

**Diseño de un Modelo Integral de Gestión del Talento para Mejorar el Desempeño de los
Colaboradores de la Tienda y Farmacia Dermatológica Pharma Dermic, Pitalito**

Cielo Leney Marín Tobar

Érika Matiz Carballo

Edgar Tovar Cuellar

María Del Pilar Pereira Beltrán

Jhonyer Ferney Quintero Fiaga

Asesor

Dra. Katherinne Mejía Rocha

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos la culminación de este diplomado, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la constancia y la sabiduría necesarias para alcanzar este logro. A nuestras familias, por el apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este proceso formativo; su confianza fue un pilar fundamental para no desistir y continuar creciendo personal y profesionalmente.

Asimismo, dedicamos este logro a los docentes y compañeros de estudio, quienes con sus conocimientos, experiencias y aportes enriquecieron el aprendizaje y fomentaron una visión más humana y estratégica de la gestión del talento humano. Los temas abordados sobre clima organizacional, motivación laboral, liderazgo y capacitación fortalecen nuestro compromiso de contribuir a la construcción de entornos laborales más justos, colaborativos y orientados al bienestar de las personas.

Dedicamos también la culminación de este diplomado a todas las personas y organizaciones que creen en el valor del talento humano como eje fundamental del desarrollo sostenible. A quienes promueven ambientes laborales saludables, basados en el respeto, la motivación y el liderazgo transformador, entendiendo que el bienestar de las personas es la base del éxito organizacional.

Este proceso formativo representa no solo la adquisición de conocimientos sobre clima organizacional, motivación laboral y gestión del talento humano, sino también el compromiso de aplicar estos aprendizajes para construir entornos de trabajo más humanos, productivos y éticos.

Que lo aprendido sea una herramienta para inspirar cambios positivos, fortalecer equipos y aportar al crecimiento personal y profesional en cada espacio laboral.

Agradecimientos

Agradecemos, en primer lugar, a Dios por permitirnos culminar satisfactoriamente este diplomado y por brindarnos la fortaleza, la disciplina y la perseverancia necesarias para alcanzar este objetivo académico y personal.

Expresamos un sincero agradecimiento a los docentes, quienes con su orientación, profesionalismo y vocación compartieron conocimientos valiosos sobre gestión del talento humano, clima organizacional, motivación laboral, liderazgo y capacitación, aportando herramientas fundamentales para nuestra formación integral.

De igual manera, agradecemos a los compañeros de estudio por el apoyo, el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias, los cuales enriquecieron significativamente el proceso de aprendizaje de principio a fin. Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su acompañamiento constante, comprensión y motivación, elementos clave para avanzar y culminar con éxito este proceso formativo.

Este logro es el resultado del esfuerzo conjunto y del compromiso con el crecimiento personal y profesional.

Resumen

El presente trabajo aborda la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica, centrada en el análisis del clima organizacional y la motivación laboral como factores clave para el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

A partir de fundamentos teóricos y normativos, se desarrolló una aplicación práctica en la empresa Farmacia Dermatológica Pharma Dermic, donde se identificaron instrumentos para evaluar el clima laboral y los elementos motivacionales.

Asimismo, se plantearon estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la capacitación y la cultura organizacional, con el fin de promover ambientes laborales saludables, productivos y alineados con los objetivos institucionales.

Palabras Clave: Clima organizacional, motivación laboral, gestión del talento humano, evaluación del desempeño, compensación laboral, bienestar organizacional, mejora continua.

Abstract

This project addresses human talent management from a strategic perspective, focusing on the analysis of organizational climate and work motivation as key factors for employee performance and well-being. Based on theoretical and regulatory foundations, a practical application was developed in the company *Pharma Dermic Dermatological Pharmacy*, where instruments were identified to assess the work climate and motivational elements. Additionally, strategies aimed at strengthening leadership, training, and organizational culture were proposed in order to promote healthy, productive work environments aligned with institutional objectives.

Keywords: Organizational climate, work motivation, human talent management, performance evaluation, labor compensation, organizational well-being, continuous improvement.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Justificación de la Investigación	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Antecedentes	17
Marco Teórico	19
Marco Legal	21
De nivel fundamental	21
De la Constitución Política de Colombia de 1991	21
De nivel Legal	23
Del Código Sustantivo Del Trabajo	23
Del Congreso de la República	25
De nivel base	26
Metodología	27
Enfoque de la Investigación	27
Tipo de Investigación	27
Descriptivo	27
Analítico	27
Aplicado	27

Diseño de la Investigación	27
Población y Muestra	28
Población.....	28
Muestra	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	28
Encuesta IMS-20.....	28
Entrevista individual	31
Análisis documental.....	31
Procedimiento	31
Resultados	33
Técnicas de Análisis de la Información	33
Cuantitativa	33
Cualitativa	37
Consideraciones Éticas	40
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Programa de Compensación y beneficios	42
Objetivo.....	42
Cronograma.....	42
Indicadores de medición	42
Plan de Desarrollo y Evaluación del Desempeño	42

Justificación del plan de desarrollo y evaluación del desempeño.....	52
Propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño.....	52
Criterios de Evaluación.....	52
Instrumentos de evaluación:	52
Integración con la transformación digital	53
Impacto Esperado del Plan.....	53
Referencias.....	54

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelo encuesta a vendedoras	28
Tabla 2. Guía de puntuación y análisis	33
Tabla 3. Promedios por dimensión	34
Tabla 4 Plan de entrenamiento anual	44

Lista de Figuras

Figura 1 Promedio por Dimensión - Encuesta IMS-20	36
---	----

Lista de Apéndices

Apéndice A: Encuesta a Vendedora 1	58
Apéndice B. Encuesta a Vendedora 2.....	61
Apéndice C. Encuesta a Vendedora 3.....	64
Apéndice D. Entrevista a Administradora de Pharma Dermic	67

Introducción

En el contexto actual de constante transformación social, tecnológica y económica, resulta fundamental analizar los distintos factores que inciden en el desarrollo de nuestras comunidades. La comprensión de estos elementos permite no sólo interpretar los fenómenos contemporáneos, sino también proponer soluciones efectivas que respondan a las necesidades emergentes. Este documento tiene como propósito presentar un análisis detallado sobre la implementación de un sistema integral de gestión del Talento Humano en la empresa PharmaDermic, considerando sus implicaciones y posibles proyecciones a futuro.

El enfoque adoptado en este trabajo se basa en una revisión teórica, complementada con datos actuales y estudios de caso que ilustran la realidad del problema abordado. Se ha procurado mantener una visión crítica y reflexiva que permita no solo describir, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas observadas. Además, se destaca la importancia de integrar distintas disciplinas para enriquecer la perspectiva analítica.

A lo largo del documento, se desarrollarán los principales ejes temáticos relacionados con la investigación de conceptos y teorías relacionadas con el clima organizacional y la motivación laboral, así como su evolución y estado actual, para presentar propuestas de mejora en la tienda y farmacia dermatológica Pharma Dermic, donde los procesos los realizan de manera informal, es decir, no escritos.

Por esta razón, se aplican técnicas de recolección de información, tales como encuestas de tipo IMS-20 a las vendedoras y entrevista estructurada a la administradora de la tienda, con el fin de analizar la información y sacar conclusiones para finalmente hacer recomendaciones de mejora a las directivas de la empresa como oportunidades de mejora, buscando aportar, no solo al desempeño de las vendedoras sino a los resultados de la empresa.

Así mismo, aportar al debate académico y profesional, brindando insumos útiles para futuras investigaciones o intervenciones prácticas y, contribuir a una mejor comprensión de estas problemáticas y sus desafíos.

Planteamiento del Problema

En el sector salud y farmacéutico, la gestión del talento humano enfrenta desafíos crecientes en materia ética, motivacional y organizacional. Las empresas deben asegurar un equilibrio entre eficiencia, calidad del servicio y bienestar de los colaboradores, especialmente en organizaciones como PharmaDermic, donde la atención al cliente y el conocimiento técnico son esenciales para la seguridad del paciente.

Sin embargo, se identificó ausencia de formalización de procesos (inducción, entrenamiento, compensación, desarrollo y evaluación) y oportunidades de mejora en el manejo de inventarios y autonomía de las vendedoras lo cual impacta la eficiencia interna y el empoderamiento poniendo en riesgo la motivación laboral, la retención del talento, la comunicación interna, el desempeño del personal, la atención al público y la sostenibilidad de la organización.

Por otra parte, la ausencia de procesos estructurados de inducción, entrenamiento y capacitación podría genera brechas en el conocimiento técnico, inconsistencias en la cultura organizacional y dificultades para desarrollar un ambiente laboral colaborativo.

Autores como Armas Ortega, Llanos Encalda y Traverso Holguín (2017) advierten que, en entornos de servicio, la falta de políticas claras de desarrollo humano produce desmotivación, rotación y deterioro del clima organizacional. Esto coincide con lo observado en PharmaDermic, donde la empresa, pese a ofrecer beneficios informales, no ha consolidado un modelo de desarrollo integral del talento, lo que impide la consolidación de un equipo estable y preparado para las demandas del mercado.

Por ello, resulta fundamental la implementación de un modelo integral de gestión del talento humano que promueva un liderazgo ético, fortalezca la motivación y asegure la sostenibilidad del talento humano.

Justificación de la Investigación

Luego de identificado el problema y analizado las posibles soluciones, se considera viable la realización de unos planes propuesta de inducción, entrenamiento y capacitación para los empleados de la empresa Pharma Dermic, así como también, unas posibles estrategias de retención del personal dado los siguientes puntos a considerar:

Primero que todo, se parte de la base de que en la empresa no cuentan actualmente con un plan escrito y detallado para formar y retener a sus colaboradores, según lo manifestado por la administradora del lugar, con lo cual se corre el riesgo de que se pasen por alto temas de gran interés, no solo para los empleados, sino para la empresa en sí, ya que puede afectar negativamente, la imagen de la empresa ante los nuevos miembros y ante los clientes, el desempeño de estos y, por ende, los resultados económicos de la organización.

Por otro lado, es menester contar con dichos planes para dar cumplimiento a la normatividad colombiana que obliga a las empresas a capacitar a sus empleados en promoción y prevención de riesgos laborales, y de brindar oportunidades equitativas e incluyentes para todos, razón por la cual requieren con urgencia nuestra asesoría.

Además, es la posibilidad de poner en práctica lo aprendido durante la carrera de pregrado y el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, el cual nos servirá como opción de grado y como experiencia para aplicarlo, a futuro, en la vida real dentro del plano profesional.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el clima organizacional, la motivación laboral y los sistemas de compensación y bienestar en la Farmacia Dermatológica Pharma Dermic, mediante fundamentos teóricos y la aplicación de instrumentos de evaluación, con el fin de proponer estrategias integrales de gestión del talento humano que fortalezcan el bienestar, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

Objetivos Específicos

Reconocer los principales conceptos y teorías relacionadas con el clima organizacional, la motivación laboral y los sistemas de compensación y bienestar, a partir de la revisión de fuentes académicas especializadas.

Diagnosticar el clima organizacional de la Farmacia Dermatológica Pharma Dermic mediante la aplicación de instrumentos de evaluación.

Evaluar los factores motivacionales y los sistemas de compensación y bienestar que influyen en la satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores.

Analizar la relación entre clima organizacional, motivación laboral y compensación, y su impacto en el compromiso y la productividad del talento humano.

Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la capacitación, los sistemas de compensación y los programas de bienestar, que contribuyan a la creación de ambientes laborales saludables y sostenibles.

Antecedentes

En los últimos años, diferentes estudios han analizado la relación entre la gestión del talento humano, el clima organizacional y los sistemas de compensación como factores clave para el desempeño y la permanencia del personal en las organizaciones. Cuesta Santos y Sánchez Loaiza (2023) estudiaron cómo los sistemas de compensación laboral influyen en la reducción del ausentismo, evidenciando que cuando las empresas implementan esquemas de reconocimiento justos y alineados con el desempeño, se fortalece la motivación y el compromiso de los colaboradores. Este antecedente resulta relevante para el presente proyecto, ya que resalta la compensación como una herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional.

De manera complementaria, Chávez Salazar (2023) analizó la relación entre compensación laboral y retención del talento humano, concluyendo que no solo los incentivos económicos, sino también los beneficios emocionales y el reconocimiento, influyen directamente en la satisfacción laboral; el estudio destaca que una gestión integral de la compensación contribuye a generar entornos de trabajo más estables y motivadores, lo cual aporta elementos clave para el análisis del clima organizacional abordado en este proyecto.

Por su parte, García Solarte, Murillo Vargas y González (2010) plantean que los macroprocesos de la gestión del talento humano deben desarrollarse de forma articulada para impactar positivamente el desempeño organizacional, los autores señalan que aspectos como el liderazgo, la comunicación interna y el bienestar laboral inciden directamente en el clima organizacional, lo que permite sustentar la necesidad de evaluar y mejorar estos factores como parte de una estrategia de mejora continua.

Desde una perspectiva normativa y ética, Baz Rodríguez (2021) aborda los derechos digitales laborales y su impacto en las condiciones de trabajo actuales, resaltando que el respeto

por estos derechos favorece ambientes laborales más justos y transparentes. Este enfoque aporta al proyecto al ampliar la comprensión del clima organizacional, integrando no solo aspectos motivacionales, sino también legales y de protección al trabajador.

En conjunto, estos antecedentes evidencian que la gestión adecuada del talento humano, apoyada en políticas de compensación, motivación y respeto por los derechos laborales, es fundamental para fortalecer el clima organizacional y promover el compromiso de los colaboradores, elementos que sustentan el desarrollo del presente proyecto.

Marco Teórico

El clima organizacional es un factor determinante en la gestión del talento humano, ya que refleja la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales (Chiavenato, 2020). Estas percepciones influyen directamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los trabajadores, afectando la productividad y la calidad del servicio que ofrece la organización.

Un clima organizacional positivo favorece el compromiso, la cooperación y el sentido de pertenencia, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación, conflictos laborales, ausentismo y disminución del rendimiento (López, 2021). Por esta razón, las organizaciones actuales reconocen la importancia de evaluar y fortalecer su clima interno como parte de una gestión estratégica del talento humano.

La motivación laboral se entiende como el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los colaboradores a cumplir sus funciones con interés, responsabilidad y compromiso, en el contexto organizacional moderno, la motivación no se limita únicamente a incentivos económicos, sino que también incluye elementos como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, la estabilidad laboral, el liderazgo y el bienestar emocional.

Desde el enfoque teórico, la jerarquía de necesidades de Maslow plantea que las personas buscan satisfacer primero necesidades básicas y de seguridad, para luego avanzar hacia necesidades sociales, de reconocimiento y autorrealización (Maslow, 1943); en el ámbito organizacional, esta teoría resalta la importancia de ofrecer condiciones laborales dignas, estabilidad y oportunidades de crecimiento, como base para fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Por su parte, la teoría de los dos factores de Herzberg distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales (Herzberg, 1959). Los factores higiénicos, como el salario, las condiciones físicas del trabajo y la seguridad laboral, no generan motivación por sí solos, pero su ausencia provoca insatisfacción. En contraste, los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el desarrollo profesional, son los que realmente impulsan la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.

Estas teorías permiten comprender que mejorar únicamente las condiciones básicas no es suficiente para mantener a los colaboradores motivados; es necesario fortalecer aspectos relacionados con el crecimiento personal y profesional. En este sentido, el liderazgo, la comunicación asertiva y la participación activa de los trabajadores juegan un papel fundamental en la construcción de un clima organizacional saludable.

En empresas del sector salud y farmacéutico, como Pharma Dermic, el clima organizacional y la motivación laboral adquieren una relevancia especial, ya que influyen directamente en la calidad del servicio, el trato humanizado al usuario y el cumplimiento de los protocolos internos. Un equipo motivado y con un clima laboral adecuado contribuye al mejoramiento continuo y al logro de los objetivos organizacionales.

Marco Legal

La tienda y farmacia dermatológica Pharma Dermic, como cualquier persona, natural o jurídica, es sujeta de derechos y deberes, y en cuanto a deberes, no son solamente los relacionados con el sector salud y del comercio, sino también, los que regulan las relaciones laborales con sus empleados y su bienestar integral.

Por esta razón, a continuación, se listan las principales normas a las cuales debe dar cumplimiento la empresa, de acuerdo con la pirámide de Kelsen, es decir, desde las de nivel fundamental, como lo son La Constitución Nacional o Carta Magna y la Declaración Universal de los Derechos Humanos DUDH, de la ONU; seguidamente de las de nivel legal, como las leyes nacionales, locales y tratados y, por último, las de nivel base, como son sentencias, normas, contratos, políticas, entre otras.

De nivel fundamental

De la Constitución Política de Colombia de 1991

Al ser considerada Norma de Normas, es la que sienta las bases para los demás decretos o políticas. Entre sus artículos de obligatorio cumplimiento están:

Capítulo 1. De Los Derechos Fundamentales.

Artículo 13. “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”.

En Pharma Dermic deben garantizar que eso se cumpla, es decir, brindar un trato justo y equitativo a todas las colaboradoras.

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”.

Sin importar si la empresa es nueva o pequeña, la empresa debe garantizar unas condiciones mínimas dignas.

Artículo 39. “Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución”.

Si las colaboradoras sienten vulnerados sus derechos, en cualquier momento, podrán organizarse como sindicato o unirse a uno ya existente para hacerlos valer sin que la empresa se oponga o tome represalias contra ellas.

Capítulo 2. De Los Derechos Sociales, Económicos Y Culturales

Artículo 54. “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran...”

Para el cumplimiento de sus funciones, es responsabilidad de la empresa ofrecer las capacitaciones necesarias o gestionarlas con terceros.

Artículo 55. “Se garantiza el derecho de negociación colectiva para regular las relaciones laborales, con las excepciones que señale la ley”.

Las colaboradoras pueden organizarse y nombrar un representante para llegar a acuerdos que sean favorables para ambas partes.

Capítulo 3. De Los Derechos Colectivos Y Del Ambiente

Artículo 78. “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización”.

La empresa debe garantizar productos y servicios de calidad, así como información veraz y oportuna sobre los mismos.

Capítulo 4. De La Protección Y Aplicación De Los Derechos

Artículo 93. “Los tratados y convenios internacionales ratificados por el Congreso, que reconocen los derechos humanos y que prohíben su limitación en los estados de excepción, prevalecen en el orden interno”.

Entre estos tratados se encuentra la Declaración Universal de los Derechos Humanos DUDH, de la ONU.

De nivel Legal

Del Código Sustantivo Del Trabajo

Principios Generales

Artículo 1. Objeto. “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.

La empresa deberá regirse por este Código en todo su actuar, antes, durante y después de la relación laboral con cada colaborador.

Artículo 10. Igualdad de los Trabajadores y las Trabajadoras. “Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley”.

Reafirmando el derecho a la igualdad, expuesto en la Constitución Nacional, este artículo hace referencia específicamente al contexto laboral, el cual implica, garantizar igualdad de derechos para todas las colaboradoras.

Artículo 13. Mínimo De Derechos Y Garantías. “Las Disposiciones De este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo”.

No es posible hacer acuerdos verbales o escritos, entre el empleador y las colaboradoras cuando estos las desfavorezcan so pena de sanciones de tipo legal.

Artículo 21. Normas Mas Favorables. En caso de conflicto o duda sobre la aplicación de normas vigentes de trabajo, prevalece la más favorable al trabajador. La norma que se adopte debe aplicarse en su integridad.

Como lo menciona el artículo, en caso de una duda sobre la aplicación de la norma, la empresa deberá inclinarse por la más favorable para sus colaboradoras.

Artículo 57. Obligaciones Especiales Del Patrono.

Establece la obligatoriedad del empleador de suministrar las herramientas y materias primas necesarias, instalaciones apropiadas y elementos seguros para el desempeño de sus funciones; Prestar primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad, pagar oportunamente y en las formas acordadas; respetar la dignidad de los

trabajadores, Conceder licencias remuneradas en los casos que aplique; expedir certificado laboral luego de su desvinculación, pagar viáticos en caso de requerirse, entre otras.

La empresa Pharma Dermic, como cualquier otra, debe facilitar a sus colaboradoras las herramientas, permisos, licencias, compensaciones y demás, que estas requieran para el correcto desempeño de sus funciones.

Artículo 59. Prohibiciones A Los Empleadores. Este artículo prohíbe a los empleadores aplicar descuentos de nómina no autorizados por el empleado o autorizar a Cooperativas descuentos superiores al 50% del salario; obligar a los empleados a comprar mercancías en determinados almacenes o pedir retribuciones a los empleados por cualquier concepto, limitar el derecho de asociación o la discriminación de cualquier tipo.

Con este artículo, le está prohibido a la empresa coaccionar a sus empleados para hacer o no, algo en contra de su voluntad.

Del Congreso de la República

Ley 1010 de 2006. “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”.

Artículo 1. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. “...definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo... que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública”.

La empresa debe velar porque no ocurran situaciones de acoso laboral, ni dentro ni fuera de sus instalaciones.

Artículo 2. Definición y modalidades de acoso laboral. Define como acoso laboral, entre otras: maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad y desprotección laborales.

Este artículo define claramente el término de acoso laboral y sus modalidades para evitar caer en alguna de ellas con sus colaboradoras.

De nivel base

De acuerdo con lo manifestado por la Administradora de la empresa, pese a que aún no cuentan con un Reglamento Interno de Trabajo por escrito, sí procuran hacer valer los valores corporativos que tienen definidos “Respeto, confianza, responsabilidad, integridad, adaptabilidad, pasión, transformación, comunicación, curiosidad y calidad”.

Por otra parte, las políticas de compensación y beneficios, los manuales y procedimientos propios de la entidad, acordados verbalmente con las empleadas.

Metodología

Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo permite medir de manera objetiva el clima organizacional y la motivación laboral mediante la Encuesta IMS-20, aplicada a las vendedoras de la Farmacia Dermatológica Pharma Dermic (Crespo, 2021; Chiavenato, 2020). El enfoque cualitativo se centra en la entrevista individual con la administradora, permitiendo profundizar en la percepción del liderazgo, las estrategias de gestión del talento humano y la implementación de mejoras en el clima organizacional (Leal Afanador, 2021).

Tipo de Investigación

El estudio es de tipo descriptivo, analítico y aplicado:

Descriptivo

Caracteriza las condiciones actuales del clima organizacional, la motivación laboral y los sistemas de compensación y bienestar (Pimienta, 2024).

Analítico

Analiza la relación entre estas variables y su impacto en el desempeño y compromiso de los colaboradores.

Aplicado

Propone estrategias de mejora concretas basadas en los hallazgos, orientadas al fortalecimiento del talento humano y el clima laboral.

Diseño de la Investigación

Se adopta un diseño no experimental y transversal, dado que las variables no se manipulan y la información se recolecta en un único momento, permitiendo analizar la situación actual de la organización (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Población y Muestra

Población

Todas las colaboradoras de la Tienda y Farmacia Dermatológica Pharma Dermic.

Muestra

Se aplicará un censo a todas las vendedoras, garantizando representatividad. Para la administradora, se realizará una entrevista individual, por lo que no aplica muestreo adicional.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Encuesta IMS-20

Es una herramienta cuantitativa que permite evaluar dimensiones como clima laboral, relaciones interpersonales, motivación intrínseca y extrínseca, liderazgo, comunicación interna, satisfacción y compromiso con la organización (López, 2021).

Para el estudio, se aplicó a las 3 vendedoras de la farmacia (Ver apéndices A, B y C), a quienes se les compartió individualmente, un formato con 20 preguntas divididas en 2 secciones de 10 cada una y a su vez, cada sección dividida en dimensiones (Ver Tabla 1

Tabla 1.

Modelo encuesta a vendedoras

Encuesta IMS-20: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Tienda Dermatológica Pharma Dermic

Instrucciones: Marca con una X la opción que mejor represente tu opinión. Responde todas las afirmaciones. Tus respuestas son confidenciales.

Escala de respuesta (Likert): 1 – 5

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Sección A — Clima Organizacional (10 ítems)

A1. Sentido de pertenencia

Ítem	1	2	3	4	5
1. Me siento parte importante del equipo de la tienda dermatológica.					
2. Estoy orgullosa de pertenecer a esta empresa y recomendaría trabajar aquí.					
3. Siento que mi trabajo aporta valor y contribuye a los objetivos de la tienda.					

A2. Eficiencia interna

Ítem	1	2	3	4	5
4. Las tareas y procesos dentro de la tienda están bien organizados.					
5. Considero que contamos con la información necesaria para asesorar a los clientes.					
6. Los recursos (inventario, muestras, herramientas digitales) están disponibles cuando los necesito.					

A3. Estilo de liderazgo

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

7. Mi supervisora/or comunica de manera clara y respetuosa.

8. Recibo retroalimentación oportuna que me ayuda a mejorar.

9. Siento que mi jefatura promueve un ambiente de confianza y diálogo.

10. Mi líder reconoce el esfuerzo y nos motiva a alcanzar metas.

Sección B — Satisfacción Laboral (10 ítems)

B1. Retribución económica y emocional

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

11. Me siento satisfecha con la remuneración que recibo por mi trabajo.

12. Considero que la empresa valora mi esfuerzo más allá del salario.

13. Recibo reconocimiento cuando hago bien mis funciones.

B2. Gestión del talento

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

14. La empresa me brinda oportunidades de aprendizaje sobre productos o técnicas de venta.

15. Siento que tengo posibilidades de crecer o mejorar dentro de la organización.

16. Considero que mi desempeño es evaluado de forma justa y coherente.

B3. Empoderamiento y autonomía

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

17. Tengo libertad para tomar decisiones durante la atención al cliente.

18. La empresa confía en mi criterio profesional como vendedora y asesora

dermatológica.

19. Puedo proponer mejoras y siento que mis ideas son escuchadas.

20. Me siento satisfecha en general con mi trabajo en esta tienda dermatológica.

Nota. Modelo de encuesta enviada a las vendedoras.

Entrevista individual

La entrevista profundiza en la percepción del liderazgo, estrategias de motivación y bienestar, así como retos y oportunidades de mejora (Leal Afanador, 2023).

Para el caso de estudio, se aplicó una entrevista estructurada únicamente a la administradora de la tienda, cuyas preguntas fueron diseñadas con base en los resultados de las encuestas, los objetivos de la investigación y, la revisión teórica sobre clima organizacional y motivación laboral (ver apéndice D).

Análisis documental

Revisión de evidencias individuales generadas durante el diplomado y documentos internos de la organización, tales como: valores corporativos y prácticas de gestión del talento humano presentes en la empresa, tanto formales como informales.

Procedimiento

1. Revisión del marco teórico y legal sobre clima organizacional y motivación laboral aplicables.
2. Selección y adaptación de instrumentos de recolección (Encuesta IMS-20 y entrevista).
3. Aplicación de la encuesta a todas las vendedoras.
4. Realización de la entrevista individual a la administradora.
5. Sistematización y análisis de la información recolectada.

6. Formulación de estrategias de mejora basadas en los hallazgos obtenidos.

Resultados

Técnicas de Análisis de la Información

Cuantitativa

Para el análisis de la información cuantitativa obtenida a través de la Encuesta IMS-20 sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se emplearon técnicas de estadística descriptiva, las cuales permiten organizar, resumir e interpretar los datos recolectados de manera clara y comprensible, teniendo en cuenta que, la encuesta fue aplicada utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Y se estableció una guía de puntuación y análisis para sacar promedios (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Guía de puntuación y análisis

Dimensión	Ítems
Sentido de pertenencia	1, 2, 3
Eficiencia interna	4, 5, 6
Estilo de liderazgo	7, 8, 9, 10
Retribución económica y emocional	11, 12, 13
Gestión del talento	14, 15, 16
Empoderamiento	17, 18, 19 Satisfacción general: 20

Nota. Esta tabla establece los criterios para sacar los promedios por dimensión.

Análisis mediante frecuencias. Se realizó el cálculo de frecuencias absolutas, las cuales indican la cantidad de respuestas obtenidas para cada opción de la escala en los diferentes ítems. Este análisis permitió identificar la tendencia general de las respuestas y reconocer los niveles de acuerdo o desacuerdo de las colaboradoras frente a cada afirmación evaluada.

Análisis mediante porcentajes. Posteriormente, se calcularon los porcentajes, con el fin de expresar de manera proporcional la distribución de las respuestas. Esta técnica facilitó la comparación entre ítems y dimensiones, permitiendo observar con mayor claridad el peso relativo de cada nivel de respuesta dentro del total de la muestra.

Análisis mediante promedios. Se calcularon los promedios por ítem y por dimensión, lo cual permitió obtener una visión global del comportamiento de las variables estudiadas. Los promedios se interpretaron de acuerdo con la escala Likert, considerando valores cercanos a 5 como indicadores de alta satisfacción y percepción positiva del clima organizacional (ver Tabla 3

Tabla 3.

Promedios por dimensión

Dimensión	P1	P2	P3	Promedio	Observaciones
Sentido de Pertenencia	5	5	5	5	Las 3 funcionarias se sienten orgullosas de su trabajo
Eficiencia interna	5	4	5	4.6	Algunas veces, la escasez de inventario afecta su rendimiento.
Liderazgo	5	5	5	5	Consideran que cuentan con buenos líderes.

Retribución económica /emocional	5	5	5	5	Las vendedoras sienten que en la empresa valoran su trabajo.
Gestión del talento	5	5	5	5	La empresa les respeta sus horarios de estudio y facilita el aprendizaje continuo.
Empoderamiento	5	4.6	5	4.86	No siempre pueden tomar la iniciativa
Satisfacción general	5	5	5	5	Se sienten a gusto con el trabajo que realizan y con la empresa.

Nota: La tabla muestra los promedios de cada dimensión, según la guía de interpretación y análisis, luego de aplicadas las encuestas.

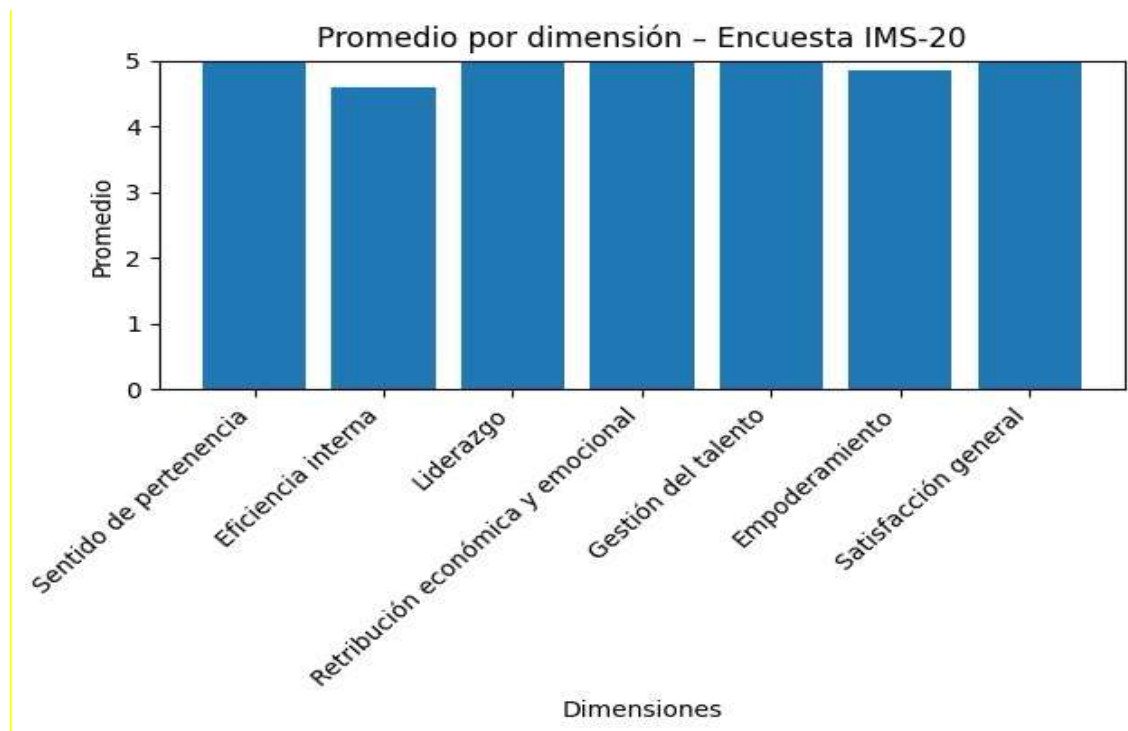
Uso de gráficos para la interpretación. Como apoyo visual al análisis estadístico, se elaboraron gráficos estadísticos (gráficos de barras), los cuales permitieron:

- Visualizar de forma clara los resultados por dimensión
- Comparar los promedios obtenidos
- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora

El uso de gráficos facilitó la comprensión de los resultados y fortaleció la interpretación de los datos, haciendo más accesible la información para la toma de decisiones (ver figura 1).

Figura 1

Promedio por Dimensión - Encuesta IMS-20



Nota. En la gráfica anterior se observa que todas las dimensiones presentan valores superiores a 4.5, lo que indica una percepción altamente positiva del clima organizacional y la satisfacción laboral. Las dimensiones de Sentido de Pertenencia, Liderazgo, Retribución Económica y Emocional, Gestión del Talento y Satisfacción General alcanzan el puntaje máximo (5.0). Por su parte, Eficiencia Interna (4.6) y Empoderamiento (4.86), aunque positivas, evidencian oportunidades de mejora en procesos y autonomía laboral.

Interpretación de los resultados. La interpretación se realizó a partir de la combinación de frecuencias, porcentajes y promedios, adicionalmente, se establecieron unos criterios de interpretación, para facilitar el proceso, de la siguiente manera:

≥ 4.0: Clima y satisfacción saludables; favorece productividad e intención de permanencia.

3.0–3.9: Zona de mejora; potencial impacto en ventas, rotación y aprendizaje.

< 3.0: Riesgo; posibles problemas de liderazgo, carga laboral o reconocimiento

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados de las encuestas evidencian una percepción mayoritariamente positiva en todas las dimensiones evaluadas.

Se destacan con puntajes altos las dimensiones de sentido de pertenencia, liderazgo, retribución económica y emocional, gestión del talento y satisfacción general, lo que indica que las colaboradoras se sienten identificadas con la organización, valoradas por su trabajo y satisfechas con las condiciones laborales ofrecidas.

Por su parte, la dimensión de eficiencia interna, aunque presenta una valoración favorable, registra un promedio ligeramente inferior en comparación con las demás dimensiones, lo que sugiere oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la comunicación interna, la organización de procesos y el uso eficiente de los recursos.

En general, los resultados reflejan un clima organizacional positivo, el cual favorece el bienestar laboral y el desempeño de las colaboradoras, coherente con lo planteado por Chiavenato (2020), quien afirma que un adecuado clima organizacional influye directamente en la motivación y el rendimiento del talento humano.

Cualitativa

El análisis interpretativo de la entrevista se hace identificando patrones, percepciones y tendencias que complementen la información cuantitativa (Chiavenato, 2020), y el que se le hizo a la entrevista realizada a la Directora de la Tienda Dermatológica nos permitió comprender en profundidad las dinámicas internas de gestión del talento humano que explican los resultados favorables obtenidos en el análisis cuantitativo de la encuesta IMS-20. A partir del discurso de la entrevistada, se identificaron patrones recurrentes, percepciones compartidas y tendencias organizacionales que complementan y enriquecen la información estadística.

Patrones emergentes. Uno de los patrones más relevantes identificados es la presencia de un liderazgo cercano y participativo, caracterizado por la comunicación directa, el acompañamiento constante y la disponibilidad para apoyar al equipo de ventas. Este patrón se refleja en la manera como la directora describe su relación con las vendedoras, lo cual coincide con los altos niveles de satisfacción expresados en la encuesta en la dimensión de liderazgo.

Asimismo, se evidencia un patrón de reconocimiento cotidiano, donde la valoración del esfuerzo y el desempeño se manifiesta principalmente a través de retroalimentación verbal y gestos de confianza, más que mediante mecanismos formales. Este tipo de reconocimiento fortalece el compromiso emocional de las colaboradoras y explica los resultados positivos en la dimensión de retribución económica y emocional.

Percepciones de la directiva. Desde la percepción de la directora, el clima laboral positivo es un activo estratégico para la organización, ya que impacta directamente en la calidad del servicio, la fidelización del cliente y el desempeño comercial. La entrevistada reconoce que la satisfacción de las vendedoras se traduce en una atención más empática y especializada, aspecto fundamental en una tienda dermatológica.

La directora también percibe que el aprendizaje en el puesto y el acompañamiento constante son suficientes para el desarrollo de competencias, especialmente en conocimiento dermatológico, aunque reconoce que estos procesos se dan de manera informal. Esta percepción coincide con lo planteado por Chiavenato (2020), quien señala que las prácticas informales pueden generar resultados positivos, pero requieren estructuración para garantizar su sostenibilidad.

Tendencias organizacionales. Una tendencia identificada en el análisis es la necesidad de formalización progresiva de los procesos de gestión del talento humano. Si bien el enfoque actual ha sido funcional y efectivo, la directora manifiesta conciencia sobre la importancia de establecer sistemas más claros de evaluación del desempeño, capacitación y seguimiento, especialmente ante posibles escenarios de crecimiento del negocio.

Adicionalmente, se observa una tendencia hacia el fortalecimiento del empoderamiento del personal, ampliando gradualmente los espacios de autonomía en la toma de decisiones frente al cliente, sin perder el control organizacional. Esta tendencia se alinea con los resultados cuantitativos, donde el empoderamiento presenta un promedio positivo, pero con margen de mejora.

Articulación con el enfoque teórico. En concordancia con Chiavenato (2020), el análisis cualitativo evidencia que un clima organizacional favorable no solo depende de factores estructurales, sino también de las relaciones humanas, el estilo de liderazgo y las prácticas de reconocimiento. La entrevista permite concluir que la organización ha construido un ambiente laboral saludable basado en la confianza y el compromiso, aunque enfrenta el desafío de transformar estas prácticas en políticas formales que aseguren la continuidad y el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Consideraciones Éticas

La investigación se desarrolla respetando principios éticos fundamentales:

- Garantía de confidencialidad y anonimato de la información recolectada.
- Participación voluntaria de todos los colaboradores.
- Uso de la información exclusivamente con fines académicos y para el diseño de estrategias de mejora organizacional (Resnik, 2015).
- Por tratarse de un caso con $n=3$, los resultados describen la realidad del establecimiento y no se generalizan.
- La encuesta tipo IMS-20 aplicada, es una adaptación realizada a la propuesta por la empresa de consultoría BPFeedback, consultoría de clima laboral.
- Los puntajes muy altos pueden reflejar satisfacción real, pero también sesgos por tamaño muestral y relación jerárquica.

Conclusiones

La investigación realizada en la Farmacia Dermatológica Pharma Dermic permitió establecer una visión integral sobre la importancia de la gestión del talento humano en una organización de reciente creación, evidenciando la necesidad de estructurar de manera estratégica procesos relacionados con el clima organizacional, la motivación laboral, la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar de los colaboradores.

Así mismo, se concluye que, pese a no tener las políticas por escrito, sí las tienen definidas en cuanto a la compensación y beneficios, sin embargo, las vendedoras se sentirían más motivadas si, por un lado, se mantuviera un stock permanente de inventario y por otro, si pudieran tener más poder de decisión de cara al público, lo cual son dos aspectos que se podrían corregir si se contara con procesos logísticos y de manejo de objeciones por escrito, al igual que un programa de compensación y bienestar.

Al desarrollarse el estudio desde cero, se logró construir una línea base que facilita la identificación de oportunidades de mejora y el fortalecimiento de la cultura organizacional alineada con los valores, la misión y la visión de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de un Sistema Integral de Gestión del Talento que combine compensación y beneficios (incentivos económicos y no económicos), y planes de desarrollo y evaluación del desempeño, promoviendo estilos de liderazgo participativos y una comunicación abierta, que favorezcan la confianza, el trabajo en equipo, un clima organizacional positivo y, por ende, la motivación, el compromiso y la retención del personal. Por ejemplo:

Programa de Compensación y beneficios

- Compensación variable (por metas claras, tanto individual como grupal)
- Reconocimiento no monetario (empleada del mes, agradecimientos formales)
- Bienestar (pausas activas, apoyo psicosocial, flexibilidad horaria, convenios educativos).

Objetivo

Ofrecer bienestar a todas las colaboradoras de la tienda, mejorando con ello su desempeño y retención.

Cronograma

0–3 meses diseño; 3–6 implementación; 6–12 evaluación

Indicadores de medición

Rotación, ausentismo, ventas por asesoría, NPS/satisfacción cliente, quiebres de inventario y por supuesto, puntuación del clima laboral.

Estos últimos, se deben evaluar de forma periódica, aplicando instrumentos de medición y garantizando criterios claros y alineados con los objetivos de PharmaDermic.

Plan de Desarrollo y Evaluación del Desempeño

Como desarrollo, se sugiere realizar un plan anual de entrenamiento definiendo todos los recursos a emplear, de manera clara y concisa. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 4*Plan de entrenamiento anual*

PLAN DE ENTRENAMIENTO ANUAL PARA LOS EMPLEADOS DE PHARMA DERMIC PARA EL AÑO 2026	
PROGRAMA:	Entrenamiento del personal como estrategia para la mejora de las habilidades blandas y duras
OBJETIVO GENERAL:	Formar al personal en manejo del aplicativo contable, los productos, atención al cliente y seguridad en el trabajo.
OBJETIVO ESPECÍFICO:	Incrementar las ventas, la satisfacción de los clientes internos y externos, y prevenir accidentes laborales.
ALCANCE:	Aplica para todo el personal
RESPONSABLE S:	Gerente y Administradora
DOCUMENTOS :	Matriz de seguimiento a capacitaciones
RECURSOS:	Financieros, Humanos, tecnológicos y de infraestructura.
INDICADORES:	Cumplimiento, cobertura, efectividad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AÑO		DÍA													PLANEACIÓN			
/ME															CON	DUR	METO	EJEC
S															TENI	ACI	DOLO	
2025	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 1 1 1	14	1 1 1 1 1	2 2 2 2 2 2 2 2 2 3	31	DOS	ÓN	GÍA									
ENE RO	APLICATIV O CONTA PYME													Cierre				
														diario,				
							factur		Gamifi	Prove								
							ación	1/2	cación	edor								
							y	hora	(juegos	del								
							manej	c/una	en	Progra								
							o de		línea)	ma								
							invent											
							arios											

FEB

RER

O

MA

RZO

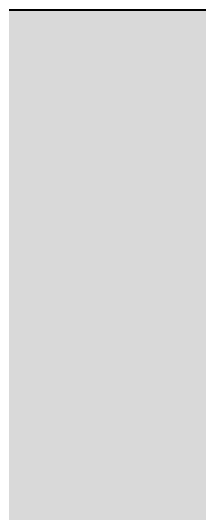
PRODUCTOS

Produ	Mentor
ctos	ía y
de las	Coachi
líneas	1/2 ng
Huden	hora (asesor
, Isdin	c/una ía
y	person s
Episol	alizada
ey)

ABR

IL

<p>MA YO</p>	<p>ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS</p>	<p>Manej o de cliente s difícil es y 32 de horas objeci ones, venta cruzad a</p> <p>Microa Sena prendiz (Plataf aje orma (curso Sofía virtual) Plus)</p>
<p>JUN IO</p>		
<p>JUL IO</p>	<p>MARKETIN G DIGITAL</p>	<p>Redes 48 B- Sena social horas learnin (Sofía</p>



es, IA, g Plus y
 estrate (Mixto Tutorí
 gias = a)
 virtual
 y
 presenc
 ial)

AG

OST

O



Riesg
 os Colabo Repre
 potenc 50 rativo sentan
 iales y horas (Charla te
 medid) ARL
 as

SEP

TIE

MB

RE



preve
ntivas

OCT

UBR

E

Pausa

s

activa

Presen

Repre

sentan

NOV

PAUSA

s y

1

cial

te

IEM

ACTIVA/MAN

manej

hora

(Taller

Comf

BRE

EJO ESTRES

o del

práctic

amilia

estrés

o)

r

labora

l.

DICI

EM

BRE

EVALUACIÓN

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	MESES	INSTRUMENTOS	RESPONSABLE
Productividad	Incrementar las ventas en un 20% mes a mes	Promedio de facturas mes actual / promedio de facturas mes anterior.	Mensual	20%	App Contabilidad Pyme	Administradora
Rentabilidad	Minimizar pérdidas por mal manejo de inventarios	# Productos perdidos mes anterior / # productos perdidos mes actual.	Trimestral	1%	App Contabilidad Pyme	Administradora
Nivel satisf	Fidelizar los clientes	#clientes satisfechos / total clientes atendidos	Trimestral	100%	Encuestas	Administradora

acción						
n						
Rete						
nción	Mantener al personal motivado	# empleados contentos / total empleados	Semes	100	Entrevi	Administr
perso			tral	%	stas	adora
nal						
Form	Cumplir al 100% las capacitaciones	#capacitaciones dadas / total			Matriz	
ación	planeadas	capacitaciones programadas	Anual	100	seguim	Gerente
				%	iento	
Cobe	Capacitar al 100% de los empleados	#empleados capacitados / Total empleados	Bimes	100	Matriz	
rtura			tral	%	seguim	Gerente
					iento	

Nota. Este es un modelo a sugerir para que la empresa lo ajuste y aplique con sus colaboradoras.

Justificación del plan de desarrollo y evaluación del desempeño

Con la implementación del plan de desarrollo y de evaluación del desempeño se podrá obtener resultados como:

Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Fortalecer la motivación laboral y el compromiso.

Mejorar el clima organizacional.

Potenciar el liderazgo ético y participativo.

Propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño

Esta parte evaluará de manera objetiva y formativa el desempeño de los colaboradores, con el fin de mejorar los resultados y así fortalecer y orientar los diferentes planes de desarrollo individual.

Criterios de Evaluación

La evaluación del desempeño en PharmaDermic se basará en los siguientes criterios:

- Cumplimiento de funciones.
- Calidad del servicio al cliente.
- Uso adecuado de herramientas digitales.
- Actitud y compromiso organizacional.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad y ética profesional.

Instrumentos de evaluación:

Autoevaluación.

Evaluación del jefe inmediato.

Evaluación por competencias.

Retroalimentación cualitativa.

Integración con la transformación digital

Con el desarrollo de las fases anteriores se propone aplicar diferentes herramientas digitales para:

- Realización y registro de capacitaciones.
- Retroalimentación virtual.
- Aplicación de encuestas de clima organizacional.
- Seguimiento del desempeño.

Se aplica esta, ya que la digitalización permite una mayor trazabilidad, transparencia y participación del talento humano, el cual se alinea con las diferentes tendencias actuales de la gestión organizacional.

Impacto Esperado del Plan

Con la implementación del plan de desarrollo y evaluación del desarrollo permitirá que PharmaDermic pueda:

- Fortalecer el liderazgo ético.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Mejorar el clima organizacional.
- Incrementar la motivación laboral.
- Evitar la rotación del personal.
- Garantizar la sostenibilidad del talento humano.

Referencias

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. [https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-](https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download)

[4c56-93b0-9c9aaca4e271/download](https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download)

Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).

<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>

Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. UNAD. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196)
[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196)

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296)
[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296)

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

- Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*. Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>
- ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- González Cao, R. L. (2023). *Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano* [PDF]. Academia.edu.
https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano
- Heredia, M. (2019). *Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas*. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>
- Herrera, J., & Vargas, J. (2020). *Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en la UNAD*. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53603>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia

Universidad Javeriana. [https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

[educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

Leal Afanador, J. A. (2021). Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador. En *Educación, virtualidad e innovación*. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica. Universidad Autónoma de

Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Martínez, L., & Pineda, C. (2022). Estrategias de gestión del talento humano para el desarrollo organizacional. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57417>

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. *Revista*

Gestión y Negocios, 9(39), e2401170. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>

Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal.

Repositorio Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Perez, A. F. & Rodriguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano. [Objeto virtual de Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL:

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso. CEIPA.

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Romero, A. M. (2022). Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto Virtual de Aprendizaje]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Apéndices

Apéndice A: Encuesta a Vendedora 1

Encuesta IMS-20:

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Tienda Dermatológica

Instrucciones: Marca con una X la opción que mejor represente tu opinión. Responde todas las afirmaciones.

Aclaración: Tus respuestas son confidenciales.

Escala de respuesta (Likert): 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Sección A — Clima Organizacional (10 ítems)

A1. Sentido de pertenencia

Ítem	1	2	3	4	5
1. Me siento parte importante del equipo de la tienda dermatológica.					X
2. Estoy orgullosa de pertenecer a esta empresa y recomendaría trabajar aquí.					X
3. Siento que mi trabajo aporta valor y contribuye a los objetivos de la tienda.					X

A2. Eficiencia interna

Ítem	1	2	3	4	5
4. Las tareas y procesos dentro de la tienda están bien organizados.					X

5. Considero que contamos con la información necesaria para asesorar a los clientes.					X
6. Los recursos (inventario, muestras, herramientas digitales) están disponibles cuando los necesito.					X

A3. Estilo de liderazgo

Ítem	1	2	3	4	5
7. Mi supervisora/or comunica de manera clara y respetuosa.					X
8. Recibo retroalimentación oportuna que me ayuda a mejorar.					X
9. Siento que mi jefatura promueve un ambiente de confianza y diálogo.					X
10. Mi líder reconoce el esfuerzo y nos motiva a alcanzar metas.					X

Sección B — Satisfacción Laboral (10 ítems)

B1. Retribución económica y emocional

Ítem	1	2	3	4	5
11. Me siento satisfecha con la remuneración que recibo por mi trabajo.					X
12. Considero que la empresa valora mi esfuerzo más allá del salario.					X
13. Recibo reconocimiento cuando hago bien mis funciones.					X

B2. Gestión del talento

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

14. La empresa me brinda oportunidades de aprendizaje sobre productos o técnicas de venta.					X
15. Siento que tengo posibilidades de crecer o mejorar dentro de la organización.					X
16. Considero que mi desempeño es evaluado de forma justa y coherente.					X

B3. Empoderamiento y autonomía

Ítem	1	2	3	4	5
17. Tengo libertad para tomar decisiones durante la atención al cliente.					X
18. La empresa confía en mi criterio profesional como vendedora y asesora dermatológica.					X
19. Puedo proponer mejoras y siento que mis ideas son escuchadas.					X
20. Me siento satisfecha en general con mi trabajo en esta tienda dermatológica.					X

Apéndice B. Encuesta a Vendedora 2

Encuesta IMS-20:

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Tienda Dermatológica

Instrucciones: Marca con una X la opción que mejor represente tu opinión. Responde todas las afirmaciones.

Aclaración: Tus respuestas son confidenciales.

Escala de respuesta (Likert): 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Sección A — Clima Organizacional (10 ítems)

A1. Sentido de pertenencia

Ítem	1	2	3	4	5
1. Me siento parte importante del equipo de la tienda dermatológica.					X
2. Estoy orgullosa de pertenecer a esta empresa y recomendaría trabajar aquí.					X
3. Siento que mi trabajo aporta valor y contribuye a los objetivos de la tienda.					X

A2. Eficiencia interna

Ítem	1	2	3	4	5
4. Las tareas y procesos dentro de la tienda están bien organizados.				X	

5. Considero que contamos con la información necesaria para asesorar a los clientes.					X
6. Los recursos (inventario, muestras, herramientas digitales) están disponibles cuando los necesito.			X		

A3. Estilo de liderazgo

Ítem	1	2	3	4	5
7. Mi supervisora/or comunica de manera clara y respetuosa.					X
8. Recibo retroalimentación oportuna que me ayuda a mejorar.					X
9. Siento que mi jefatura promueve un ambiente de confianza y diálogo.					X
10. Mi líder reconoce el esfuerzo y nos motiva a alcanzar metas.					X

Sección B — Satisfacción Laboral (10 ítems)

B1. Retribución económica y emocional

Ítem	1	2	3	4	5
11. Me siento satisfecha con la remuneración que recibo por mi trabajo.					X
12. Considero que la empresa valora mi esfuerzo más allá del salario.					X
13. Recibo reconocimiento cuando hago bien mis funciones.					X

B2. Gestión del talento

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

14. La empresa me brinda oportunidades de aprendizaje sobre productos o técnicas de venta.					X
15. Siento que tengo posibilidades de crecer o mejorar dentro de la organización.					X
16. Considero que mi desempeño es evaluado de forma justa y coherente.					X

B3. Empoderamiento y autonomía

Ítem	1	2	3	4	5
17. Tengo libertad para tomar decisiones durante la atención al cliente.				X	
18. La empresa confía en mi criterio profesional como vendedora y asesora dermatológica.					X
19. Puedo proponer mejoras y siento que mis ideas son escuchadas.					X
20. Me siento satisfecha en general con mi trabajo en esta tienda dermatológica.					X

Apéndice C. Encuesta a Vendedora 3

Encuesta IMS-20:

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Tienda Dermatológica

Instrucciones: Marca con una X la opción que mejor represente tu opinión. Responde todas las afirmaciones.

Aclaración: Tus respuestas son confidenciales.

Escala de respuesta (Likert): 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Sección A — Clima Organizacional (10 ítems)

A1. Sentido de pertenencia

Ítem	1	2	3	4	5
1. Me siento parte importante del equipo de la tienda dermatológica.					X
2. Estoy orgullosa de pertenecer a esta empresa y recomendaría trabajar aquí.					X
3. Siento que mi trabajo aporta valor y contribuye a los objetivos de la tienda.					X

A2. Eficiencia interna

Ítem	1	2	3	4	5
4. Las tareas y procesos dentro de la tienda están bien organizados.					X

5. Considero que contamos con la información necesaria para asesorar a los clientes.					X
6. Los recursos (inventario, muestras, herramientas digitales) están disponibles cuando los necesito.					X

A3. Estilo de liderazgo

Ítem	1	2	3	4	5
7. Mi supervisora/or comunica de manera clara y respetuosa.					X
8. Recibo retroalimentación oportuna que me ayuda a mejorar.					X
9. Siento que mi jefatura promueve un ambiente de confianza y diálogo.					X
10. Mi líder reconoce el esfuerzo y nos motiva a alcanzar metas.					X

Sección B — Satisfacción Laboral (10 ítems)

B1. Retribución económica y emocional

Ítem	1	2	3	4	5
11. Me siento satisfecha con la remuneración que recibo por mi trabajo.					X
12. Considero que la empresa valora mi esfuerzo más allá del salario.					X
13. Recibo reconocimiento cuando hago bien mis funciones.					X

B2. Gestión del talento

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

14. La empresa me brinda oportunidades de aprendizaje sobre productos o técnicas de venta.					X
15. Siento que tengo posibilidades de crecer o mejorar dentro de la organización.					X
16. Considero que mi desempeño es evaluado de forma justa y coherente.					X

B3. Empoderamiento y autonomía

Ítem	1	2	3	4	5
17. Tengo libertad para tomar decisiones durante la atención al cliente.					X
18. La empresa confía en mi criterio profesional como vendedora y asesora dermatológica.					X
19. Puedo proponer mejoras y siento que mis ideas son escuchadas.					X
20. Me siento satisfecha en general con mi trabajo en esta tienda dermatológica.					X

Apéndice D. Entrevista a Administradora de Pharma Dermic

https://youtu.be/Odp_hAMsZxg