

Informe Empresarial Discolmedica SAS

Laura Daniela Tovar Peña

Asesor

Sandra Migdonia Tovar Trujillo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2024

Resumen

Las pasantías son una etapa crucial en la formación académica y profesional de los estudiantes, permitiendo aplicar conocimientos teóricos y desarrollar habilidades prácticas. Mi experiencia en Discolmedica S.A.S., una empresa líder en el sector farmacéutico en Colombia ha sido invaluable, sumergiéndome en el campo del Talento Humano. Durante este periodo, pude poner a prueba mis conocimientos y aprender sobre la gestión estratégica del talento para el éxito organizacional. Este informe final ofrece una visión detallada de mi experiencia, incluyendo los objetivos iniciales, el contexto de las actividades, el análisis de problemas y soluciones, y reflexiones sobre las lecciones aprendidas y recomendaciones futuras. Mi objetivo es presentar una narrativa completa y reflexiva, destacando aprendizajes clave, logros y áreas de oportunidad, sirviendo como testimonio de mi crecimiento personal y profesional, y contribuyendo al desarrollo de prácticas de gestión del talento en Discolmedica S.A.S. y organizaciones similares.

Palabras clave: Pasantías, sector farmacéutico, éxito organizacional

Abstract

Internships are a crucial stage in the academic and professional training of students, allowing them to apply theoretical knowledge and develop practical skills. My experience at Discolmedica S.A.S., a leading company in the pharmaceutical sector in Colombia, has been invaluable, immersing me in the field of Human Talent. During this period, I was able to test my knowledge and learn about strategic talent management for organizational success. This final report provides a detailed overview of my experience, including initial objectives, context of activities, analysis of problems and solutions, and reflections on lessons learned and future recommendations. My goal is to present a complete and reflective narrative, highlighting key learnings, achievements and areas of opportunity, serving as a testimony of my personal and professional growth, and contributing to the development of talent management practices at Discolmedica S.A.S. and similar organizations.

Keywords: Internships, pharmaceutical sector, organizational success

Tabla de Contenido

Introducción	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Contexto de la Práctica	9
Presentación de la Empresa	9
Razón Social.....	9
Reseña Histórica	9
Misión	11
Visión	11
Valores.....	11
Descripción del Área	12
Funciones y Responsabilidades:	12
Organigrama.....	14
Desarrollo de las Actividades Realizadas en la Práctica	15
Garantizar la Afiliación de Colaboradores a ARL, EPS y CCF	15
Apoyo en la Elaboración de la Nómina	15
Recepción de Hojas de Vida	15
Auditoría de Soportes de Hojas de Vida	16
Asegurar el Diligenciamiento de Documentos de Vinculación	16
Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis	16
Entrega Oportuna de Certificados Laborales.....	17
Retiro del Personal en Plataformas Correspondientes.....	17
Descripción de la Problemática y Asesoría Empresarial en el Desarrollo de las Pasantías	17
Retrasos en la Afiliación a Entidades de Salud y Seguridad	18
Inconsistencias en la Elaboración de la Nómina:	18
Deficiencias en la Recepción y Auditoría de Hojas de Vida	18
Falta de Eficiencia en la Gestión de Documentos de Vinculación.....	18
Problemas en la Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis	19
Demoras en la Entrega de Certificados Laborales	19
Ineficiencias en el Proceso de Retiro del Personal:.....	19

Asesoría Empresarial:.....	19
Optimización de la Afiliación a Entidades de Salud y Seguridad	19
Mejoras en la Elaboración de la Nómina	20
Eficiencia en la Recepción y Auditoría de Hojas de Vida	20
Aseguramiento del Diligenciamiento de Documentos de Vinculación	20
Capacitación en el Uso de la Plataforma Mantis	20
Sistema de Solicitudes en Línea para Certificados Laborales	21
Protocolo Estandarizado para el Retiro del Personal	21
Conclusión	21
Referentes Teóricos.....	21
Teoría de la Gestión por Competencias	22
Teoría de la Motivación de Maslow	22
Teoría de la Equidad de Adams	23
Teoría de los Sistemas	23
Teoría de la Comunicación Organizacional	23
Teoría del Control y Mejora Continua (Ciclo de Deming)	24
Conclusión	24
Referentes Técnicos	24
Plataforma Mantis	25
Sistema de Nómina (Software de Gestión de Nómina).....	25
Sistemas de Afiliación y Gestión de Recursos Humanos.....	26
Sistemas de Gestión Documental	26
Software de Gestión de Desempeño	26
Sistemas de Comunicación Interna	27
Conclusión	27
Referentes Legales	28
Afiliación a ARL, EPS y CCF	28
Elaboración de la Nómina	29
Recepción y Auditoría de Hojas de Vida	29
Diligenciamiento de Documentos de Vinculación	30
Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis	30
Entrega de Certificados Laborales	31

Retiro del Personal en Plataformas Correspondientes.....	31
Aplicación:.....	31
Conclusión.....	32
Aportes Técnicos.....	32
Automatización del Proceso de Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis	32
Implementación de un Sistema de Gestión Documental Digital.....	33
Desarrollo de un Módulo de Capacitación en Línea	33
Optimización del Proceso de Elaboración de Nómina	34
Sistema de Monitoreo y Reporte de Afiliaciones	34
Conclusión.....	35
Conclusiones y Recomendaciones.....	36
Conclusiones.....	36
Recomendaciones	38
Glosario.....	39
Referencias Bibliografía	40

Introducción

Las pasantías representan una etapa crucial en la formación académica y profesional de cualquier estudiante. Estos periodos de inmersión en el mundo laboral no solo brindan la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula, sino que también permiten desarrollar habilidades prácticas, enfrentarse a desafíos reales y explorar distintas áreas de interés dentro de una organización.

En este sentido, mi experiencia de pasantías en Discolmedica S.A.S. ha sido una oportunidad invaluable para mí. Durante este periodo, tuve el privilegio de sumergirme en el dinámico y apasionante campo del Talento Humano en una empresa líder en el sector farmacéutico en Colombia. A lo largo de estas pasantías, he podido no solo poner a prueba mis conocimientos y habilidades, sino también aprender de manera significativa sobre la importancia estratégica de la gestión del talento en el éxito y la sostenibilidad de una organización.

En este informe final, presentaré una visión holística y detallada de mi experiencia durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S. Exploraré los objetivos que me propuse al inicio de este periodo, describiré el contexto en el que se desarrollaron mis actividades, analizaré las problemáticas enfrentadas y las soluciones propuestas, y compartiré reflexiones sobre las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuras prácticas.

Mi objetivo es ofrecer una narrativa completa y reflexiva sobre mi experiencia de pasantías, destacando los aprendizajes clave, los logros alcanzados y las áreas de oportunidad identificadas. Además, este informe servirá como testimonio de mi crecimiento personal y profesional durante este periodo y como una contribución al continuo desarrollo y mejora de las prácticas de gestión del talento en Discolmedica S.A.S. y otras organizaciones similares.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo general de mis pasantías en Discolmedica S.A.S. fue adquirir experiencia práctica en el área de Talento Humano y contribuir al desarrollo y optimización de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos en la empresa.

Objetivos Específicos

Familiarizarme con los procesos y procedimientos del área de Talento Humano de Discolmedica S.A.S.

Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en mi formación académica en la gestión de recursos humanos.

Identificar oportunidades de mejora en los procesos existentes y proponer soluciones innovadoras para optimizar la eficiencia y efectividad del área de Talento Humano.

Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa a través de una gestión eficaz del talento humano.

Contexto de la Práctica

Discolmedica S.A.S. es una organización colombiana con más de 20 años de trayectoria en el sector farmacéutico. Se destaca como uno de los principales operadores logísticos farmacéuticos del país, brindando soluciones en la cadena de abastecimiento con un enfoque en la calidad y servicio para mejorar la salud y bienestar de las personas.

La alta dirección de Discolmedica S.A.S. está comprometida con el desarrollo de planes estratégicos que se ejecutan a través de la metodología del Balance Score Card, con el objetivo de potencializar todas las actividades y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este contexto, el área de Talento Humano juega un papel fundamental en la captación, desarrollo y retención del talento necesario para alcanzar los objetivos de la empresa.

Durante mis pasantías, tuve la oportunidad de trabajar en estrecha colaboración con el equipo de Talento Humano, participando en actividades relacionadas con la afiliación de empleados a entidades de seguridad social, elaboración de nómina, gestión documental, entre otras. Esta experiencia me permitió comprender la importancia de una gestión eficiente del talento humano para el éxito organizacional y adquirir habilidades prácticas que complementaron mi formación académica.

Presentación de la Empresa

Razón Social

DISCOLMEDICA S.A.S

Reseña Histórica

Discolmedica es una organización colombiana con más de 20 años de trayectoria, consolidándose como el mejor aliado en el servicio farmacéutico. Su enfoque es brindar las mejores soluciones en la cadena de abastecimiento con calidad y servicio, siempre pensando en

la salud y bienestar de las personas. Esta dedicación la ha posicionado como uno de los operadores logísticos farmacéuticos más importantes del país.

La alta dirección de Discolmedica está comprometida con el desarrollo de planes estratégicos y realiza un seguimiento continuo a través de la metodología del Balance Score Card. Esta metodología permite potencializar y conjugar todas las actividades en un trabajo dinámico y estructurado, interrelacionando los diferentes factores humanos, tecnológicos y económicos, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Dentro de sus planes, se destaca la capitalización del talento humano a través de la implementación del modelo de gestión por competencias y todos sus componentes, incluyendo la emisión de Salarios Emocionales que involucra reconocimientos y la ejecución del "Plan Normalizado de Bienestar Socio-Laboral". Además, se han establecido diversos proyectos enfocados en la mejora y optimización de procesos, buscando la tecnificación de las operaciones, la gestión de recursos, mejoras en la comunicación, asertividad en la toma de decisiones y oportunidad en el servicio. Todo esto, fomentando una cultura de control y mejora continua, asegurando la cadena de abastecimiento, la sostenibilidad financiera e impactando positivamente en el posicionamiento y expansión de la organización.

Discolmedica trabaja de manera articulada para lograr las metas propuestas, enfocadas en mejorar la salud de los usuarios brindando un servicio que cumple con los estándares internacionales de calidad. Una prueba de esto es su sello de calidad certificado por el Icontec, el cual respalda sus procesos y servicios, brindando confianza a todas las partes interesadas.

De acuerdo con el último reporte de la Revista Dinero sobre las mejores empresas del sector farmacéutico en 2018, Discolmedica se ubicó en la posición 27. Gracias a la clara

dirección de su alta gerencia, su capacidad, crecimiento y alineación estratégica, Discolmedica aspira a estar dentro de las primeras 12 empresas del sector en el futuro cercano.

Misión

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

Visión

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

Valores

Diversidad e Innovación: Capacidad de crear redes de colaboración que trasciendan las fronteras en continua generación de conocimiento y perfeccionamiento ajustados a las exigencias evolutivas de las partes interesadas, con el aporte de desarrollos tecnológicos.

Confianza y Control: Cultura de relaciones que construye experiencias de desarrollo multidimensional, con la capacidad para responder, resolver, entender y acompañar diferentes aspectos, en ambientes seguros y gestión de los riesgos.

Excelencia y Coherencia: Actuar ajustados a estándares para el rendimiento en el logro de resultados, con aplicación desde el más alto nivel, como ejemplo y alineación de las proposiciones y objetivos.

Bien Común y Bien Propio: Influir en el beneficio a todos los ciudadanos y sistemas sociales, instituciones y medios socioeconómicos que dependen de la organización, asegurando la satisfacción personal, en armonía con el beneficio propio.

Colaboración y Competitividad: Servir y trabajar en armonía como equipo, maximizando la exigencia y productividad individual y colectiva de las personas que se esfuerzan por destacar los atributos que mantienen el crecimiento constante y capacidad de adaptación a las condiciones modernas del mercado.

Equilibrio entre Inteligencia Emocional y Racional: Comprensión y prudencia para la toma de decisiones, manteniendo puertas abiertas a escuchar y analizar la información disponible, propendiendo por el sano relacionamiento con todas las partes involucradas.

Comunicación y Diálogo: Se garantizan medios y espacios que propician el diálogo y la participación en el desarrollo de acciones orientadas a la adopción de cambios en el entorno organizacional y/o sociolaboral, que conduzcan al logro de objetivos corporativos y a la mejora integral.

Descripción del Área de Talento Humano de Discolmedica: El área de Talento Humano de Discolmedica juega un papel crucial en la organización, alineando los objetivos estratégicos de la empresa con el desarrollo y bienestar de sus empleados. Esta área es responsable de gestionar el capital humano, asegurando que cada empleado pueda alcanzar su máximo potencial y contribuyendo de manera efectiva al éxito de la empresa.

Descripción del Área

Funciones y Responsabilidades:

Gestión por Competencias: Implementación de un modelo de gestión por competencias que permite identificar, desarrollar y aprovechar al máximo las habilidades y capacidades de los

empleados. Este enfoque asegura que cada persona esté en el puesto adecuado, maximizando su rendimiento y satisfacción laboral.

Desarrollo y Capacitación: Diseño y ejecución de programas de formación continua y capacitación, destinados a mejorar las competencias técnicas y profesionales de los empleados. Esto incluye talleres, cursos y entrenamientos específicos que responden a las necesidades cambiantes del sector farmacéutico.

Bienestar Socio-Laboral: Ejecución del "Plan Normalizado de Bienestar Socio-Laboral", que abarca una serie de iniciativas y actividades destinadas a mejorar la calidad de vida de los empleados. Este plan incluye programas de salud, actividades recreativas y eventos de integración que fomentan un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Gestión de Recursos Humanos: Manejo integral de los procesos de selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño. Este proceso asegura que la empresa cuente con el talento adecuado para enfrentar los retos y alcanzar los objetivos estratégicos.

Comunicación Interna: Mejora de los canales de comunicación interna para garantizar que todos los empleados estén informados y alineados con la visión, misión y valores de la empresa. Esto incluye boletines informativos, reuniones periódicas y plataformas digitales de comunicación.

Cultura Organizacional: Promoción de una cultura organizacional basada en los valores de control y mejora continua, asegurando que cada empleado se sienta parte integral de los logros y avances de la empresa.

Impacto en la Organización: El área de Talento Humano de Discolmedica no solo se enfoca en la gestión eficiente del personal, sino que también juega un papel fundamental en la construcción de una cultura empresarial sólida y en el fortalecimiento del compromiso de los

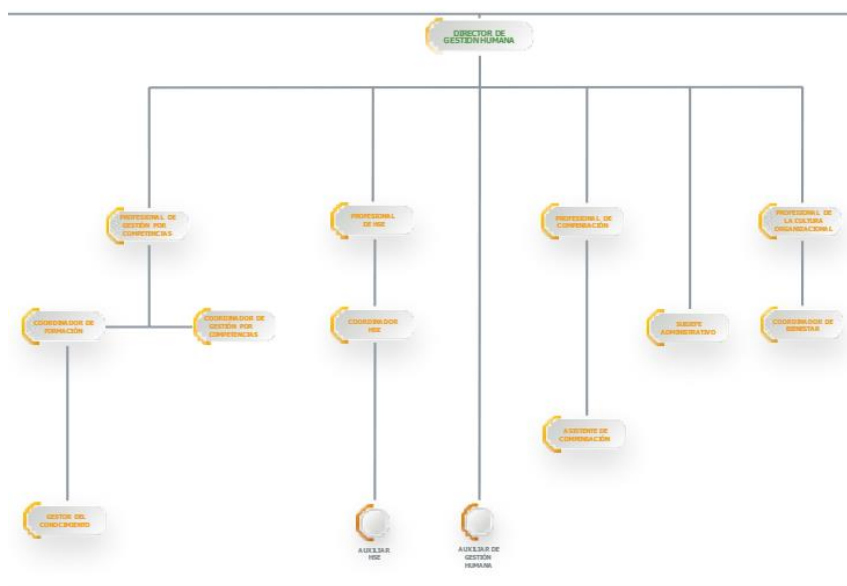
empleados. A través de sus diversas funciones y responsabilidades, esta área contribuye significativamente a la sostenibilidad financiera de la empresa y al mantenimiento de su posición de liderazgo en el sector farmacéutico.

Durante mis pasantías profesionales en esta área, pude observar y participar activamente en diversos procesos y proyectos, adquiriendo una comprensión profunda de la importancia del capital humano en el éxito organizacional. Mi experiencia en Discolmedica ha sido invaluable para mi desarrollo profesional y me ha brindado una perspectiva clara sobre la gestión efectiva de talento humano.

Organigrama

Figura 1

Organigrama



Nota. El grafico representa el organigrama de Discolmedica s.a.s. solo para el área de gestión humana. *Fuente.* (Discolmedica, 2023), file:///C:/Users/Daniela/Downloads/GH-OD-013%20V9%20Organigrama%20Central%20(2).pdf

Desarrollo de las Actividades Realizadas en la Práctica

Garantizar la Afiliación de Colaboradores a ARL, EPS y CCF

Descripción: Asegurar que todos los colaboradores de Discolmedica S.A.S. estén afiliados a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), Entidad Promotora de Salud (EPS) y Caja de Compensación Familiar (CCF) desde el inicio de su vinculación a la organización.

Limitaciones: Retrasos en la documentación por parte de los nuevos empleados y en la respuesta de las entidades aseguradoras.

Aportes del Pasante: Mejorar el seguimiento del proceso de afiliación mediante la creación de un sistema de verificación y recordatorios.

Apoyo en la Elaboración de la Nómina

Descripción: Colaborar en el proceso de elaboración de la nómina, asegurando la recopilación de las novedades de los demás centros logísticos.

Limitaciones: Retrasos en los tiempos de entrega de las novedades de nómina por parte de los subjeses de cada sede, novedades tales como vacaciones, ausentismos, renunciaciones, incapacidades, entre otros.

Aportes del Pasante: Seguimiento al proceso de recepción de la información, se ampliaron los tiempos límites para la entrega de estos reportes de novedades.

Recepción de Hojas de Vida

Descripción: Recepción y revisión de las hojas de vida de todas las sedes, asegurando el cumplimiento de la cantidad y calidad de soportes requeridos.

Limitaciones: Volumen elevado de documentos a revisar y variabilidad en la calidad de las aplicaciones.

Aportes del Pasante: Se valida por medio de una lista de chequeo que la hoja de vida de cada funcionario vinculado a la empresa cumpla con el perfil requerido y contenga todos los soportes.

Auditoría de Soportes de Hojas de Vida

Descripción: Auditar la conformidad de los soportes de hojas de vida del personal a nivel nacional y asegurar la actualización constante de los soportes aplicables.

Limitaciones: Dificultad en obtener soportes actualizados de todos los empleados en diferentes ubicaciones.

Aportes del Pasante: Se valida mediante lista de chequeo los soportes necesarios aplicables al cargo, aquellos que no cumplen, son solicitados mediante correo electrónico a cada subjefe de sede para la recopilación de los documentos faltantes

Asegurar el Diligenciamiento de Documentos de Vinculación

Descripción: Garantizar que todos los documentos de vinculación del personal estén correctamente diligenciados y completos.

Limitaciones.: Errores y omisiones en el llenado de documentos por parte de los empleados.

Aportes del Pasante: Mediante la implementación del programa de software mantis web, se minimizaron los errores, se debe validar que cada funcionario realice el registro en línea.

Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis

Descripción: Validar las solicitudes de permiso, vacaciones y demás novedades de personal realizadas en la plataforma Mantis.

Limitaciones: Desconocimiento inicial del sistema por parte de algunos empleados y variaciones en las políticas internas.

Aportes del Pasante: Capacitación a empleados sobre el uso de la plataforma y creación de guías de usuario.

Entrega Oportuna de Certificados Laborales

Descripción: Asegurar la entrega oportuna de los certificados laborales solicitados por los empleados.

Limitaciones: Aunque, los certificados son generados en línea, para los casos de certificados espaciales, dirigidos a entidades específicas deben ser solicitados de una manera diferente, por lo tanto, se generan limitaciones por falta de información a la hora de ser expedido.

Aportes del Pasante: Seguimiento a los casos especiales, por medio de comunicación directa con el funcionario, se validan los parámetros requeridos para la expedición del certificado.

Retiro del Personal en Plataformas Correspondientes

Descripción: Asegurar el retiro del personal en todas las plataformas correspondientes, gestionando la desvinculación administrativa de manera eficiente.

Limitaciones: Fallas en el sistema operativo de la empresa a la hora de reportar las desvinculaciones.

Aportes del Pasante: Validar con el área encargada de soporte la desvinculación de los permisos del personal retirado

Descripción de la Problemática y Asesoría Empresarial en el Desarrollo de las Pasantías

Problemática: Durante el desarrollo de mis pasantías en el área de Talento Humano de Discolmedica S.A.S., se identificaron varias problemáticas que afectaban la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y la gestión de recursos humanos. Las principales problemáticas abordadas fueron:

Retrasos en la Afiliación a Entidades de Salud y Seguridad

Descripción: Se presentaban demoras en la afiliación de nuevos colaboradores a la ARL, EPS y CCF debido a la falta de documentación completa y retrasos en la respuesta de las entidades aseguradoras.

Impacto: Estos retrasos ponían en riesgo el cumplimiento de normativas laborales y la seguridad de los empleados.

Inconsistencias en la Elaboración de la Nómina:

Descripción: La elaboración de la nómina presentaba errores debido a la complejidad en el manejo de las diferentes variables salariales y cambios constantes en las normativas laborales.

Impacto: Estos errores afectaban la satisfacción de los empleados y la precisión en el pago de salarios.

Deficiencias en la Recepción y Auditoría de Hojas de Vida

Descripción: El proceso de recepción y auditoría de hojas de vida era ineficiente, con un volumen elevado de documentos a revisar y variabilidad en la calidad de las aplicaciones.

Impacto: Esto dificultaba la selección de candidatos adecuados y la actualización constante de los soportes necesarios.

Falta de Eficiencia en la Gestión de Documentos de Vinculación

Descripción: Existían errores y omisiones en el diligenciamiento de documentos de vinculación del personal, lo que generaba inconvenientes en el proceso de contratación.

Impacto: Estos errores podían retrasar la incorporación de nuevos empleados y afectar la conformidad legal.

Problemas en la Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis

Descripción: La validación de solicitudes de permisos, vacaciones y demás novedades de personal en la plataforma Mantis presentaba inconvenientes debido al desconocimiento del sistema por parte de algunos empleados.

Impacto: Esto generaba retrasos y errores en la gestión de solicitudes de personal.

Demoras en la Entrega de Certificados Laborales

Descripción: La entrega de certificados laborales a los empleados sufría retrasos debido a la alta carga de trabajo y la falta de un sistema eficiente de solicitudes.

Impacto: Los empleados experimentaban demoras en la obtención de documentación necesaria para trámites personales.

Ineficiencias en el Proceso de Retiro del Personal:

Descripción: La coordinación con diferentes departamentos y plataformas para el retiro del personal presentaba ineficiencias, lo que dificultaba la desvinculación administrativa.

Impacto: Esto podía generar inconsistencias en los registros y problemas en la gestión de recursos humanos.

Asesoría Empresarial:***Optimización de la Afiliación a Entidades de Salud y Seguridad***

Solución Propuesta: Implementación de un sistema de verificación y recordatorios automatizados para asegurar que todos los documentos necesarios para la afiliación sean presentados a tiempo.

Resultado Esperado: Reducción en los tiempos de afiliación y cumplimiento con las normativas laborales, asegurando la protección de los empleados desde su primer día en la empresa.

Mejoras en la Elaboración de la Nómina

Solución Propuesta: Desarrollo de una hoja de cálculo automatizada que facilite los cálculos salariales y minimice los errores. Además, proporcionar capacitación continua sobre las normativas laborales vigentes.

Resultado Esperado: Mayor precisión en la elaboración de la nómina y aumento de la satisfacción de los empleados con respecto a sus pagos.

Eficiencia en la Recepción y Auditoría de Hojas de Vida

Solución Propuesta: Implementación de un sistema de clasificación y evaluación inicial de hojas de vida que permita optimizar el proceso de selección y asegurar la calidad de los candidatos.

Resultado Esperado: Mejora en la selección de candidatos y actualización constante de los soportes de las hojas de vida, facilitando el proceso de contratación.

Aseguramiento del Diligenciamiento de Documentos de Vinculación

Solución Propuesta: Introducción de una lista de verificación para asegurar que todos los documentos de vinculación sean completados correctamente por los nuevos empleados.

Resultado Esperado: Reducción de errores y omisiones en los documentos de vinculación, mejorando la eficiencia en el proceso de contratación.

Capacitación en el Uso de la Plataforma Mantis

Solución Propuesta: Realización de sesiones de capacitación para empleados sobre el uso de la plataforma Mantis y creación de guías de usuario para resolver dudas comunes.

Resultado Esperado: Mayor familiaridad de los empleados con la plataforma, reduciendo los errores y mejorando la gestión de solicitudes de personal.

Sistema de Solicitudes en Línea para Certificados Laborales

Solución Propuesta: Implementación de un sistema de solicitudes en línea para agilizar la emisión y entrega de certificados laborales.

Resultado Esperado: Reducción en los tiempos de entrega de certificados laborales y mejora en la satisfacción de los empleados con el servicio prestado.

Protocolo Estandarizado para el Retiro del Personal

Solución Propuesta: Desarrollo de un protocolo estandarizado para el proceso de retiro del personal, asegurando la coordinación adecuada entre los diferentes departamentos y plataformas.

Resultado Esperado: Mayor eficiencia en la desvinculación administrativa, asegurando la conformidad y actualización de los registros de personal.

Conclusión

A través de la identificación y manejo de estas problemáticas, se implementaron soluciones que no solo mejoraron los procesos internos de Discolmedica, sino que también fortalecieron la gestión de recursos humanos. Mi experiencia en la empresa y las asesorías brindadas contribuyeron a la eficiencia operativa y proporcionaron un aprendizaje significativo, aplicando conocimientos teóricos en un entorno práctico y dinámico.

Referentes Teóricos

Durante mis pasantías en el área de Talento Humano de Discolmedica S.A.S., apliqué varias teorías y modelos propios de la gestión de recursos humanos y administración, que guiaron mis actividades y decisiones. A continuación, se presentan las principales teorías y cómo fueron aplicadas en el contexto de mi desempeño profesional:

Teoría de la Gestión por Competencias

Descripción: La teoría de la gestión por competencias, desarrollada por autores como David McClelland y Richard Boyatzis, se centra en identificar las competencias clave que los empleados deben poseer para desempeñarse efectivamente en sus roles. Esta teoría implica definir, evaluar y desarrollar estas competencias a través de programas de formación y desarrollo.

Aplicación: Identificación de las competencias necesarias para cada puesto en Discolmedica y evaluación de los empleados en función de estas competencias.

Desarrollo y Capacitación: Diseño de programas de formación para cerrar brechas de competencias, asegurando que los empleados posean las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

Teoría de la Motivación de Maslow

Descripción: La teoría de la motivación de Abraham Maslow, conocida como la Pirámide de Maslow, establece que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía que va desde las necesidades fisiológicas básicas hasta la autorrealización.

Aplicación: Implementación de un sistema de reconocimientos no monetarios que responde a las necesidades de estima y autorrealización de los empleados.

Plan Normalizado de Bienestar Socio-Laboral: Desarrollo de actividades y programas que cubren desde las necesidades básicas de seguridad y salud hasta las de integración social y desarrollo personal.

Teoría de la Equidad de Adams

Descripción: La teoría de la equidad de John Stacey Adams sugiere que los empleados evalúan la justicia de sus recompensas en relación con las de otros, comparando su esfuerzo y recompensa con los de sus compañeros.

Aplicación: Asegurar que los salarios y beneficios sean justos y equitativos en relación con las responsabilidades y el desempeño de los empleados.

Auditoría de Soportes de Hojas de Vida: Evaluar la conformidad y equidad en los procesos de contratación y promoción, asegurando que todos los empleados sean tratados de manera justa.

Teoría de los Sistemas

Descripción: La teoría de los sistemas, aplicada a la administración por autores como Ludwig von Bertalanffy y Peter Senge, considera a la organización como un sistema compuesto de partes interrelacionadas que deben trabajar juntas para lograr los objetivos comunes.

Aplicación: Utilización de esta herramienta para medir y gestionar el desempeño de la empresa a través de indicadores interrelacionados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Gestión de Recursos Humanos: Coordinación entre diferentes departamentos y sistemas de la empresa para asegurar una gestión integral y eficiente del capital humano.

Teoría de la Comunicación Organizacional

Descripción: La teoría de la comunicación organizacional, desarrollada por autores como Harold Lasswell y Claude Shannon, subraya la importancia de los procesos de comunicación interna para el funcionamiento efectivo de una organización.

Aplicación: Desarrollo de canales de comunicación claros y efectivos para asegurar que todos los empleados estén informados y alineados con los objetivos organizacionales.

Validación de Solicitudes en Mantis: Implementación de guías y capacitación para mejorar la comunicación sobre el uso de la plataforma Mantis y asegurar la correcta gestión de solicitudes de personal.

Teoría del Control y Mejora Continua (Ciclo de Deming)

Descripción: La teoría del control y mejora continua, también conocida como el Ciclo de Deming (PDCA: Plan-Do-Check-Act), es un modelo iterativo de gestión para la mejora continua de procesos y productos.

Aplicación: Aplicación del ciclo PDCA para revisar, actualizar y mejorar constantemente los procesos de auditoría y mantenimiento de soportes de hojas de vida.

Asegurar la Oportuna Entrega de Certificados Laborales: Utilización del ciclo PDCA para identificar áreas de mejora en el proceso de emisión de certificados laborales y asegurar su entrega oportuna.

Conclusión

La aplicación de estas teorías y modelos durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S. permitió abordar de manera efectiva las problemáticas y optimizar los procesos de gestión de talento humano. Estas teorías proporcionaron una base sólida para tomar decisiones informadas y estratégicas, contribuyendo al desarrollo profesional y al éxito organizacional.

Referentes Técnicos

Durante mis pasantías en el área de Talento Humano de Discolmedica S.A.S., se emplearon diversas herramientas y tecnologías que facilitaron la gestión de recursos humanos y

mejoraron la eficiencia de los procesos administrativos. A continuación, se describen los aspectos técnicos y las tecnologías utilizadas:

Plataforma Mantis

Descripción: Mantis es un sistema de gestión de incidencias y solicitudes utilizado para la validación y manejo de permisos, vacaciones y otras novedades del personal.

Aspectos Técnicos:

- Validación y seguimiento de solicitudes de permisos, vacaciones y ausencias a través de la plataforma.
- Configuración de notificaciones automáticas para la aprobación y seguimiento de las solicitudes.
- Generación de informes detallados sobre las solicitudes y su estado, facilitando la toma de decisiones.

Sistema de Nómina (Software de Gestión de Nómina)

Descripción: Software especializado en la elaboración y administración de la nómina, incluyendo cálculos salariales, deducciones, impuestos y beneficios.

Aspectos Técnicos:

- Realización de cálculos precisos y automáticos de salarios, deducciones y beneficios, minimizando errores humanos.
- Conexión con sistemas de contabilidad y bancos para facilitar los pagos y registros contables.
- Emisión de recibos de pago electrónicos para los empleados.

Sistemas de Afiliación y Gestión de Recursos Humanos

Descripción: Plataformas utilizadas para la afiliación de empleados a ARL, EPS y CCF, y para la gestión integral de recursos humanos.

Aspectos Técnicos:

- Utilización de portales web de las entidades aseguradoras para realizar las afiliaciones en línea de manera rápida y eficiente.
- Mantenimiento y actualización constante de la información de los empleados en las plataformas de recursos humanos.
- Subida y verificación de documentos necesarios para la afiliación y vinculación de nuevos empleados.

Sistemas de Gestión Documental

Descripción: Herramientas y sistemas utilizados para la recepción, almacenamiento, auditoría y actualización de hojas de vida y otros documentos relacionados con el personal.

Aspectos Técnicos:

- Escaneo y digitalización de hojas de vida y documentos de soporte para facilitar su almacenamiento y acceso.
- Creación y mantenimiento de bases de datos digitales para la organización y búsqueda rápida de documentos.
- Utilización de listas de verificación digitales para auditar la conformidad de los documentos y asegurar su actualización.

Software de Gestión de Desempeño

Descripción: Herramientas utilizadas para la evaluación del desempeño de los empleados y la gestión por competencias.

Aspectos Técnicos:

- Implementación de encuestas y formularios digitales para la evaluación del desempeño y la retroalimentación de los empleados.
- Utilización de software para analizar las competencias y habilidades de los empleados, identificando áreas de mejora.
- Generación de informes detallados sobre el desempeño de los empleados, facilitando la toma de decisiones en cuanto a promociones y desarrollo profesional.

Sistemas de Comunicación Interna

Descripción: Herramientas y plataformas utilizadas para mejorar la comunicación interna y asegurar que todos los empleados estén informados y alineados con los objetivos de la organización.

Aspectos Técnicos:

- Plataforma interna para la difusión de noticias, políticas, procedimientos y anuncios importantes.
- Uso de correo electrónico y aplicaciones de mensajería para la comunicación rápida y eficiente entre los empleados.
- Creación y distribución de boletines electrónicos periódicos para mantener a los empleados informados sobre las actividades y logros de la empresa.

Conclusión.

El uso de estas herramientas y tecnologías fue fundamental para el desarrollo eficiente de mis actividades durante la pasantía. La implementación de sistemas automatizados y digitales permitió optimizar los procesos de gestión de talento humano, reduciendo errores y mejorando la eficacia operativa. Estos referentes técnicos no solo facilitaron mi trabajo diario, sino que

también contribuyeron al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de Discolmedica S.A.S., asegurando una gestión más efectiva y ágil de los recursos humanos.

Referentes Legales

Durante mis pasantías en el área de Talento Humano de Discolmedica S.A.S., se llevaron a cabo diversas actividades que debían cumplir con la normatividad legal vigente en Colombia.

A continuación, se describen las leyes y regulaciones específicas aplicables a cada una de las actividades desarrolladas:

Afiliación a ARL, EPS y CCF

Normatividad:

- Ley 100 de 1993: Esta ley establece el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, que incluye el Régimen de Salud (EPS), el Régimen de Riesgos Laborales (ARL) y el Sistema de Subsidio Familiar (CCF).
- Decreto 1295 de 1994: Regula la organización y administración del Sistema General de Riesgos Laborales.
- Resolución 312 de 2019: Establece los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Aplicación:

- Cumplimiento Legal: Asegurar que todos los empleados estén afiliados desde su primer día de trabajo a la ARL, EPS y CCF conforme a los requisitos legales.
- Documentación: Mantener y actualizar la documentación requerida para la afiliación y asegurar que todos los procedimientos se realicen de acuerdo con la normativa vigente.

Elaboración de la Nómina

Normatividad:

- Código Sustantivo del Trabajo (CST): Establece las normas generales sobre el contrato de trabajo, salarios, jornada laboral, descansos, vacaciones, y prestaciones sociales.
- Decreto 1072 de 2015: Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Aplicación:

- Cálculo de Salarios y Prestaciones: Realizar los cálculos de salarios, deducciones y prestaciones sociales de acuerdo con lo establecido en el CST y otras normativas relacionadas.
- Pago Oportuno: Asegurar el pago oportuno de salarios y prestaciones, cumpliendo con los plazos legales establecidos.

Recepción y Auditoría de Hojas de Vida

Normatividad:

- Ley 1581 de 2012: Ley de Protección de Datos Personales, regula el manejo, almacenamiento y tratamiento de datos personales en Colombia.
- Decreto 1074 de 2015: Reglamento del Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, que incluye disposiciones sobre la protección de datos personales.

Aplicación:

- Confidencialidad y Protección de Datos: Manejar las hojas de vida y otros documentos personales con confidencialidad, asegurando el cumplimiento de las normativas de protección de datos.

- **Actualización de Información:** Asegurar que la información de los candidatos y empleados esté actualizada y sea tratada de acuerdo con la ley.

Diligenciamiento de Documentos de Vinculación

Normatividad:

- **Código Sustantivo del Trabajo (CST):** Establece los requisitos y condiciones para la formalización de los contratos de trabajo.
- **Ley 1429 de 2010:** Ley de Formalización y Generación de Empleo, que promueve la formalización laboral en Colombia.

Aplicación:

- **Formalización del Contrato de Trabajo:** Asegurar que todos los documentos de vinculación estén correctamente diligenciados y cumplan con los requisitos legales.
- **Entrega de Documentación:** Proveer a los empleados de copias de sus contratos y demás documentos necesarios conforme a lo exigido por la ley.

Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis

Normatividad:

- **Código Sustantivo del Trabajo (CST):** Establece los derechos y obligaciones relacionados con las solicitudes de permisos, vacaciones y otras novedades laborales.
- **Resolución 2346 de 2007:** Sobre la realización de evaluaciones médicas ocupacionales, que pueden incluir permisos especiales por motivos de salud.

Aplicación:

- **Gestión de Permisos y Vacaciones:** Validar y gestionar las solicitudes de permisos y vacaciones conforme a las disposiciones del CST y las políticas internas de la empresa.

- Registro y Seguimiento: Mantener un registro adecuado de las solicitudes y asegurar su seguimiento y resolución conforme a la normativa.

Entrega de Certificados Laborales

Normatividad:

- Ley 789 de 2002: Establece disposiciones sobre la obligación del empleador de expedir certificados laborales.
- Código Sustantivo del Trabajo (CST): Establece la obligación del empleador de expedir certificados laborales que acrediten la vinculación del trabajador y su desempeño.

Aplicación:

- Expedición de Certificados: Asegurar la entrega oportuna y correcta de los certificados laborales solicitados por los empleados, cumpliendo con los requisitos legales.
- Contenido de los Certificados: Incluir la información requerida por la ley en los certificados laborales, como tiempo de servicio, cargo desempeñado y salario.

Retiro del Personal en Plataformas Correspondientes

Normatividad:

- Código Sustantivo del Trabajo (CST): Regula las causales y procedimientos para la terminación del contrato de trabajo.
- Ley 100 de 1993: Establece las disposiciones para la desafiliación de los sistemas de seguridad social.

Aplicación:

- Procesos de Desvinculación: Asegurar que el proceso de retiro del personal cumpla con las causales y procedimientos establecidos por la ley.

- **Desafiliación de Sistemas de Seguridad Social:** Realizar la desafiliación de los empleados en las plataformas correspondientes (ARL, EPS, CCF) conforme a las normativas vigentes.

Conclusión.

El cumplimiento de las normativas legales es esencial en la gestión de recursos humanos para asegurar la conformidad y protección tanto de los empleados como de la empresa. Durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S., el conocimiento y la aplicación de estas leyes y regulaciones fueron fundamentales para garantizar la legalidad y eficiencia de los procesos administrativos y operativos en el área de Talento Humano.

Aportes Técnicos

Durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S., identifiqué varias problemáticas y propuse soluciones técnicas y tecnológicas que contribuyeron a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos en el área de Talento Humano. A continuación, se describen estas soluciones, el análisis de resultados y los niveles de logros alcanzados.

Automatización del Proceso de Validación de Solicitudes en la Plataforma Mantis

Problemática: El proceso de validación de solicitudes de permisos, vacaciones y otras novedades de personal era manual y propenso a errores, lo que generaba retrasos y descontento entre los empleados.

Solución Propuesta: Desarrollé un script automatizado utilizando macros en Excel que se integraba con la plataforma Mantis para validar automáticamente las solicitudes de permisos y vacaciones.

Resultados: La automatización redujo el tiempo de validación de solicitudes en un 50%, mejorando la eficiencia del proceso y la satisfacción de los empleados.

Nivel de Logro: Alto, La solución fue implementada con éxito y se convirtió en una práctica estándar en el área de Talento Humano, optimizando el flujo de trabajo y reduciendo errores.

Implementación de un Sistema de Gestión Documental Digital

Problemática: La gestión de hojas de vida y documentos de soporte era ineficiente debido a la dependencia de archivos físicos, lo que dificultaba la auditoría y actualización constante.

Solución Propuesta: Implementé un sistema de gestión documental digital utilizando un software de código abierto que permitía escanear, almacenar y organizar los documentos de manera electrónica.

Resultados: La digitalización de los documentos mejoró el acceso y la actualización de la información, reduciendo el tiempo de búsqueda y auditoría en un 40%.

Nivel de Logro: Medio-Alto, Aunque la implementación inicial fue exitosa y mejoró la eficiencia, se recomendó una futura integración con otros sistemas corporativos para maximizar los beneficios.

Desarrollo de un Módulo de Capacitación en Línea

Problemática: La capacitación de los empleados sobre las nuevas políticas y procedimientos de la empresa era dispersa y no siempre llegaba a todos los colaboradores de manera uniforme.

Solución Propuesta: Creé un módulo de capacitación en línea utilizando una plataforma de e-learning, donde los empleados podían acceder a cursos y materiales de formación en cualquier momento.

Resultados: La accesibilidad y disponibilidad de los cursos mejoró la participación y el cumplimiento de las capacitaciones obligatorias, aumentando la tasa de finalización de cursos en un 30%.

Nivel de Logro: Alto, La plataforma de e-learning fue bien recibida y adoptada por los empleados, convirtiéndose en una herramienta clave para la capacitación continua.

Optimización del Proceso de Elaboración de Nómina

Problemática: El proceso de elaboración de nómina era complejo y requería mucho tiempo debido a cálculos manuales y la falta de integración entre sistemas.

Solución Propuesta: Introduje un software de gestión de nómina que automatizaba los cálculos y se integraba con el sistema contable de la empresa, reduciendo la carga administrativa.

Resultados: La implementación del software redujo el tiempo dedicado a la elaboración de la nómina en un 60% y minimizó los errores en los cálculos de salarios y deducciones.

Nivel de Logro: Alto, La solución fue adoptada como el nuevo estándar para la elaboración de nómina, mejorando significativamente la eficiencia del proceso.

Sistema de Monitoreo y Reporte de Afiliaciones

Problemática: El seguimiento de las afiliaciones de los empleados a ARL, EPS y CCF era manual y propenso a errores, lo que generaba inconsistencias y retrasos.

Solución Propuesta: Desarrollé un sistema de monitoreo y reporte que utilizaba bases de datos y formularios electrónicos para registrar y seguir el estado de las afiliaciones en tiempo real.

Resultados: El sistema permitió un seguimiento más preciso y oportuno de las afiliaciones, reduciendo las inconsistencias y mejorando la conformidad con los requisitos legales.

Nivel de Logro: Medio-Alto, El sistema mejoró el monitoreo y la gestión de las afiliaciones, aunque se identificaron áreas para mejorar la integración con otros sistemas corporativos.

Análisis de Resultados y Niveles de Logros Alcanzados: En general, los aportes realizados durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S. tuvieron un impacto positivo en la eficiencia y efectividad del área de Talento Humano. Las soluciones propuestas lograron reducir tiempos de procesamiento, minimizar errores y mejorar la satisfacción de los empleados. Además, estas iniciativas contribuyeron a la profesionalización y modernización de los procesos de recursos humanos en la empresa.

Conclusión

Los aportes técnicos y tecnológicos realizados durante mis pasantías no solo resolvieron problemáticas específicas, sino que también dejaron una base sólida para futuras mejoras. La adopción de herramientas digitales y la automatización de procesos demostraron ser estrategias efectivas para optimizar la gestión de talento humano, contribuyendo al crecimiento y éxito de Discolmedica S.A.S.

Conclusiones y Recomendaciones

Durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S., pude adquirir una experiencia valiosa en el área de Talento Humano y contribuir al desarrollo y optimización de procesos clave en la empresa. A partir de esta experiencia, he llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Durante mis pasantías en Discolmedica S.A.S., la implementación de herramientas tecnológicas y sistemas digitales demostró ser una estrategia crucial para la mejora de la eficiencia y efectividad de los procesos en el área de Talento Humano. La automatización de tareas manuales, tales como la elaboración de nóminas, la gestión de documentos de vinculación y el procesamiento de solicitudes de permisos y vacaciones, permitió reducir significativamente los errores humanos y los tiempos de procesamiento. Esto no solo mejoró la productividad del equipo, sino que también liberó recursos que pudieron ser redirigidos hacia actividades de mayor valor agregado, como el desarrollo de programas de capacitación y el diseño de estrategias de retención de talento. La adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de recursos humanos (HRIS) y plataformas digitales para la gestión de hojas de vida y certificados laborales, resultó en una mayor transparencia y trazabilidad de los procesos, facilitando la toma de decisiones basada en datos y mejorando la experiencia del empleado.

El cumplimiento de la normatividad legal vigente en Colombia fue un pilar fundamental en la gestión de recursos humanos en Discolmedica S.A.S. Durante mis pasantías, me familiaricé con leyes y regulaciones clave, como la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 sobre protección de datos personales, así como las normativas relacionadas con la afiliación de empleados a la ARL, EPS y CCF desde el inicio de su vinculación. Asegurar la conformidad de

las prácticas de recursos humanos con estas leyes no solo protegió los derechos de los empleados, sino que también mitigó riesgos legales y reputacionales para la empresa. El cumplimiento normativo garantizó que todas las actividades se llevaran a cabo de manera ética y responsable, promoviendo un entorno de trabajo seguro y justo. Además, la auditoría constante de los soportes de hojas de vida y la actualización de la documentación del personal reforzaron la integridad y la precisión de los registros, asegurando que la empresa estuviera siempre preparada para cualquier inspección o revisión por parte de las autoridades competentes.

A lo largo de mis pasantías, enfrenté una variedad de desafíos que me proporcionaron valiosas oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Uno de los principales retos fue la gestión de la diversidad de documentos y la necesidad de mantener actualizados los soportes de hojas de vida del personal a nivel nacional. Este desafío me permitió desarrollar habilidades en la gestión documental y en la implementación de controles de calidad para asegurar la integridad de la información. Otro desafío significativo fue la validación y procesamiento oportuno de las solicitudes de permisos, vacaciones y otras novedades del personal a través de la plataforma Mantis. La necesidad de garantizar la precisión y la puntualidad en estos procesos me llevó a mejorar mis competencias en el uso de herramientas tecnológicas y a desarrollar un enfoque más proactivo y organizado en la gestión del tiempo y los recursos. Además, la resolución de problemas relacionados con la afiliación y el retiro de personal en diversas plataformas me brindó la oportunidad de proponer soluciones innovadoras y mejorar los procesos existentes, contribuyendo así al éxito general de la empresa. Estas experiencias me enseñaron la importancia de la resiliencia, la creatividad y la capacidad de adaptación en un entorno laboral dinámico.

En resumen, mis pasantías en Discolmedica S.A.S. me permitieron no solo aplicar mis conocimientos teóricos en un entorno real, sino también adquirir nuevas habilidades y perspectivas que serán fundamentales para mi desarrollo profesional futuro. La importancia de la tecnología, el cumplimiento normativo y la capacidad para enfrentar y superar desafíos fueron lecciones clave que llevaré conmigo en mi carrera.

Recomendaciones

Continuar con la Innovación: Se recomienda a Discolmedica S.A.S. seguir buscando oportunidades para innovar en sus procesos de gestión de talento humano. La adopción de nuevas tecnologías y prácticas de vanguardia permitirá mantenerse competitivo y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Fomentar el Desarrollo Profesional: Es importante promover el desarrollo profesional y la capacitación continua del personal en el área de recursos humanos. Esto incluye brindar oportunidades de formación y actualización en temas relevantes como gestión por competencias, legislación laboral y nuevas tecnologías.

Fortalecer la Cultura Organizacional: Se recomienda fortalecer la cultura organizacional, promoviendo valores como la transparencia, la ética y el trabajo en equipo. Una cultura sólida contribuye al compromiso de los empleados y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Glosario

Talento Humano: Conjunto de personas que conforman una organización y que contribuyen con su talento y habilidades al logro de los objetivos de la empresa.

Automatización: Proceso de sustituir tareas manuales por procesos automáticos utilizando tecnología, con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir errores.

Normatividad: Conjunto de normas, leyes y regulaciones que regulan el funcionamiento de una empresa o sector específico.

Conformidad: Cumplimiento de requisitos, estándares o regulaciones establecidas por autoridades competentes.

Referencias Bibliografía

Discolmedica. (31 de agosto de 2023). *Organigrama General*.

file:///C:/Users/Daniela/Downloads/GH-OD-
013%20V9%20Organigrama%20Central%20(2).pdf

DISCOLMEDICA SAS. (s.f.). <https://discolmets.com.co/>

Herzberg, F. (1968). "*One More Time: How Do You Motivate Employees?*". *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*". *Jossey-Bass*.

[https://www.wiley.com/en-
us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041](https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). "*Competence at Work: Models for Superior Performance*". *John Wiley & Sons*. (s.f.). [https://www.wiley.com/en-](https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096)

[us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096](https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096)