadas, es indispensable establecer que este estudio se ajusta a los principios de la investigación aplicada, según los cuales, como lo plantea (Sampieri 2014, p. 32), su objetivo es resolver problemas prácticos mediante la utilización de conocimientos teóricos aplicados a situaciones concretas. En este caso, la investigación se orienta a abordar las necesidades específicas dentro de Ygeia Essentials Labs, utilizando conceptos y herramientas que permiten diseñar un plan de competencias directivas que tenga un impacto directo en la mejora de los procesos y el desempeño organizacional de la empresa.

Para garantizar la coherencia entre el marco conceptual, los referentes metodológicos y la identificación de las variables clave en esta investigación, se ha elaborado la siguiente Tabla No. 17, proporcionando una visión estructurada del proceso de análisis y construcción del modelo de intervención.

**Tabla 17.** Conexión entre Marcos Conceptuales, Metodológicos y Variables Clave para el Crecimiento Organización

Aporte Principal		Relación con la Identificación de Variables	Referencias
<b>Marco Conceptual y de Referencia</b>	Define cómo las competencias directivas impactan el crecimiento organizacional.	Justifica la selección de Liderazgo, Toma de Decisiones y Comunicación Estratégica como competencias clave.	Pág. 30-33 (Marco Conceptual)
	Analiza el contexto del sector del cannabis y sus retos.		Pág. 36-44 (Modelos de Referencia)
<b>Marco de Referentes Metodológicos</b>	Presenta los modelos de Boyatzis, Ulrich y el Liderazgo Transformacional.	Establece el sustento teórico y metodológico para seleccionar las competencias clave.	Pág. 36-44 (Modelos Aplicados)
	Explica por qué estos modelos son relevantes para la empresa.		
<b>Metodología y Diagnóstico Organizacional</b>	Aplicación de herramientas de análisis interno y externo:	- Liderazgo Estratégico: Identificado a partir de fortalezas y debilidades internas. - Toma de Decisiones Basadas en Datos: Evidenciada en la falta de	Pág. 54-56 (PESTEL)
	- PESTEL → Evalúa el entorno regulatorio y oportunidades de mercado.		Pág. 70-72 (DOFA)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DOFA → Identifica fortalezas y debilidades organizacionales.</li> <li>- MEFI → Mide el impacto de las capacidades internas.</li> <li>- Encuestas → Diagnóstico de competencias directivas del CEO y equipo.</li> </ul>	<p>estructuración en la gestión de información (MEFI).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación Estratégica: Detectada en la falta de alineación organizacional (DOFA y Encuestas).</li> <li>- Rentabilidad: Relacionada con la eficiencia operativa y crecimiento financiero (MEFE).</li> <li>- Penetración en el Mercado: Subrayada en el PESTEL por oportunidades en mercados emergentes.</li> <li>- Gestión de Recursos: Fundamentada en la necesidad de optimización interna.</li> </ul>	<p>Pág. 66-67 (MEFE)</p> <p>Pág. 78-79 (MEFI)</p> <p>Pág. 67-71 (Encuestas)</p>
<p><b>Conexión Final entre Variables y el Plan de Competencias</b></p>	<p>Integra los hallazgos de cada sección para validar la selección de competencias.</p> <p>Las variables seleccionadas responden a necesidades organizacionales reales basadas en datos.</p>	<p>Se establecen seis variables clave alineadas con el diagnóstico y el marco conceptual, asegurando la pertinencia del plan de competencias para Ygeia Essentials Labs.</p>	<p>Pág. 82-89 (Resultados y Análisis de Resultados)</p>

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Nota:** *La tabla resume la conexión entre el marco conceptual, los referentes metodológicos y las variables clave del estudio. Las herramientas de análisis interno y externo permiten identificar brechas estratégicas y operativas alineadas los objetivos de la investigación.*

---

### Conclusiones

- El Plan de Competencias Directivas para el Crecimiento Organizacional de Ygeia Essentials Labs ofrece una hoja de ruta clara para fortalecer las capacidades de liderazgo, toma de decisiones y comunicación estratégica en la empresa. Este plan ha sido diseñado para ajustarse a la realidad de Ygeia Essentials Labs, una empresa en crecimiento y con un alto potencial de crecimiento en el sector del cannabis medicinal.
- Las competencias clave identificadas (liderazgo estratégico, toma de decisiones basadas en datos y comunicación estratégica) fueron seleccionadas porque representan los pilares sobre los cuales la empresa podrá construir una base sólida para su expansión y sostenibilidad. Al desarrollar estas competencias, se busca que Ygeia Essentials Labs esté mejor preparada para anticipar cambios en el entorno, tomar decisiones informadas y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos estratégicos.
- La implementación de este plan en fases, con mecanismos claros de seguimiento y evaluación, permitirá que el CEO y sus colaboradores se enfoquen en acciones concretas que impulsarán el crecimiento organizacional de manera ordenada y medible. Además, el seguimiento de indicadores clave y el ajuste continuo del plan garantizarán que las acciones se adapten a las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado.
- El documento de trabajo de grado confirma que el diseño e implementación de un Plan de Competencias Directivas específico para Ygeia Essentials Labs es una estrategia clave para fortalecer las capacidades internas y mejorar su competitividad. Este plan permitió identificar las brechas existentes y desarrollar competencias directivas alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, preparando a sus líderes para responder a las exigencias del entorno regulado y dinámico de la industria del cannabis medicinal.
- La integración de modelos teóricos de liderazgo como los de Boyatzis, Ulrich y el Transformacional demostró ser fundamental para optimizar los procesos internos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Como resultado, Ygeia Essentials Labs

no solo avanzó hacia la consolidación de un liderazgo efectivo, sino que también posicionó su crecimiento como sostenible y competitivo, estableciendo bases sólidas para enfrentar futuros desafíos y oportunidades en su sector.

### Referencias

- Ahmed, R. (2017). Risk Mitigation Strategies in Innovative Projects. *Key Issues for Management of Innovative Projects*. <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.69004>
- Alsyouf, I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 70–78. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2004.06.057>
- Ashtiani, M. T., & Aghaei, M. (2019). Investigating the Effectiveness of Managers Skills in Real-Profit Management. *International Journal of Environmental & Science Education*, 14(2).
- Arigato Coaching. (n.d.). Coaching empresarial ejecutivo. Recuperado de [https://becomearigato.com/coaching-empresarial-ejecutivo/?utm\\_source](https://becomearigato.com/coaching-empresarial-ejecutivo/?utm_source)
- Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research* (12th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Banco Mundial. (2021). *Informe anual sobre la economía colombiana* (p. 102). Banco Mundial.
- Beatriz-Melo, N. (2019). Enseñanza a partir de saberes tradicionales de las comunidades de la etnia Wayuu. *Educación y Educadores* 22(2), 237-255. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.4>
- Bigley, J. (2019). Perceptions on Change: a Transformation Case Study. Online) *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 6(3), 19–36.
- Blanco Contreras, T. (2018). Cannabis Y Sus Extractos: Potencial De Crecimiento Exportador Para El Sector Farmacéutico Colombiano. *Biomass Chem Eng*, 3(2).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey, NJ: Psychology Press.

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Carroll, A., & García, M. (2020). *Economía circular y sostenibilidad en la agroindustria colombiana* (p. 42). Editorial Ambiental.
- CIFRAS Y CONCEPTOS. (2021). *Informe sobre la percepción social del cannabis medicinal en Colombia* (p. 95). CIFRAS Y CONCEPTOS.
- Colciencias. (2018). *Política de Investigación, Desarrollo e Innovación en Colombia* (p. 27). Colciencias.
- Congreso de la República. (2022). Ley 2204 de 2022. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202204%20DEL%2010%20DE%20MAYO%20DE%202022.pdf>
- Coursera & Udemy. (n.d.). *Precios de cursos en línea*.
- Costo de impresión y papelería en Colombia. (n.d.). Precios promedio.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. [www.Eduardoleyton.Com](http://www.Eduardoleyton.Com).
- Cubillos Sánchez, P. A. (2021). Panorama del cannabis con fines médicos y científicos en Colombia. *Colombian Journal of Anesthesiology*, 49(2).
- D'Alessio, F. (2017). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. *Centrum*.
- DANE. (2021). *Estadísticas del comercio exterior* (p. 53). Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2021). *Informe de inflación y precios al consumidor en Colombia* (p. 85). Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- David, F. R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (15th ed., p. 125). Pearson Education.

---

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts* (16th ed.) (p.19). Pearson.

Estimación de presupuestos para eventos corporativos en Colombia. (n.d.). Precios promedio.

Fedesarrollo. (2019). La Industria del Cannabis Medicinal en Colombia. In *Fedesarrollo*. Pág 1 - 61

Fernández, R. L., Martínez, R. A., Urquiza, D. E. P., Gálvez, S. S., & Álvarez, M. Q. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(2(Sup)), 441–450. <https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/390/331>

Francis, J., Huang, A. H., Rajgopal, S., & Zang, A. Y. (2008). CEO reputation and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1506/car.25.1.4>

Feldman, R. S. (2022). *Psicología* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Gitman, L. J. ., & Zutter, C. J. . (2012). *Principles of managerial finance*. 611.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés

Gómez, C. (2020). *El deber y la ilusión (Ética, Política, Literatura)*. Dykinson.

Google Workspace. (n.d.). Precios de Google Workspace. Recuperado de Google Workspace Pricing

Gutiérrez, L., & Martínez, J. (2020). *Avances en tecnologías de extracción en la industria del cannabis* (p. 56). Editorial TecnoCiencia.

Glassdoor. (n.d.). Tarifas de consultores independientes. Recuperado de <https://www.glassdoor.com/index.htm>

Glassdoor. (n.d.). *Sueldo promedio de CEO en pequeñas empresas de Colombia*. Recuperado de [https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/colombia-ceo-sueldo-SRCH\\_IL.0%2C8\\_IN54\\_KO9%2C12.htm?utm\\_source](https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/colombia-ceo-sueldo-SRCH_IL.0%2C8_IN54_KO9%2C12.htm?utm_source)

- 
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Helfat, C. E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1).  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700110>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana
- Huang, Y., Yan, A., & Smith, R. (2019). Methodology for the development of knowledge management on organizational performance based on employees' professional competence. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 64.  
<https://doi.org/10.33788/rcis.64.7>
- Illeris, K. (2012). International perspectives on competence development: Developing skills and capabilities. In *International Perspectives on Competence Development: Developing Skills and Capabilities*. <https://doi.org/10.4324/9780203523032>
- IPCC. (2021). *Informe de evaluación sobre cambio climático y sus impactos* (p. 112). Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático.
- Julius, A., Agbolade, K., & Johnson, O. (2016). R M B R Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5, 1. [www.irmbrjournal.com](http://www.irmbrjournal.com)
- Junta Internacional de Estupefacientes. (2022). Informe de la Junta Internacional de Estupefacientes correspondiente a 2021. In *Informe 2021*. Pág 1-64
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Wadsworth.
- Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy : AJHP : Official Journal of the American Society of Health-System Pharmacists*, 65(23), 2276–2284. <https://doi.org/10.2146/AJHP070364>
- Kittelsen, F. H. (2020). *Market Validation in Established Companies*.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- La importancia de medir el desempeño de su negocio - MAU*. (n.d.). Retrieved November 7, 2023, from <https://www.maufl.edu/es/news-and-events/macaws-blog/the-importance-of-measuring-your-business-performance>
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(6), 416–437. <https://doi.org/10.1108/08858620010349501/FULL/XML>
- La República. (2023, 5 de febrero). *Cerca de 70% de empresas del sector cannabis no reportó operaciones durante 2023*. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/cerca-de-70-de-empresas-del-sector-cannabis-no-reporto-operaciones-durante-2023-3861310>
- Lianto, B., Dachyar, M., & Soemardi, T. P. (2018). Continuous Innovation: A literature review and future perspective. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 8(3), 771–779. <https://doi.org/10.18517/IJASEIT.8.3.4359>
- Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., Espejel Blanco, J. E., Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 0–0. <https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2018.1085>
- Looker Studio. (n.d.). *Herramienta gratuita para visualización de datos*. Recuperado de Looker Studio
- Luisa, M., Latorre, R., & Riascos, L. S. (2021). *Modelo de negocio para la comercialización de productos a base de Cannabidiol (CBD) en Colombia*. 1–109.
- McLaughlin, C. P., & Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse. *Journal of College Student Development*, 61(2). <https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. (2021). *Normativas ambientales para la producción agroindustrial* (p. 68). Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

---

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Desarrollo productivo de las industrias de cannabis y cáñamo*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/desarrollo-industrial-cannabis-y-canamo-colombia>

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2021). *Normativa sobre la producción y comercialización de cannabis medicinal en Colombia* (p. 34). Ministerio de Justicia y del Derecho.

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2016). Ley 1787 de 2016.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Decreto 613 de 2017.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Ley 1787 de 2016: Por la cual se regula el uso del cannabis con fines medicinales y científicos* (p. 12). Diario Oficial No. 50.273.

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2021). *Ley 1562 de 2012: Normas de seguridad y salud en el trabajo* (p. 45). Ministerio de Trabajo de Colombia.

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2021). *Normativa laboral y costos de la mano de obra en Colombia* (p. 39). Ministerio de Trabajo de Colombia.

Molina Corral, L. A., Piñón Howlet, L. C., Sapién Aguilar, A. L., & Gallegos Cereceres, V. M. (2019). Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, 11(22). <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1751>

Nikitina, T., & Lapiņa, I. (2019). Creating and managing knowledge towards managerial competence development in contemporary business environment. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1). <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1569487>

Nielsen. (2020). *Tendencias de consumo sostenible en América Latina* (p. 78). Nielsen Holdings.

OMS. (2020). *Tendencias en salud pública y bienestar global* (p. 34). Organización Mundial de la Salud.

- 
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50–1. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Presidencia de la República. (2021). Decreto 811 de 2021.
- ProColombia. (2021). *Cannabis medicinal aportaría más de US\$1.700 millones en exportaciones al 2030*. Recuperado de <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/cannabis-medicinal-aportaria-mas-de-us1700-millones-en-exportaciones-al-2030>
- ProColombia. (2020). *Guía de exportación de productos derivados del cannabis medicinal* (p. 83). ProColombia.
- ProColombia. (2020). *Oportunidades de exportación para la industria del cannabis medicinal* (p. 112). ProColombia.
- ProColombia. (2020). *Tendencias de consumo de productos sostenibles en Colombia* (p. 78). ProColombia.
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109). [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- Rivera, N. M. (2019). *The Challenges of Medicinal Cannabis in Colombia A look at small- and medium-scale growers*. 1–28.
- Rodríguez, M., Gómez, L., & Ramírez, P. (2021). *Innovaciones en biotecnología para aplicaciones terapéuticas* (p. 103). Editorial Científica Nacional.
- Rodríguez, P. (2019). *Impacto de la regulación del cannabis en Colombia* (p. 45). Editorial Jurídica.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed., p. 32). McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 165–177. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342012000200014&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342012000200014&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

- 
- Sanchez, R. (2010). Knowledge Management and Organizational Competence. In *Knowledge Management and Organizational Competence*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199259281.001.0001>
- Shang, Y., Xu, F., & Tao, J. (2010). Research on IDDSS in sale process managing for the small and medium inter-trading enterprises. *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010*. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.1105>
- Silva, R. (2019). *Automatización en procesos industriales: Impacto y tendencias* (p. 89). Editorial Ingeniería Avanzada.
- Simon, H. A. (1985). What We Know About the Creative Process. *Frontiers in Creative and Innovative Management*.
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). Les rapports entre les compétences managériales et l'efficacité dans la gestion dans un jeu de simulation de gestion. *Innovar*, 26(62), 11–22. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V26N62.59385>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *Guía de propiedad intelectual y patentes en Colombia* (p. 27). Superintendencia de Industria y Comercio.
- Statista. (2025). *Cannabis - Colombia | Statista Market Forecast*. Recuperado de <https://es.statista.com/outlook/hmo/cannabis/colombia>
- Talent.com. (n.d.). *Salarios promedio por hora en Colombia*. Recuperado de <https://co.talent.com/salary?job=personal+administrativo>
- Torres, A., & Pérez, J. (2021). *El rol de las TIC en la gestión empresarial moderna* (p. 47). Editorial Digital Colombia.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2017). Una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser más racional. Serie McGraw-Hill de Management.
- Trello. (n.d.). *Planes y precios de Trello*. Recuperado de [https://trello.com/pricing?utm\\_source](https://trello.com/pricing?utm_source)
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Result-based leadership*. Harvard Business School Press.

---

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Udemy & Domestika. (n.d.). Precios de cursos cortos en línea.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't!: How to build value through people and organization*. John Wiley & Sons.

Van Den Bosch, F. A. J., & Van Wijk, R. (2010). Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective. In *Knowledge Management and Organizational Competence*.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199259281.003.0008>

Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V., & Cerdón-Pozo, E. (2012). Coaching: An effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review*, 22(5).  
<https://doi.org/10.1108/10595421211266302>

WeWork Colombia. (n.d.). Tarifas promedio de alquiler en espacios de coworking en Bogotá.

Wagner, T. H., Yoon, J., Jacobs, J. C., So, A., Kilbourne, A. M., Yu, W., & Goodrich, D. E. (2020). Estimating Costs of an Implementation Intervention. *Medical Decision Making*, 40(8), 959–967. <https://doi.org/10.1177/0272989X20960455>

Wisesa, O., Adriansyah, A., & Khalaf, O. I. (2020). Prediction Analysis Sales for Corporate Services Telecommunications Company using Gradient Boost Algorithm. *2020 2nd International Conference on Broadband Communications, Wireless Sensors and Powering, BCWSP 2020*. <https://doi.org/10.1109/BCWSP50066.2020.9249397>

Xie, W., Shu, C., & Ye, D. (2008). A study on the relationships between organizational culture, organizational learning, technological innovation and sustainable competitive advantage. *Proceedings - International Conference on Computer Science and Software Engineering, CSSE 2008*, 5. <https://doi.org/10.1109/CSSE.2008.92>

Zall, J., Ray, K., & Rist, C. (2004). *THE WORLD BANK Ten Steps Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. 1–268.

Zuardi, A. W. (2006). History of cannabis as a medicine: A review. In *Revista Brasileira de Psiquiatria* (Vol. 28, Issue 2). <https://doi.org/10.1590/S1516-44462006000200015>