

**Propuesta de un modelo de gestión de talento humano de selección por competencias con la empresa Colsubsidio para la línea de farmacia ubicada en la sede calle 26 de Bogotá**

Sandra Milena Aya Yanguma

Gloria Esperanza Baquero Mendoza

Nidia Yolanda Torres Rozo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Propuesta de un modelo de gestión de talento humano de selección por competencias con la empresa Colsubsidio para la línea de farmacia ubicada en la sede calle 26 de Bogotá**

Sandra Milena Aya Yanguma

Gloria Esperanza Baquero Mendoza

Nidia Yolanda Torres Rozo

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Tutora:

Deisy Milena Pérez Nuché

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de empresas

2022

## Página de Aceptación

---

Deisy Milena Pérez Nuché  
Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

2022

## **Dedicatoria**

Concedemos este trabajo principalmente a Dios, por permitirnos llegar a este importante momento de formación profesional, brindándonos la fuerza para perseguir cada una de nuestras metas sin rendirnos. A cada una de nuestras familias, por ser el fundamento más importante y por brindarnos siempre su apoyo incondicional, amor y confianza que permitieron llegar a este último paso para culminar la carrera profesional.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por permitirnos la culminación de este diplomado a la universidad UNAD por la oportunidad y herramientas que nos ha brindado para convertirnos en profesionales y a cada uno de los tutores de la escuela administración de empresas por guiarnos en esta trayectoria de aprendizaje y en especial a la tutora participante de esta investigación por su apoyo en todo el proceso de construcción de este trabajo haciendo parte de otro objetivo alcanzado en cada una de nuestras vidas para nuestra formación laboral y profesional.

## **Resumen**

Los modelos de selección por competencias facilitan la identificación de las capacidades que se requieren para cada labor en el área de trabajo, es así como los trabajadores y los conocimientos que estos obtienen a través de su experiencia dentro de una empresa y la forma de utilizarlos permiten mejorar la productividad dentro de las organizaciones, el proyecto tiene como fin proponer un modelo de gestión de talento humano basado en la selección por competencias para la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia ubicado en la calle 26 de la sede de la ciudad de Bogotá, con el fin de buscar y potencializar las capacidades que permita mejorar las habilidades, conocimientos y técnicas de acuerdo a la construcción de perfiles y así lograr establecer las técnicas de selección por competencias adecuadas para la empresa.

***Palabras claves:*** Competencia personal, Desempeño, Proceso selección, Productividad.

## **Abstract**

The selection models by competencies facilitate the identification of the capacities that are required for each task in the work area, this is how the workers and the knowledge that they obtain through their experience within a company and the way of using them allow improve productivity within organizations, the project aims to propose a human talent management model based on selection by competencies for the company Colsubsidio in the pharmacy line located on 26th street of the Bogotá city headquarters, in order to seek and potentiate the capacities that allow to improve the skills, knowledge and techniques according to the construction of profese and thus establish the selection techniques by appropriate competences for the company.

***Keywords:*** Personnel, competencies, productivity, performance, selection process.

## Tabla de contenido

Lista de Tablas .....	10
Lista de anexos .....	12
Introducción .....	13
1. Problema .....	14
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Sistematización del Problema .....	15
2. Justificación .....	16
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo general .....	18
3.2. Objetivos específicos .....	18
4. Antecedentes.....	19
5. Marco Teórico .....	21
5.1.2. Reclutamiento por Competencias.....	24
5.1.4. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	26
7. Marco Legal.....	27
8. Metodología.....	30
8.1. Tipo de Investigación:.....	30
8.2. Tipo de alcance de la Investigación.....	30
8.3. Técnicas de Recolección de la Información .....	31
8.4. Tipo de población a Estudio.....	32
8.5. Tipo de Muestra .....	32
8.7. Recolección de Información .....	33

8.8. Análisis de Datos .....	33
8.9. Análisis de Oportunidades de Mejora.....	43
9. Resultados.....	44
10. Propuesta.....	48
10.1. Matriz de Asignación de Competencias .....	48
11. Conclusiones.....	65
12. Recomendaciones .....	66
13. Referencias bibliográficas .....	67
Anexos .....	68

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Asignación de Competencias.....	49
Tabla 2. Perfil del Gerente General .....	50
Tabla 3. Perfil del Regente en Farmacia.....	53
Tabla 4. Perfil del auxiliar de farmacia.....	56
Tabla 5. Perfil de la cajera .....	58
Tabla 6. Perfil auxiliar de servicios generales .....	60
Tabla 7. Formato de Evaluación del Desempeño .....	62

## Lista de Figuras

Figura 1. Vinculación laboral .....	34
Figura 2. estaría dispuesto a que midan su productividad .....	34
Figura 3. hay compañeros reconocidos por su labor .....	35
Figura 4. hay dependencias de trabajo .....	36
Figura 5. la gestión del talento humano es importante .....	37
Figura 6. el área de una empresa que cree usted que se maneja la gestión del talento .....	37
Figura 7. mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área comercial .....	38
Figura 8. que clases de incentivos y compensaciones conoce .....	39
Figura 9. Afectan el ambiente laboral las instalaciones de la empresa .....	39
Figura 10. la remuneración dada influye en el ambiente laboral .....	40
Figura 11. Los conflictos entre compañeros de trabajo afectan el ambiente laboral .....	41
Figura 12. la sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral .....	41
Figura 13. la inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas del cargo de farmacéuta afecta el ambiente laboral .....	42

**Lista de anexos**

Anexo 1. instrumento para aplicar encuesta .....	68
Anexo 2.formato de asignación de competencias.....	71
Anexo 3.formato de la descripción del cargo .....	71
Anexo 4.formato de la evaluación de desempeño .....	73

## Introducción

El modelo de selección por competencias es un procedimiento en el que se realizan determinadas acciones que permiten evaluar los habilidades, actitudes y conocimientos, de los candidatos. Esto ayuda a predecir las capacidades para incorporar un talento humano apropiado en el entorno laboral que busca fortalecer las competencias técnicas y actitudinales en la empresa.

Con el objeto de mejorar el proceso en la empresa Colsubsidio se presenta un modelo de selección por competencias específico para ser aplicado en la línea de farmacia calle 26 sede Bogotá, el cual tiene como propósito calcular el desempeño de los equipos de trabajo a partir de las competencias definidas por la compañía y articular las estrategias de la gerencia con iniciativas que deben estar diseñados bajo una estructura que permita ejercer sus actividades de acuerdo a sus competencias y prácticas que realizan para la selección del personal y alcanzar los objetivos planteados en la organización.

Por consiguiente, se presenta el planteamiento del problema de acuerdo a las falencias en el enfoque de selección por competencias donde se relaciona la pregunta de investigación, su justificación, la construcción de los objetivos y elaboración del marco teórico, marco legal su metodología y la matriz de análisis por último se diseñará y luego se aplicará una encuesta específica para obtener la información necesaria que será sometida más adelante a un análisis, están se realizaran a los colaboradores de la compañía.

## 1. Problema

La gestión por competencias es un método para determinar las competencias empresariales, laborales e individuales. Para aplicarlo las organizaciones deben saber identificar las cualidades y ser consideradas de vital importancia a través de sus comportamientos que poseen las competencias.

Esta pretende mejorar la operación administrativa sus procesos, incentivar el crecimiento y la optimización de la compañía, para obtener resultados como la calidad general, la productividad y la competitividad, pero principalmente asignar a las personas adecuadas a los puestos adecuados.

La alta rotación del personal, puede crear problemas para la organización, afectar negativamente la productividad, provoca un desequilibrio en los resultados y objetivos de la empresa, lo que provoca que los empleados no logren completar las tareas, el perfil del puesto carece de los requisitos necesarios, esto tiene consecuencias negativas inmediatas y de largo plazo en el desarrollo de la operación, por lo que es necesario estudiar y evaluar los problemas que surgen cuando la rotación de personal es alta y los procedimientos que se usan para la incorporación.

El impacto para la empresa en el área de farmacia de Colsubsidio es identificado en el campo de talento humano donde actualmente posee problemas como el aumento de la tasa de deserción, manifestando el descontento del personal y la falta de adaptación. Para la empresa no es favorable debido a que se debe mantener un constante desgaste en procesos que ocasionan aumento de costos y retrasos en la productividad, afectando directamente las labores administrativas, operativas y financieras.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

De acuerdo con lo anterior se plantea una pregunta de investigación que se centra en proponer un modelo de gestión del talento basado en competencias que responda a las necesidades actuales de reclutamiento en el área de farmacia.

¿Cómo proponer un modelo de gestión de talento humano de selección por competencias para la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia calle 26 sede Bogotá?

### **1.2.Sistematización del Problema**

Para obtener respuesta a la anterior pregunta, es pertinente cuestionarse:

¿Qué pasos se toman para realizar el proceso de selección por competencias?

¿Cuál es estado actual del proceso de selección y contratación del personal?

¿Cuáles serían las técnicas de selección por competencias de acuerdo al perfil requerido para cada cargo?

## 2. Justificación

El objetivo de este proyecto es proponer un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, donde se tomen iniciativas responsables para el cumplimiento y seguimiento de los recursos específicos que se van a implementar y ejecutar.

Cada factor productivo debe trabajar eficientemente para lograr los resultados que estos implican; es aquí donde tiene lugar el procesamiento del capital humano, este factor debe ser muy importante para desarrollar destrezas, habilidades y aptitudes a un factor que autosuficiente que da lo mejor de sí en su trabajo, está satisfecho en lo hace y cómo es reconocido. Hoy en día es necesario eliminar las cosas que crean incertidumbre, y comprometerse en el cambio y la innovación continuos, reconocer la realidad, enfrentarse a entender la compañía y su misión.

Por ello, es importante que una empresa desarrolle planes y estrategias para ser competitiva en el mercado y así lograr sus metas organizacionales. Una opción clave para resolver este problema es a través de la gestión por competencias, uno de cuyos componentes clave es la captación y selección de talento por competencias.

En un mundo donde la globalización y de las herramientas tecnológicas se han convertido en soporte imprescindible para la gestión organizacional, la capacidad de adaptarse a los cambios del ambiente laboral es importante para explorar estrategias de crecimiento para aumentar la productividad, eficiencia y competitividad de la empresa. Esto se logra través de un enfoque holístico de la gestión del talento humano, que aprovecha competencias y capacidades de los colaboradores existentes, se consideran un activo fundamental para Colsubsidio” . Rojas, Ruth (2018) señala que “El talento humano mejore en su desempeño laboral; hoy en el mundo de la globalización se debe dotar el personal de conocimientos, estar en constante actualización y a la vanguardia de los cambios tecnológicos para afrontar a las diversas problemáticas”. Los recursos

humanos son el motor del conocimiento, y es fundamental plantear planes de crecimiento y desarrollo humano para incentivar el logro de los objetivos institucionales y atender los requerimientos de los factores externos internos de la empresa Colsubsidio. Referente a la gestión de recursos humanos actualmente se requiere integrarla con las extensiones social, económica y tecnológica, teniendo en cuenta:

El desarrollo tecnológico optimiza el conocimiento de la tecnología de información y mejora los procesos.

El avance de una estructura organizacional descentralizada ha resultado en reducciones de costos y mayor eficiencia.

La realización de esta investigación es muy importante porque a con ella se recopilará información para brindar orientación necesaria al área de recursos humanos, para utilizar de manera estratégica las habilidades, conocimientos y actitudes, esto para potenciar las habilidades de los demás y con ellos contribuir a la creación de valor agregado a la empresa Colsubsidio en su línea de farmacia. Finalmente, el diseño del modelo de gestión de talento humano basado en competencias define las acciones para aplicar en programas, proyectos y actividades que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los funcionarios de Colsubsidio en el lugar de trabajo, creando sentido de pertenencia, alto desempeño y productividad.

### **3. Objetivos**

#### **3.1.Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión de talento humano basado en la selección por competencias para la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia ubicada en la sede calle 26 de Bogotá.

#### **3.2.Objetivos específicos**

Conocer los requisitos mínimos para la creación de un modelo de gestión del talento humano para la selección por competencias.

Realizar un diagnóstico de cumplimiento de los requisitos mínimos para un modelo de gestión de talento humano de selección por competencias en la línea de farmacia en Colsubsidio sede Bogotá.

Establecer la mejor técnica de selección por competencias de acuerdo al perfil requerido para cada cargo.

#### 4. Antecedentes

Para la siguiente investigación se realizó una búsqueda a través de las bases de datos: Google académico y Redalyc, las cuales permitieron identificar estudios relacionados con el tema propuesto para la presente investigación. Gracias a esto, se llevó a cabo un filtro de la consulta de acuerdo a los criterios de temporalidad los cuales se encontraban en el rango de 2010 a 2019. Por último, se seleccionaron dos artículos que se encuentran relacionados estrechamente con el enfoque general de esta investigación. El primero, de acuerdo con (Pérez Perales, 2014), indica que:

“Selección de personal por competencias en las empresas del sector servicio, debido a que la calidad del servicio que se les brinda a los clientes es el factor que constituye el elemento diferenciador y que da un elevado valor agregado a la organización frente a otras en el mercado”. Su objetivo es conocer la importancia del recurso humano dentro de consultas y autores que permiten entender con mayor detalle los conceptos y procesos de una selección por competencias de acuerdo con las necesidades y variables de la estructura de la organización” (pág.)

El segundo trabajo realizado por (Cortésano, Ramírez , & Yenerys, 2016) en la fundación universitaria los libertadores, que lleva como título “*Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa laboratorios y distribuciones J.Q de la ciudad de barranquilla como medida para abordar las problemáticas de la disminución de la productividad de la empresa*”, tuvo como objetivo principal mejorar la productividad y el recurso en el manejo de supervisión de los procesos y actividades que presenta un bajo rendimiento, para ello llegaron a la conclusión de la revisión de cumplimiento de cada una de las áreas que defina las competencias para cada uno de los procesos que requieren para la reactivación del laboratorio y así después de

detectarlos plantear diseñarlos hacer recomendaciones de cómo enfrentarlo dentro de la investigación.

Las anteriores investigaciones permiten complementar la línea base para la argumentación del desarrollo de la investigación a partir de los conceptos, referentes al tema con aporte de ideas para continuar con el desarrollo de la investigación basados en textos encontrados que suman la solidificación del documento.

Se evidencia que las investigaciones son una evolución histórica constante que permite tener en cuenta la importante de bien desarrollados la gestión de talento humano por competencias con el enfoque cualitativo que permita una mayor valoración al momento de realizar los procesos de selección en busca de vincular al candidato idóneo, el cual permitirá a la organización mantener posiciones de liderazgo y competitividad en el desarrollo empresarial.

## 5. Marco Teórico

La razón por la que el modelo de gestión de talento humano basado en competencias es importante ya que deja atrás el sistema tradicional y da paso a un nuevo método de gestión integral de recursos humanos que utiliza las capacidades, habilidades y destrezas de las personas para alcanzar los objetivos. Promoviendo el desarrollo de personas orientadas a las competencias.

Evitando:

- ✓ Designación de personal no idóneo.
- ✓ Alta rotación de empleados o personal con descontentos.
- ✓ Bajo compromiso de los empleados.
- ✓ Modelos de gestión de talento humano según autores.

Dalziel, Cubiero, & Fernández (s.f.p.36), proponen un Modelo de Gestión por “competencias; relacionado a ocho (8) subsistemas”.

- ✓ Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- ✓ Selección y Contratación
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Valoración del potencial
- ✓ Remuneración
- ✓ Formación y desarrollo
- ✓ Planificación de la sucesión
- ✓ Planes de carrera

Por otra parte, (Chiavenato, s.f) propone un Modelo de gestión; “en donde la Administración de RH se compone de cinco (5) subsistemas.

- ✓ Subsistema de provisión de recursos humanos
- ✓ Subsistema de aplicación de recursos humanos
- ✓ Subsistema de mantenimiento de recursos humanos
- ✓ Subsistema de desarrollo de recursos humanos
- ✓ Subsistema de control de recursos humanos “

Alles (2005), también propone un “Modelo de Gestión por competencias que relaciona a 3 subsistemas.

- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Evaluación
- ✓ Formación y Desarrollo o Capacitación
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Planes de carrera
- ✓ Planes de Sucesión

Para comprender el modelo de competencia nos remitimos a diferentes autores cuyas definiciones son importantes, porque permiten a las organizaciones mantener una buena dirección estratégica utilizando las habilidades y destrezas de cada trabajador de la empresa.

### **5.1.Competencia**

El presente trabajo tomará el concepto de competencia como un conjunto de habilidades y conocimientos sobre las personas que indican un comportamiento o forma de pensar que ha

demostrado ser una medida de la eficiencia de un trabajo o actividad. Por lo tanto, un modelo de competencia es un conjunto de procesos que involucra a las personas que componen una empresa cuya finalidad es cumplir con los objetivos organizacionales o empresariales. En este caso, la organización decide aplicar un proceso de gestión por competencias, ya que cuando se gestiona de forma correcta ese factor, se generará una ventaja competitiva para que los comportamientos asociados sean los necesarios para desempeñar un cargo exitosamente, y al mismo tiempo que permita alinear los procesos de gestión humana alrededor del modelo definido, estableciendo políticas y mensajes claros a su cliente interno.

### ***5.1.1. Tipos de Competencias***

Para comprender y calificar adecuadamente las competencias para cubrir los requerimientos de la empresa, se utiliza como referencia la clasificación según la metodología. Para entender el modelo de competencias nos referimos a los métodos de ambos autores por su definición.

Alles M. A. (2011), menciona los tipos de competencias:

#### **✓ Competencias Cardinales:**

Estas competencias hacen referencia a “lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia”. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

#### **✓ Competencias específicas o gerenciales:**

Las competencias específicas, “se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren-como su nombre lo indica-, a las que son

necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros”.

✓ **Competencias específicas por área:**

La competencia específica por área tiene una relación con las competencias específicas gerenciales ya que, “se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular”.

### 5.1.2. Reclutamiento por Competencias

Alles, M. (2008) menciona que:

Después de evaluar los perfiles de carrera y asignar competencias a los puestos, el siguiente paso es el reclutamiento basado en competencias, que difiere de los sistemas tradicionales al centrarse en encontrar talento adecuado y de alta calidad. Así, la contratación “es un sistema de información a través del cual la organización descubre y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales que pretende cubrir en función del perfil y necesidades de la organización (pág150.)”.

Hay dos formas del proceso de reclutamiento:

- ✓ **Reclutamiento interno:** Es el reclutamiento realizado mediante la promoción de los empleados que ya se encuentra en la organización de un lugar a otro en la organización lo que reduce el costo.
- ✓ **Reclutamiento externo:** Es una forma de llamar a personas ajenas a la organización a través de diversas fuentes para cubrir puestos que requieren más tiempo y costo. “El reclutamiento externo brinda una oportunidad para reclutar personas con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Pero

afecta negativamente la motivación del personal existente de la organización y también genera más costos y tiempo” (artículo Job Combo, 2018).

### **5.1.3. Selección por Competencias**

El propósito de la selección por competencias es encontrar expertos que además de la formación profesional también tengan competencias relacionadas con las necesidades de la organización, por lo que su objetivo principal es elegir personas talentosas que estén representadas esencialmente por tres elementos: conocimiento, habilidades y motivación

Alles M.(2008) indica que la selección por competencias tiene lugar cuando la organización brinda un primer empleo ya que las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios, debe valorar la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones (pág654. )

En consecuencia, las empresas hoy en día no tienden a seleccionar personal con base en la experiencia del curso, sino que prefieren evaluar sus competencias, lo que permite seleccionar personal idóneo evaluando sus habilidades, destrezas y conocimientos, y ayuda a las organizaciones a ser más competitivas en su desarrollo. Por lo anterior, ofrecemos un proceso de selección para poder seleccionar de forma eficiente y eficaz a los nuevos miembros de la organización.

#### **5.1.4. Evaluación del Desempeño por Competencias**

Los programas de evaluación son esenciales en la gestión de talento humano de cualquier tipo de organización, ya que ayudan a determinar salarios, a las promociones, mejora continua, a desarrollar planes capacitación y desarrollo, por lo que las evaluaciones son una herramienta que ayuda mejorar el desempeño en una organización. Según (Chiavenato, s.f) “La evaluación del desempeño es un proceso que permite juzgar o estimar la excelencia y las competencias de una persona y más aún la aportación que hace al negocio de la organización.” (pág257. )

La ventaja de un enfoque basado en competencias para la evaluación del desempeño es que facilita la toma de decisiones sobre el talento. También permite que los esfuerzos de todos los empleados de la organización se centren en los resultados, permitiendo que los sistemas programen evaluaciones del personal para analizar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

Las evaluaciones de desempeño se definen en función del estado en el que se encuentra el evaluado, de acuerdo con sus respectivas competencias, lo que le permite relacionarse mejor con el comportamiento humano.

Es importante recordar siempre presente que el método elegido, será una herramienta, un medio y no un fin en sí mismo. Es un método de obtención de información datos e información que puede ser registrada y procesada para la toma de decisiones y regulación con el objetivo de mejorar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

### **6. Estructura del Proceso de Selección**

El reclutamiento es el proceso de decidir si contratar a un candidato que ha pasado por etapas sucesivas; esta selección tiene diferentes etapas: en primer lugar, determinar si el candidato cumple con los requisitos mínimos del puesto, evaluar la hoja de vida, realizar un

proceso de entrevista preliminar, solicitar pruebas, entrevistar al gerente de recursos humanos y finalmente decidir quién sería seleccionado para el puesto vacante con base a resultados y al análisis de los indicadores dentro de los que se encuentran:

### **6.1. Indicadores de Gestión y Evaluación del Desempeño**

Mediante la medición periódica de objetivos y resultados alcanzados en la empresa, se propende por el desarrollo de proyectos de mejora continua, durante el cual se realiza una autoevaluación de su consecución. A continuación, se describe una de las secuencias sugeridas:

- ✓ Definir los objetivos de la organización.
- ✓ Definir los objetivos por área.
- ✓ Definir los objetivos por cargo.
- ✓ Medición de resultados.
- ✓ Reconocimiento de logros.
- ✓ Evaluación de fortalezas y debilidades.
- ✓ Definición del plan de acción.
- ✓ Implementación del plan de acción.

## **7. Marco Legal**

En Colombia, “la relación laboral entre las empresas y el trabajador está regulada por el código sustantivo de trabajo y sus normas reglamentarias”, (al igual que el código procesal) junto con la doctrina oficial y la jurisprudencia de las altas cortes como es el caso de la corte constitucional y la corte suprema de justicia sala de casación laboral.

El Ministerio Protección Social en el año 2011, estableció con respecto el código sustantivo del trabajo dice en su artículo 1 Objeto. “La finalidad primordial de este código es la

de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre los patronos y los trabajadores, dentro del espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.

Por su parte, el código sustantivo del trabajo en el año 1950 estableció que en el territorio nacional colombiano “se tiene una reglamentación orientada a la regulación del comportamiento de las personas, sean naturales o jurídicas, estableciendo unas conductas para la sana convivencia, asegurar el bienestar de las personas que forman parte de una nación y mitigar el impacto de las organizaciones frente a los ciudadanos y el medio ambiente” (pág136 ).En la república de Colombia la constitución nacional es la carta magna para emanar normas o leyes debido a que esta es la base fundamental de los derechos de los ciudadanos de la nación.

La caja de compensación familiar Colsubsidio, no está exenta de actuar bajo la reglamentación nacional, en aras de velar por el desarrollo de las relaciones laborales que surgen en el desarrollo de sus actividades, siendo el punto de partida para las respectivas normas que especifican la manera en la que debe proceder la empresa en busca de mantener una correcta relación laboral.

### **7.1. Constitución política de Colombia 1991**

- ✓ Artículo 25. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.
- ✓ “Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 692 de 1994 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1889 de 1994, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1748 de 1995 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1406 de 1999 ,Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 1530 de 1996, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 2577 de 1999 ,

Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 800 de 2003, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 3667 de 2004, Modificada por el art. 36, Decreto Nacional 126 de 2010”,

- ✓ "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones".
- ✓ “El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”. (Colombia, 1993)
- ✓ Ley 789 de 2002 de diciembre 27. “Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 975 de 2004, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 973 de 2005, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 2581 de 2007, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 2190 de 2009, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1160 de 2010”.
- ✓ “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.
- ✓ Artículo 76. Periodo de prueba y Aprendizaje. “Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo”.

- ✓ Artículo 145. Salario Mínimo. “Trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural”.
- ✓ Artículo 161. Jornada Máxima. “La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana”.

## **8. Metodología**

### **8.1. Tipo de Investigación:**

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza el tipo de investigación Cualitativo, las formas y los procesos que se usaran en esta investigación, va enfocada a hallar respuesta a las preguntas, las cuales van a permitir medir de forma tangible los resultados de estos interrogantes, para dar una visión a lo que sucede dentro de la empresa investigada, los datos que se analizaran se obtendrán a partir de la observación directa, encuesta y análisis de la información.

### **8.2. Tipo de alcance de la Investigación.**

Para la identificación del cuestionamiento se llevará a cabo una investigación con un tipo de alcance descriptivo porque menciona y trabaja una realidad de hecho y la característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta como lo menciona Jervis, (2020) “La investigación descriptiva se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Además, utilizando técnicas como la observación y la encuesta.” (pág234.)

Adicionalmente, estas técnicas estarán estructuradas por conceptos de análisis del estudio en base a guías de diagnóstico. Las cuales permitirán realizar compilaciones de información donde serán identificados y analizados los aspectos relacionados a la propuesta de modelo de gestión de talento humano basado en la selección por competencias con la empresa Colsubsidio para la línea de farmacia ubicada en la sede calle 26 de Bogotá.

### **8.3. Técnicas de Recolección de la Información**

Para la realización de la investigación se partió inicialmente de la técnica de la observación directa y para recopilar la información necesaria se utilizará la técnica de la encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. En palabras de (Ferrando, 1992)

“la observación es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (pág11.).

De acuerdo con lo mencionado, se dará cumplimiento a los objetivos generales y específicos y con este método se pretenderá analizar y establecer las relaciones entre las variables. Motivo por el cual la muestra representativa de los trabajadores de farmacia de Colsubsidio de la sede ubicada en la Calle 26 de la ciudad de Bogotá son en su totalidad 20, de los cuales se tomarán 16 empleados en edades entre los 18 a 60 años, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%, para conocer su situación actual de la empresa con respecto a los interrogantes planteados en este estudio.

#### 8.4. Tipo de población a Estudio

La población de estudio tiene como criterios de inclusión:

- ✓ Siete (7) trabajadores en el cargo de auxiliar de farmacia, los cuales desempeñan las siguientes actividades: Recepción, almacenamiento, inventarios, revisión de tramos dispensación, y manejo de caja.
- ✓ Seis (6) trabajadores del cargo de regencia de farmacia, los cuales desempeñan las siguientes actividades: administrar la droguería, manejo de valores y manejo del personal.
- ✓ Un (1) trabajador del cargo de coordinador, los cuales desempeñan las siguientes actividades: supervisar a nivel general para que dicho punto cumpla con los presupuestos fijados.
- ✓ Dos (2) trabajadores del cargo de limpieza a nivel general del punto de venta.

Adicionalmente se recopila la información necesaria para identificar y conocer las expectativas, necesidades e inconformidades de cada uno de ellos. El proyecto de investigación es basado en consulta documental, páginas web, libros y encuesta. Todo material que genera aporte sobre esta investigación.

#### 8.5. Tipo de Muestra

Selección aleatoria simple

Para el desarrollo de este estudio se tomó como población del sector farmacéutico de Colsubsidio ubicado en la calle 26 de la ciudad de Bogotá. Se determinó esta cifra de trabajadores de Colsubsidio en base al resultado de la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$n_1 = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Calculo muestra aleatoria simple

Fuente: Manuel E. Cortés (2020)

$$n' = \frac{s^1}{\sigma^2}$$

$$n = \frac{150,06}{1+149,06/20} = 16$$

S: Varianza de la muestra      s1: varianza de la población

n: Tamaño de la muestra      N: Tamaño de la población

E: Error estándar      Z: Nivel de confianza

### 8.6.Muestra

La empresa actualmente cuenta con 20 trabajadores, de los cuales se tomaron 16 para realizar el estudio, con un porcentaje de 95% de confiabilidad y un margen de error del 8%.

#### ✓ **Matriz de Análisis: Ver anexo**

Se dan los siguientes resultados del instrumento de recolección, con el objetivo de recabar información para observar el desempeño laboral presente en los trabajadores de la farmacia.

### 8.7.Recolección de Información

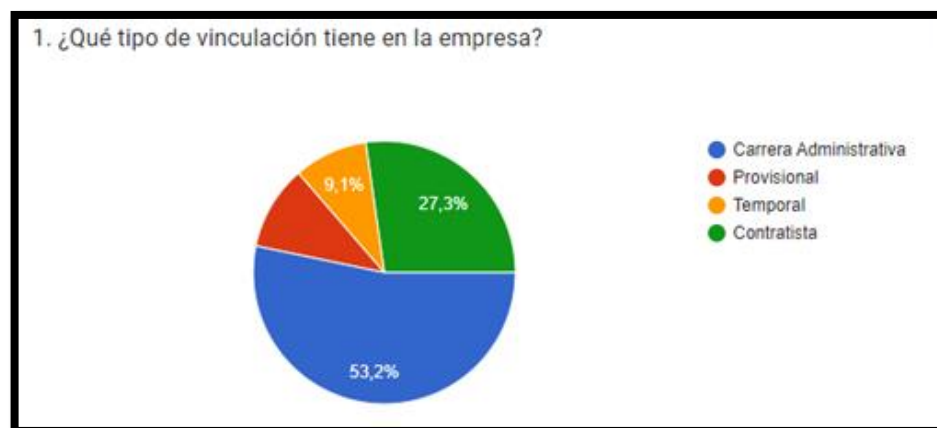
Se realiza un cuestionario para recabar la información necesaria para el análisis, los cuales serán aplicados a los 16 empleados de la droguería Colsubsidio, con el fin de obtener oportunidades de mejora y verificar el estado actual de la farmacia.

### 8.8.Análisis de Datos

A continuación, se expondrán los resultados de los 16 trabajadores encuestados de la droguería Colsubsidio sede calle 26 de Bogotá.

**Figura 1.**

*Vinculación laboral de los empleados de la Droguería Colsubsidio*



Nota: el gráfico representa los porcentajes de acuerdo con el tipo de vinculación laboral que presentan los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá

Se indaga sobre qué tipo de vinculación laboral cuentan los trabajadores de Colsubsidio, En un 53,2% tienen una carrera administrativa, con beneficios plenos de un contrato laboral, lo pero existen otras modalidades de vinculación como son contratista, provisional y temporal.

**Figura 2.**

*Disposición de los empleados frente a la medición de la productividad*



Nota: el gráfico representa la disposición de los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá para que sean medidos los índices de productividad.

Para el caso de los trabajadores de la farmacia Estarían dispuestos a que se le midiera la productividad respondiendo positivamente en un 93,5%, solo una minoría piensan que no es necesario.

**Figura 3.**

*Reconocimientos obtenidos por la labor prestada*



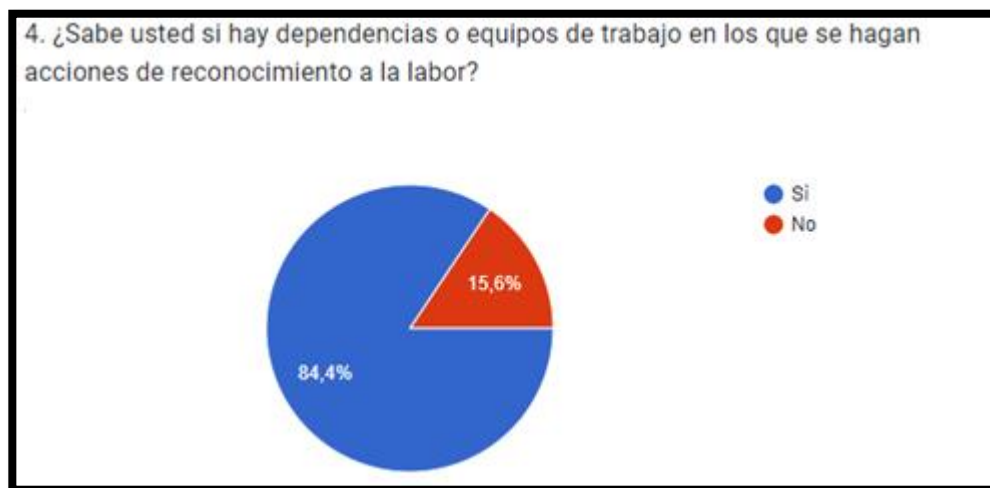
Nota: el gráfico representa los porcentajes de acuerdo con los reconocimientos otorgados a los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá

En medio de las labores, los trabajadores suelen verse inmersos en sus funciones diarias, Es por ello por lo que se les pregunto si tenían conocimiento de compañeros que hayan sido

reconocidos por el desarrollo de su labor, se evidencia que en un 80,5% acepta que conocen a los que han sido beneficiados con el desarrollo de su labor adecuadamente.

**Figura 4.**

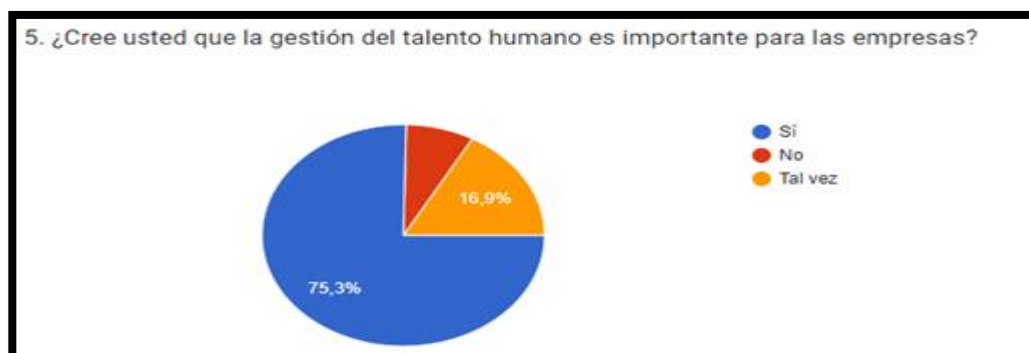
*Dependencias destacadas por el reconocimiento a la labor prestada*



Nota: el gráfico representa las dependencias que generan la mayor cantidad de reconocimientos otorgados a los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá

La organización Colsubsidio, en un 84,4% tienen conocimiento de ello, solo una minoría del 15,6% indican negativamente, que suelen ser contratistas y cumplen con la labor asignada del contrato en gestión.

Figura 5.

*Importancia de la gestión de Talento Humano*

Nota: el gráfico representa las dependencias que generan la mayor cantidad de reconocimientos otorgados a los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá.

Por otro lado, en la figura 5 se evidencia un 75,3% de los trabajadores encuestados de Colsubsidio, están de acuerdo con que la gestión de talento humano es de gran importancia en el desarrollo laboral de la empresa. Con ello vemos la importancia que tiene esta dependencia dentro de los trabajadores.

Figura 6.

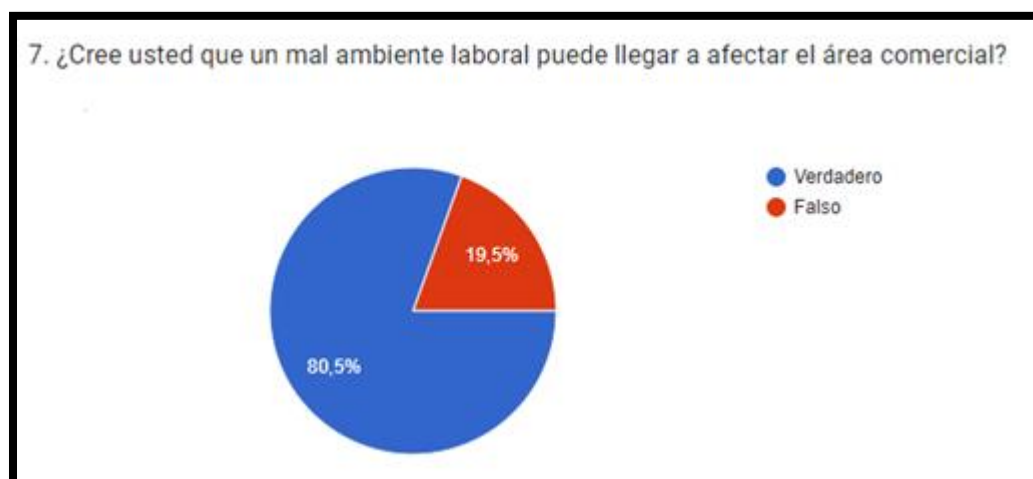
*Conocimiento de las áreas encargadas de la gestión del Talento Humano*

Nota: el gráfico representa el conocimiento de los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá, frente al área encargada de la gestión del Talento Humano.

Respecto a el área de una empresa la cual maneja la gestión de talento humano, un 49,4% de las personas que informaron indica que es el área de recursos humanos, le sigue el área comercial en un 16,9% y así las demás dependencias en una minoría, el trabajo mancomunado de la empresa de todas las áreas son los que involucran el GTH de cada trabajador.

### Figura 7.

#### *Reconocimiento del efecto del ambiente laboral sobre el desempeño*



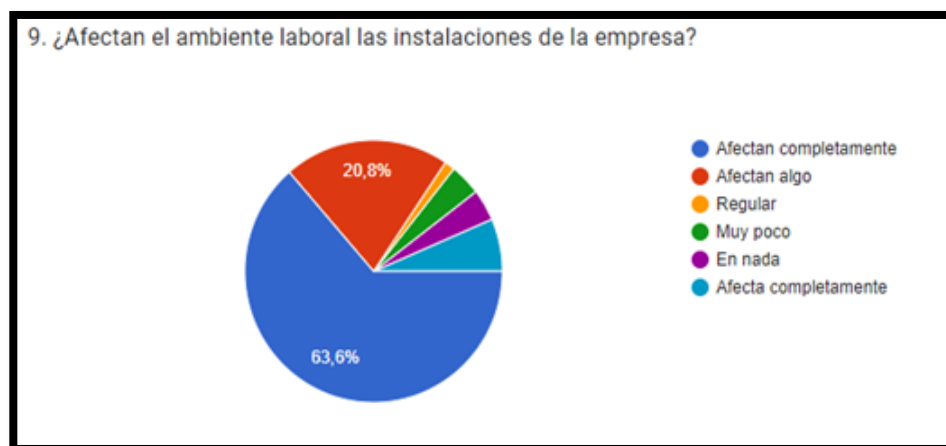
Nota: el gráfico muestra el impacto del ambiente laboral sobre el desempeño comercial en los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá.

Respecto al mal ambiente laboral dentro de la empresa y la afectación que tiene en el área comercial, el 80,5% de los trabajadores afirman que el mal ambiente laboral puede afectar, ya que al tener conflictos y estar indispuestos en sus puestos de trabajo afecta notoriamente el desempeño entre las dependencias.

**Figura 8.***Conocimiento de incentivos y compensaciones de la empresa*

Nota: el gráfico representa el conocimiento por parte de los empleados de incentivos y compensaciones

En la figura 9, se diseñó para conocer los tipos de incentivos y compensaciones conocen, lo que un 51,9% son los beneficios como vacaciones es el que más reconocen los trabajadores siguiendo el de seguro de vida, por ello se requiere indagar cuál de estos da mayor motivación a los empleados, para que aumente la productividad.

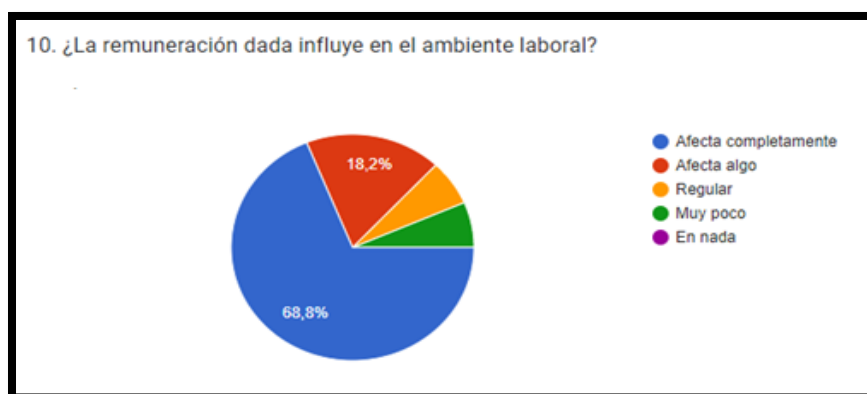
**Figura 9.***Instalaciones y ambiente laboral*

Nota: el gráfico representa la percepción de los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá, frente a las instalaciones y la afectación del ambiente laboral.

Del total de la población encuestada el 84,4% de los encuestados indicaron que afectan el ambiente laboral de la empresa, por ello es importante que las instalaciones requieran una mayor comodidad, para encontrar la mercancía y el desempeño de los trabajadores.

**Figura 10.**

*Influencia de la remuneración sobre el ambiente laboral*



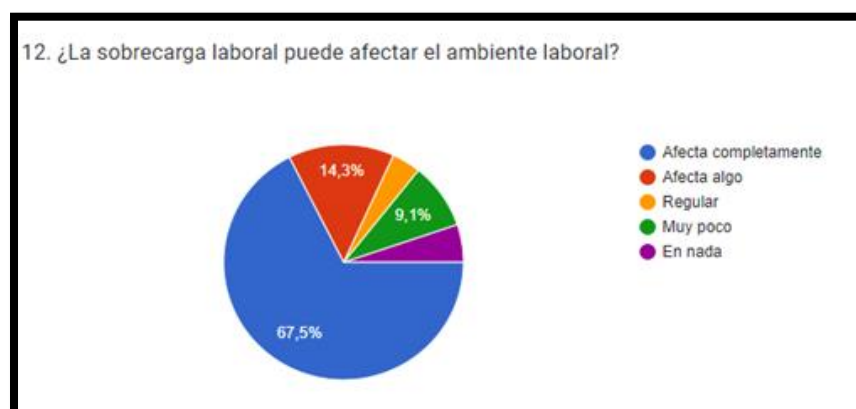
Nota: el gráfico representa la percepción de los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá, frente a la relación remuneración-ambiente laboral.

Del total de la población encuestada, el 87% de los encuestados piensan, que la remuneración afecta el ambiente laboral de los trabajadores, estar con un buen salario no da siempre la misma motivación a los trabajadores, el clima laboral es un factor determinante, es por ello por lo que se requiere diseñar que estrategias de motivación se pueden implementar en la farmacia.

**Figura 11.***Relación conflicto personal-ambiente laboral*

Nota: el gráfico representa la percepción de los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá, frente a la relación existente del conflicto personal y el ambiente laboral.

En un 85,7% de los encuestados evidencian que los conflictos entre compañeros afectan el ambiente laboral, es por ello que se deben establecer políticas de manejo de conflictos, normas de convivencia y estrategias de cooperación.

**Figura 12.***Sobrecarga laboral - ambiente laboral*

Nota: el gráfico representa la percepción de los empleados de la Droguería Colsubsidio de la sede calle 26 en Bogotá, frente a la relación sobrecarga y ambiente laborales.

Se puede observar que el 81,8% de los trabajadores que han experimentado la sobrecarga laboral, ya que las entregas de productos de la farmacia requieren solución inmediata a todos sus clientes, además existen tareas innecesarias o demasiado complejas.

### Figura 13.

#### *Perfiles ocupacionales en farmacia y afectación del ambiente laboral*



Nota: el gráfico representa la percepción de los trabajadores frente a la necesidad de que existan perfiles ocupacionales para el cargo de farmaceuta.

Con esta información podemos definir que el 79,2% de los encuestados concluye que es necesario un perfil ocupacional que incluya las tareas del cargo de farmaceuta, ya que al no requerir esta especialidad no se logran a cumplir los objetivos de la empresa y afectan la competitividad, es por ello que la selección por competencias en el momento de elegir un empleado en su cargo es un punto vital en el desempeño laboral.

## 8.9. Análisis de Oportunidades de Mejora

De acuerdo con la encuesta realizada la vinculación actual de los empleados de Colsubsidio en un 53,2% tienen carrera administrativa y poseen beneficios plenos de un contrato laboral, pero requieren de mejor selección en cada cargo de acuerdo con las competencias que se requieran en cada puesto.

En la encuesta se evidencia que los conflictos entre compañeros afectan el ambiente laboral, según el 85,7% consideran que los conflictos enrarecen el clima laboral, reduce la productividad, aumenta el absentismo laboral y la rotación de personal, mientras el 14,3% se inclinan más hacia los conflictos como cooperación y el interés de ponerse en el lugar del otro para alcanzar un acuerdo.

Además, se encontró que para los empleados en un 75,3% es importante el sistema de talento humano, con ello vemos la importancia que tiene el tema para la eficacia del desarrollo de la organización.

La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas del cargo de farmaceuta afecta el ambiente laboral, es por ello que el 79,2% de los encuestados concluye que es necesario un perfil ocupacional que incluya las tareas del cargo de farmaceuta, para optimizar las horas de trabajo y cumplir con los cronogramas propuestos.

Por ello se requiere la creación de un modelo de gestión del talento humano, que mejore todos los procesos de selección por competencias de acuerdo a cada cargo y se ubique un mejor personal que integre habilidades, conocimientos, pericia, actitud, carácter de una manera innovadora, creativa y competitiva a la farmacia.

## 9. Resultados

### ¿Qué pasos se toman para realizar el proceso de selección por competencias?

Los pasos que se utilizan en el proceso de selección por competencias para la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia de la sede calle 26 de Bogotá, se debe planificar puntos básicos como son:

- ✓ *Búsqueda de la optimización:* potenciar los recursos humanos de la empresa, este paso debe comenzar con el proceso de selección de los empleados más relevantes del sector farmacéutico, como lo indica Salgado y Moscoso (2008) “es el proceso en donde se toman la decisión de qué aspirantes a una labor determinada será el más apto para ocuparla y desempeñarla, Es decir, es un proceso de toma de decisiones sobre el ajustar a los candidatos a los puestos que oferta la empresa.”
- ✓ *Contar con los instrumentos necesarios:* para desarrollar este punto se requiere emplear las herramientas para evaluar candidatos en los cargos de línea de farmacia en la sede de la calle 26 de Colsubsidio y con las cuales se pueden tomar decisiones de cuál es la persona más apta para el puesto, para que se llegue a tal proceso es necesario que lo realice una persona capacitada, el experto lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección en donde deberá estudiar y conocer los puestos requeridos, las actitudes y características que deben poseer las personas que ocuparán los cargos para que puedan desempeñarse correctamente en cada uno de ellos, este análisis será la visión que va a permitir conocer los puestos de los candidatos relacionado con el desempeño de una tarea específica, se diseñará un formato el cual se utilizara como base en la recuperación de datos de cada aspirante de acuerdo a los cargos necesitados.

- ✓ *Realizar capacitación a todos los colaboradores:* uno de los temas de la globalización es la atención cliente, el propósito de estas capacitaciones es explicar es un proceso donde cada area conoce su tarea de una manera determinada, conceptualiza las competencias especializadas que deben de ejecutar los trabajadores, desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo.
- ✓ *Incentivar el factor humano corporativo:* Como la línea que estamos investigando de la empresa Colsubsidio es la farmacia, en donde debemos atender pacientes y familiares que requieren medicamentos y demás productos, cada cliente tiene una necesidad propia, debemos trabajar en el factor humano corporativo, para llegar y cumplir con los objetivos corporativos, para logra ello, se debe desarrollar y retener el mejoramiento de talento, los colaboradores mejor capacitados pueden brindar mejores servicios y generar ideas novedosas, para que las empresas puedan superar a la competencia

### **¿Cuál es estado actual del proceso de selección y contratación del personal?**

La empresa Colsubsidio en la línea de farmacia de la calle 26 de Bogotá, cuenta con las siguientes falencias en el proceso de selección de personal:

- ✓ Falta de candidatos óptimos en los cargos de auxiliar de farmacia, de acuerdo con la estadística interna de la empresa se evidencio alta rotación de trabajadores, la descoordinación al realizar la entrega de los productos de farmacia a los clientes y métodos usados para la incorporación de nuevo personal.
- ✓ Esto se debe al que el reclutamiento de personal que utiliza la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia de la sede calle 26 es un reclutamiento tradicional más que por competencias.

- ✓ La empresa prefiere un reclutamiento externo y no le da posibilidad a que otros empleados de otras áreas apliquen a cargos más altos. La empresa no está valorando el personal que tiene a su disposición, lo que provoca frustración y desmotivación en los colaboradores y los obliga a renunciar para buscar otras oportunidades laborales. Lo anterior hace pensar que tal situación se general porque el sistema implementado por la empresa se basa en la recomendación de personal externo, por lo que muchas veces la persona entrante no cumple con los requisitos para el puesto que va a ocupar.

**¿Cuáles serían las técnicas de selección por competencias de acuerdo con el perfil requerido para cada cargo?**

Muñoz de Priego (1998) indica que: "las empresas determinan un número de competencias consideradas como primordiales para la aceptación de un candidato durante el proceso de selección; éstas por lo general van de la mano con la misión, visión, políticas y filosofías de la organización".

Es importante que el personal que va a ser contratado independientemente de su perfil posea competencias tales como:

- ✓ Gestión de recursos: se refiere a la provisión, uso y autogestión del tiempo, dinero, herramientas de trabajo y equipos.
- ✓ Habilidades interpersonales: habilidades para interactuar con otras personas para lograr un objetivo específico, como el trabajo en equipo, el liderazgo y la negociación.
- ✓ Gestión de información: capacidad para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, comprender sistemas, monitorear y corregir el desempeño, mejorar o crear sistemas.

- ✓ Dominio tecnológico: Capacidad para dominar de tecnología tanto básica como la requerida para cada perfil.

Las competencias genéricas son muy importantes en los procesos de selección de la empresa.

Estas son diferentes características solicitadas para los empleados son generalizables en la empresa y confirman la identidad, por que surgen de las políticas y metas de la organización.

Por lo tanto, los perfiles que se requieren en la línea de farmacia para la empresa Colsubsidio de la sede calle 26 de Bogotá para cada cargo son los siguientes:

- ✓ Gerente: Todo directivo debe desarrollar habilidades blandas como lo son la comunicación interpersonal, la empatía, el entendimiento del potencial de cada miembro de la empresa, manejo de crisis, debe generar confianza, debe ser creativo. Además de las habilidades duras que debe poseer como profesional, debe ser capaz de demostrar la capacidad y experiencia en el área gerente de farmacia, debe tener la capacidad de organización, planificación y evaluación de logros. La empresa busca un profesional con diversidad de habilidades técnicas y profesionales.
- ✓ Regente de farmacia: debe ser una persona independiente, ética, comprometida con el servicio a la comunidad, poseer espíritu empresarial y capacidad para: Organizar, planificar, implementar, monitorear y evaluar los procesos administrativos de las instalaciones y servicios de farmacia, en atención primaria o ambulatoria de baja complejidad.
- ✓ Auxiliar de Farmacia: Este auxiliar es la persona que debe colaborar al regente en la atención del cliente y/o paciente, debe interpretar las fórmulas médicas, debe realizar la , debe de indicar e informar a los pacientes cómo consumir los medicamentos de manera segura y eficiente, debe conocer los efectos secundarios de los medicamentos de despacha

para asesora a los pacientes dispensación de los medicamentos, debe tener conocimientos de manejo de software farmacéutico, control de inventarios y controlar la caducidad de los medicamentos. Además de poseer carisma y habilidades de comunicación para la atención al público,

- ✓ Cargo de cajera: este perfil debe tener la capacidad de comunicación, servicio profesional, servicio al cliente y proactividad. Además de utilizar el tiempo de manera eficiente, también debe saber priorizar y planificar las tareas y responsabilidades. Capacidad para mantenerse concentrado al ejecutar tareas monótonas debe conocer la información de los productos, realizar la facturación, ordenar los productos que el cliente está adquiriendo, debe recibir, entregar y responsabilizarse del dinero.
- ✓ Aseo y limpieza: este perfil debe ser responsable de seguir el plan de limpieza y mantenimiento. Actitud confidencial ante los documentos o archivos importantes de la empresa. Mantener organizado, control y pulcritud en todo momento. Capacidad para trabajar en equipo y prestar cuidado al manipular productos o herramientas.

## **10. Propuesta**

**Propuesta de un modelo de gestión de talento humano basado en la selección por competencias para la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia ubicada en la sede calle 26 de Bogotá**

### **10.1. Matriz de Asignación de Competencias**

Para validar e identificación las competencias necesarias para la empresa se propone la siguiente matriz, para cada cargo que se encuentran dentro de la misma. (ver anexo 2)

**Tabla 1.***Asignación de Competencias*

<b>Donde</b>	<b>Tipo Competencias</b>
	Competencias Cardinales
	Competencias Específicas por Área
	Competencias Específicas por puesto

<b>GERENCIAS</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>SUBÁREAS</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVELES</b>			
					<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Compromiso	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Ética y Transparencia	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Integridad	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Responsabilidad	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Liderazgo	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Toma de decisiones	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENCIA GENERAL	Farmacia	Farmacia	Regente de Farmacia	Orientación a los resultados	x			

Nota: Asignación por competencias

Tabla 2.

## Perfil del Gerente General

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
<b>Gerencia:</b>	Gerencia General
<b>Área:</b>	Farmacia
<b>Subárea:</b>	Farmacia
<b>Puesto:</b>	Gerente General
<b>Organigrama</b>	
<b>Misión del Cargo:</b>	
Es el representante legal de la sede de la farmacia ante los organismos de carácter oficial o privado, donde se requiere como mínimo 5 horas de asistencia a la sede diarias, su función básica es desarrollar las políticas de financiación, inversión, selección de proveedores y suministro de información a la junta de socios.	
<b>Actividades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ser el representante legal de la empresa judicial y extrajudicialmente ante toda clase de personas y entidades públicas y privadas de naturaleza natural o jurídica.</li> <li>* Manejar los bienes de la farmacia y procurar mantener su conservación y crecimientos de los mismos</li> <li>* Tener el manejo de las cuentas bancarias de la farmacia.</li> <li>* Firmar actos y contratos para lo cual autorice la junta de socios.</li> </ul>	
<b>Relaciones de Autoridad:</b> No aplica	
<b>Relaciones de Subordinación:</b> Regente Farmacéutico	

PERFIL DEL CARGO				
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	Edad requerida: A partir de los 26 años.			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
<b>FORMACIÓN</b>	Estudios Profesionales: Profesional en Administración de Empresas			
	<b>Conocimientos específicos:</b> Dirección, supervisión y control en el área administrativa y de operación. Manejo de equipo de cómputo y software administrativo. Manejo de mobiliario y equipo existente en el establecimiento. Organizar, dirigir, controlar las actividades de la farmacia. Dirigir y supervisar al personal a cargo, asignar funciones. Realizar la precalificación del personal a cargo			
<b>Experiencia</b>	De 1 año a 3 años.			
<b>Experiencia Laboral</b>	Gerente General			
COMPETENCIAS				
GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y calidad en el trabajo	x			
Disciplina personal y Productividad	x			
Orientación a los resultados	x			

<b>Condiciones de Trabajo:</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Medio tiempo</b>
<b>Requiere viajar</b>		x			
<b>Trabajo bajo presión</b>		x	x		
<b>Factor de riesgo</b>			x		
<b>Iluminación y ruido</b>			x		
<b>Horario Laboral</b>				x	
<b>Planes de Carrera y Sucesión</b>	Por definir				

Nota: Perfil general del Gerente de la empresa

Tabla 3.

Perfil del Regente en Farmacia

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
<b>Gerencia:</b>	Gerencia General
<b>Área:</b>	Farmacia
<b>Subárea:</b>	Farmacia
<b>Puesto:</b>	Regente de Farmacia
<b>Organigrama</b>	<p>Gerente de sede Calle 26 Colsubsidio</p> <p>Regente farmacéutico</p> <p>Auxiliar de farmacia Atención cliente</p> <p>Cajera</p> <p>Aseadora</p> <p>Sede Calle 26 Bogotá Colombia</p>
<b>Misión del Cargo:</b>	

Velar por la ejecución de los procesos farmacéuticos propios de la farmacia de medicamentos implementando normas de calidad, ambientales y de seguridad.

**Actividades del Cargo:**

- \* Repartir en el proceso de selección de medicamentos.
- \* Planear las necesidades de medicamentos y dispositivos médicos.
- \* Coordinar el proceso de dispensación de medicamentos.
- \* Velar por el almacenamiento adecuado de los medicamentos.

**Relaciones de Autoridad:** Gerente General

**Relaciones de Subordinación:** Auxiliar de Farmacia

**PERFIL DEL CARGO**

<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	Edad requerida: A partir de los 24 años.
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Estudios Técnicos o Profesionales:</b> Profesional en Regencia de Farmacia
	<b>Conocimientos específicos:</b> Recepción técnica de medicamentos Almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos, manejo de cadena de frío. Manejo legal de medicamentos de control especial Normatividad vigente Herramientas de Word y Excel
<b>Experiencia</b>	De 1 año a 5 años.
<b>Experiencia Laboral</b>	Regente de Farmacia.

**COMPETENCIAS**

<b>GENERALES</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Liderazgo	x			
Capacidad de planificación y organización	x			

<b>ESPECÍFICAS POR PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Conocimiento y calidad en el trabajo	x			
Disciplina personal y Productividad	x			
Orientación a los resultados	x			
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Medio tiempo</b>
<b>Requiere viajar</b>		x		
<b>Trabajo bajo presión</b>	x	x		
<b>Factor de riesgo</b>		x		
<b>Iluminación y ruido</b>		x		
<b>Horario Laboral</b>			x	
<b>Planes de Carrera y Sucesión</b>	Por definir			

Nota: Perfil general del regente de farmacia

Tabla 4.

Perfil del auxiliar de farmacia

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia:	Gerencia General
Área:	Farmacia
Subárea:	Farmacia
Puesto:	Auxiliar de farmacia
Organigrama	
Misión del Cargo:	Administrar medicamentos e insumos farmacéuticos aplicando el conjunto de principios, procesos, técnicas y prácticas asistenciales y administrativas y de conformidad con las normas vigentes.
Actividades del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Despachar y llevar el sistema de control y registro de dispositivos médicos, sustancias farmacéuticas.</li> <li>* Participar mensualmente en la elaboración de inventarios de sustancias farmacéuticas, dispositivos médicos de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>* Colaborar con la recepción, distribución y devolución de sustancias farmacéuticas y demás con estricto control de acuerdo al manual.</li> <li>* Vigilar el periodo de vencimiento de las sustancias farmacéuticas, los dispositivos médicos y medicamentos de estricto control</li> </ul>
Relaciones de Autoridad:	Regente Farmacéutico
Relaciones de Subordinación:	No Aplica
PERFIL DEL CARGO	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: A partir de los 25 años.
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
FORMACIÓN	Nacionalidad: Indistinto
	Estudios técnicos o Profesionales:
	Técnico en Regencia de Farmacia
	Conocimientos específicos:

	Manejo de medicamentos del mercado farmacéutico y sus variaciones en precios. Ejecución de sistemas de control de ingresos y egresos de medicinas.			
<b>Experiencia</b>	De 1 año a 2 años.			
<b>Experiencia Laboral</b>	Cajero operativo en el área de farmacia.			
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>GENERALES</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Liderazgo	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
<b>ESPECÍFICAS POR PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Conocimiento y calidad en el trabajo	x			
Disciplina personal y Productividad	x			
Orientación a los resultados	x			
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Medio tiempo</b>
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión	x	x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
<b>Planes de Carrera y Sucesión</b>	Por definir			

Nota: Perfil general del auxiliar de farmacia

Tabla 5.

Perfil cajera

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
<b>DATOS GENERALES</b>	
Gerencia:	Gerencia General
Área:	Farmacia
Subárea:	Farmacia
Puesto:	Cajera
Organigrama	<p style="text-align: right; font-size: small;">Instituto Cajas de Seguro de Bogotá - Cotsubsidio</p>
<b>Misión del Cargo:</b>	
Diseñar y evaluar sistemas de información orientados a la obtención, comprobación y análisis de informes financiero y administrativo.	
<b>Actividades del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar la recepción técnica de los medicamentos.</li> <li>* Realizar seguimiento y control de las devoluciones.</li> <li>* Coordinar las actividades de recepción.</li> <li>* Y demás autorizados por el gerente.</li> </ul>	
<b>Relaciones de Autoridad:</b> Regente Farmacéutico	
<b>Relaciones de Subordinación:</b> No aplica	
PERFIL DEL CARGO	
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	Edad requerida: A partir de los 26 años.
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
<b>FORMACIÓN</b>	Estudios Técnico o Profesionales: Auxiliar contable
	<b>Conocimientos específicos:</b> Conocimiento de las leyes fiscales y las normas contables. Conocimiento de software de contabilidad informática. Manejo de editores de hojas de cálculo y de texto.

	Conocimiento de la actividad económica extranjera. Legislación aduanera y la capacidad de comunicarse con representantes de las autoridades reguladoras.				
<b>Experiencia</b>	De 1 Año a 5 años.				
<b>Experiencia Laboral</b>	Auxiliar Contable				
<b>COMPETENCIAS</b>					
<b>GENERALES</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso		x			
Ética y Transparencia		x			
Integridad		x			
Orientación al socio y Confianza		x			
Responsabilidad		x			
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Liderazgo		x			
Capacidad de planificación y organización		x			
<b>ESPECÍFICAS POR PUESTO</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Conocimiento y calidad en el trabajo		x			
Disciplina personal y Productividad		x			
Orientación a los resultados		x			
<b>Condiciones de Trabajo:</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Medio tiempo</b>
<b>Requiere viajar</b>			x		
<b>Trabajo bajo presión</b>		x	x		
<b>Factor de riesgo</b>			x		
<b>Iluminación y ruido</b>			x		
<b>Horario Laboral</b>				X	
<b>Planes de Carrera y Sucesión</b>	Por definir				

Nota: Perfil general de cajera

Tabla 6.

Perfil auxiliar de servicios generales

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia:	Gerencia General
Área:	Farmacia
Subárea:	Farmacia
Puesto:	Auxiliar de servicios generales
Organigrama	
Misión del Cargo:	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
Actividades del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseados.</li> <li>* Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.</li> <li>* Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.</li> </ul>
Relaciones de Autoridad:	Regente Farmacéutico
Relaciones de Subordinación:	No aplica
PERFIL DEL CARGO	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: A partir de los 25 años.
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Bachiller

	<b>Conocimientos específicos:</b> • Servicio al Usuario.				
<b>Experiencia</b>	De 6 a meses a 1 año				
<b>Experiencia Laboral</b>	Auxiliar de servicios generales				
<b>COMPETENCIAS</b>					
<b>GENERALES</b>	<b>NIVEL</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
Compromiso	x				
Ética y Transparencia	x				
Integridad	x				
Orientación al socio y Confianza	x				
Responsabilidad	x				
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>	<b>NIVEL</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
Liderazgo	x				
Capacidad de planificación y organización	x				
<b>ESPECÍFICAS POR PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
Conocimiento y calidad en el trabajo	x				
Disciplina personal y Productividad	x				
Orientación a los resultados	x				
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Medio tiempo</b>	
Requiere viajar		x			
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo	x				
Iluminación y ruido	x				
<b>Horario Laboral</b>			x		
<b>Planes de Carrera y Sucesión</b>	Por definir				

Nota: Perfil servicios generales

Tabla 7.

Formato de Evaluación del Desempeño

<b>Evaluación del desempeño laboral</b>					
(logo de la empresa)		<b>Fecha:</b>			
<b>Datos del evaluado:</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Departamento:</b>					
<b>Puesto:</b>					
<b>Datos del evaluador</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Relación con el evaluado:</b>					
<b>Competencias a evaluar</b>					<b>CALIFICACIÓN</b>
					<b>Deficiente</b>
<b>Comunicación</b>					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					

Presta atención en las conversaciones.						
Se comunica de manera escrita con claridad.						
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.						
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						
<b>Trabajo en equipo</b>						
Se desempeña como un miembro activo del equipo.						
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						
<b>Resolución de problemas</b>						
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.						
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.						
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.						
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.						
Conserva la calma en situaciones complicadas.						
<b>Mejora continua</b>						
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.						
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.						
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.						
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.						
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad.						
<b>Organización y administración del tiempo</b>						
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.						
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.						
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						
<b>Enfoque en el cliente</b>						

Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
<b>Pensamiento estratégico</b>					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
<b>Enfoque a resultados</b>					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
<b>Porcentaje total alcanzado en el periodo evaluado</b>					
<b>Observaciones:</b>					
<b>Firmas:</b>					

## 11. Conclusiones

Para que la empresa realice una selección de competencias, se debe implementar, los requisitos mínimos para la creación de un modelo de gestión del talento humano esta selección nace de la necesidad y por ser el método más óptimo en la selección de procesos, en donde se podrán identificar las competencias que tenga cada cargo y orientar a los candidatos que cumplan sus objetivos en el puesto requerido, esto lo debe implementar un especialista en talento humano para que realice el estándar correcto por cada cargo.

Al realizar el diagnóstico del estado actual del proceso de selección, se evidenció en la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia de la sede calle 26 de Bogotá, que hay ausencia de personal capacitado, alta rotación de trabajadores, descoordinación a la entrega de productos farmacia hacia los clientes, utilización de método de reclutamiento tradicional para incorporación de nuevos personal, la empresa solo utiliza el método de reclutamiento externo y no da la posibilidad que los empleados crezcan laboralmente y esto trae desmotivación y frustración de empleados.

En ese sentido y para establecer la mejor técnica de selección por competencia, se debe establecer siguiendo los siguientes pasos: Identificar la competencia con base de todos los puestos de la farmacia, de acuerdo a la competencia realizar un diccionario de preguntas, crear una guía de entrevistas por competencia para tener un estándar de entrevista, después de seleccionar los candidatos capacitarlos y estar periódicamente evaluando su desempeño, motivándolo para poder retener el personal y evitar la fuga de talentos hacia otras empresas.

## **12. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa Colsubsidio en la línea de farmacia de la sede calle 26 de Bogotá, implementar un modelo de gestión de talento humano para la selección por competencias, que le permitan establecer de acuerdo con el perfil requerido por cada cargo, para promover el desarrollo, optimización de la empresa, aumento de la productividad y competitividad asignando a los trabajadores adecuados en cada puesto.

Adicionalmente que a nivel administrativo se lleven a cabo procesos de mejoramiento de acuerdo con los hallazgos encontrados en el presente estudio. Es importante destacar que este trabajo de investigación buscó algunos procesos de mejora en la selección por competencias en el área de talento humano ya que de ello depende el crecimiento, eficacia y desarrollo de la farmacia.

Como última recomendación se sugiere tener un cronograma de capacitación y/o reuniones en aras de evaluar todos los procesos y sus resultados teniendo como meta el mejoramiento continuo de la contratación y optimizarlas si así se requiriese.

### 13. Referencias bibliográficas

- Bacha, V. P. (06 de 2015). *Unimilitar.edu.co*
- cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio.* (s.f.).
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI.* McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>. (s.f. (s.f.)).
- Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. 1.* Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>. (s.f.). (s.f.).
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.* Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.70-120). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/>. (s.f.).
- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas.* Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/5746>. (s.f.).
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento.* Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>. (s.f.). (s.f.).
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). *Desarrollo del factor humano.* Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>. (s.f.). (s.f.).
- Ortiz, B. A. (2015). *implementación de una herramienta tecnológica estandarizada.* Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18066/Documento.pdf?sequence=3>
- Pérez Perales, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala*, 5(1), 107–125. <https://doi.org/10.22519/22157360.703>
- Ramírez Cortesano, Y (2016). Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para el Laboratorio y Distribuciones J.Q. Ltda. de Barranquilla-Atlántico. <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/1354>
- R. R Daniela. (2019). *propuesta de diseño del plan integral de talento humano*

## Anexos

### Anexo 1. instrumento para aplicar encuesta

Nombre completo: \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?

Carrera administrativa

Provisional

Temporal

Contratista

¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?

Si

No

¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor?

Si

No

¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor?

Si

No

¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en las empresas?

Si

No

Tal vez

¿En qué área de una empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?

Contabilidad

Producción Comercial

Recursos humanos

Gerencia

Sistemas

Todas las anteriores

¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área comercial en una empresa?

Falso

Verdadero

¿Qué clases de Incentivos y compensaciones conoce?

Vacaciones

Seguro de vida

Seguro de salud

Restaurante

Transporte

Otros

¿Afectan el ambiente laboral las instalaciones de la empresa?

Afectan completamente

Afectan algo

Regular

Muy poco

En nada

¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?

Afecta completamente

Afecta algo

Regular

Muy poco

En nada

¿Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral?

Afectan completamente

Afectan algo

Regular

Muy poco

En nada

¿La sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral?

Afecta completamente

Afecta algo

Regular

Muy poco

En nada

¿La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas del cargo de farmaceuta afecta el ambiente laboral

Afecta completamente

Afecta algo

Regular

*Anexo 2.formato de asignación de competencias*

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D

**Anexo 3.formato de la descripción del cargo**

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Gerencia:</b>	
<b>Área:</b>	
<b>Subárea:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Organigrama</b>	
<b>Misión del Cargo:</b>	
<b>Actividades del Cargo:</b>	
<b>Relaciones de Autoridad:</b>	
<b>Relaciones de Subordinación:</b>	
<b>Perfil del Cargo:</b>	
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	<b>Edad requerida:</b>
	<b>Sexo:</b>
	<b>Estado Civil:</b>
	<b>Nacionalidad:</b>
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Estudios Profesionales:</b>

		<b>Conocimientos específicos:</b>			
<b>Experiencia</b>					
<b>Experiencia Laboral</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>					
<b>GENERALES</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso					
Ética y Transparencia					
Integridad					
Orientación al socio y Confianza					
Responsabilidad					
<b>ESPECÍFICAS POR ÁREA</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Liderazgo					
Capacidad de planificación y organización					
<b>ESPECÍFICAS POR PUESTO</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Conocimiento y calidad en el trabajo					
Disciplina personal y Productividad					
Orientación a los resultados					
<b>Condiciones de Trabajo:</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Tiempo completo</b>	<b>Medio tiempo</b>
<b>Requiere viajar</b>					
<b>Trabajo bajo presión</b>					
<b>Factor de riesgo</b>					
<b>Iluminación y ruido</b>					
<b>Horario Laboral</b>					

<b>Planes de Carrera y Sucesión</b>	Por definir
-------------------------------------	-------------

#### Anexo 4. formato de la evaluación de desempeño

<b>Evaluación del desempeño laboral</b>					
(logo de la empresa)	<b>Fecha:</b>				
<b>Datos del evaluado:</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Departamento:</b>					
<b>Puesto:</b>					
<b>Datos del evaluador</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Relación con el evaluado:</b>					
<b>Competencias a evaluar</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
	eficiente	regular	bueno	muy bueno	excelente
<b>Comunicación</b>					

Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
<b>Resolución de problemas</b>					
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
Conserva la calma en situaciones complicadas.					
<b>Mejora continua</b>					
Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
<b>Organización y administración del tiempo</b>					

Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
<b>Enfoque en el cliente</b>					
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
<b>Pensamiento estratégico</b>					
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
<b>Enfoque a resultados</b>					
Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
<b>Porcentaje total alcanzado en el periodo evaluado</b>					
<b>Observaciones:</b>					
<b>Firmas:</b>					