

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL SECTOR FARMACÉUTICO
RETAIL:

CASO DE APLICACIÓN PHASAFY

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Ana Paula López Naranjo

Norely del Cisne Cabrera Armijos

María Fernanda Morales Ferrin

Héctor Filadelfio Guerrero Gómez

Juan Gabriel Jiménez Luna

Henry Fabricio Lozada Acosta

TUTOR DE TITULACIÓN:

Mg. Roberto Alejandro Carvajal Espinoza

DOCENTES PBL:

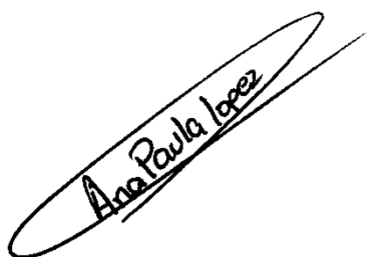
Prof. Elena Medina Andrade | Prof. Marco Jácome Villafuerte | Prof. Carolina Suárez Bernal

Quito, junio 2026

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Norely Cabrera, Héctor Filadelfio Gómez, Juan Gabriel Jiménez, María Fernanda Morales, Ana Paula López y Henry Fabricio Lozada, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Ana Paula López Naranjo

Autor/a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Héctor Filadelfio Guerrero Gómez

Autor/a



Juan Gabriel Jiménez Luna

Autor/a



María Fernanda Morales Ferrin

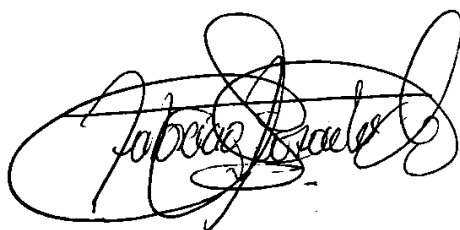
Autor/a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Norely del Cisne Cabrera Armijos

Autor/a



Henry Fabricio Lozada Acosta

Autor/a

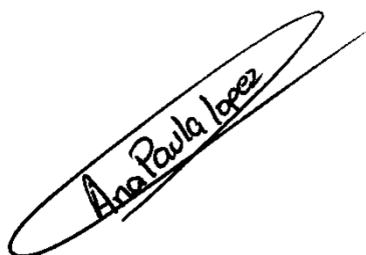
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros, Norely Cabrera, Héctor Filadelfio Gómez, Juan Gabriel Jiménez, María Fernanda Morales, Ana Paula López y Henry Fabricio Lozada, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado “Modelo Integral de Gestión del Talento Humano basado en Competencias para el Sector Farmacéutico Retail: Caso de Aplicación PHASAFY”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para que haga uso de este contenido, total o parcialmente, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autores nos corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento. Asimismo, autorizamos a la UIDE para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad con lo dispuesto en la normativa vigente.

Quito, junio 2026



Ana Paula López Naranjo

Autor/a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Héctor Filadelfio Guerrero Gómez

Autor/a



Juan Gabriel Jiménez Luna

Autor/a



María Fernanda Morales Ferrin

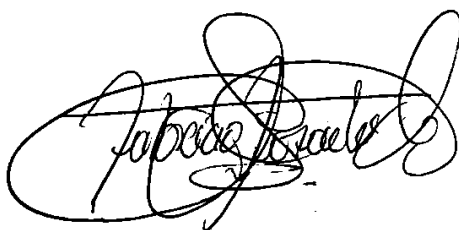
Autor/a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Norely del Cisne Cabrera Armijos

Autor/a



Henry Fabricio Lozada Acosta

Autor/a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

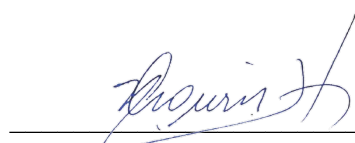
APROBACION DE LA DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, y Mg. Nathalie Chauvin, en calidad de director y Coordinadora de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Internacional del Ecuador, declaramos que los graduandos Norely Cabrera, Héctor Filadelfio Gómez, Juan Gabriel Jiménez, María Fernanda Morales, Ana Paula López y Henry Fabricio Lozada son los autores exclusivos de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal de los autores.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA - ***1500** el
día 01/10/2026 con un certificado emitido por AC FNMT
Usuarios

Phd. Elena Fernández

Director de la Maestría en Gestión del Talento Humano



Mg. Nathalie Chauvin A.

Coordinadora de la Maestría en Gestión del Talento Humano

DECLARACIÓN SOBRE EL CARÁCTER SIMULADO Y USO ACADÉMICO

Los autores declaran que PHASAFY constituye un caso simulado, elaborado exclusivamente con fines académicos a partir de condiciones operativas plausibles del sector farmacéutico retail ecuatoriano. Las cifras, situaciones, cargos, vacantes, indicadores y proyecciones son supuestos de diseño y no proceden de fuentes organizacionales primarias ni permiten identificar a una organización o persona específica.

Los autores se comprometen a utilizar responsablemente la literatura científica, la normativa, los documentos públicos y los materiales académicos consultados; a no atribuir los supuestos de PHASAFY a ninguna organización existente; y a citar de forma adecuada todas las fuentes empleadas.

Este trabajo tiene únicamente validez académica. Su adaptación a un contexto organizacional requerirá levantamiento de información primaria, validación técnica, pilotaje, autorización institucional y seguimiento longitudinal. Cualquier distribución o utilización con fines distintos de los académicos deberá comunicarse a la institución, al director del programa y al resto de autores.

Quito, junio 2026

DEDICATORIA

Esta etapa está dedicada a todas las personas que nos han guiado, apoyado y acompañado durante esta importante etapa de estudios, brindándonos conocimientos y confianza para desempeñarnos en nuestras actividades con confianza y fortaleza para superar cada obstáculo que se presente en la vida diaria.

En primer lugar, queremos dedicar este gran logro a nuestras familias, quienes han estado de nuestro lado, con apoyo y motivación para culminar nuestros estudios y poder alcanzar una meta más en la vida. Su comprensión y apoyo han sido fundamentales para que este logro sea posible.

Agradecemos el apoyo incondicional a nuestros docentes, que con paciencia y dedicación nos compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, dándonos una base sólida, contribuyendo de manera significativa a nuestra formación profesional y personal.

Finalmente, dedicamos este logro a todas las personas que, de una u otra manera, nos brindaron su apoyo, motivación y aliento durante este proceso. Este proyecto representa el esfuerzo, la dedicación y el compromiso que nos acercan al cumplimiento de una de las metas más importantes de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos un profundo agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por brindarnos la oportunidad de crecer profesionalmente con los nuevos conocimientos que nos brindaron todos nuestros profesores los cuales nos ayudaron a fortalecer nuestros conocimientos y desarrollar nuevas competencias.

En primer lugar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros profesores, **Sigrid Miranda Arrieta, Javier Saiz, María Blanco, María García**, así como a todos los profesores que formaron parte de nuestra formación académica, que desde el primer día compartieron con nosotros grandes y valiosos conocimientos y experiencias, que aportaron a fortalecer nuestras competencias impulsándonos a crecer profesionalmente, motivándonos a innovar y afrontar los retos con una visión estratégica.

Agradecemos de igual manera a **Elena Fernández** por guiarnos en este proyecto, orientándonos durante el desarrollo de este proyecto y aportando su conocimiento y recomendaciones para alcanzar los objetivos que nos planteamos con este proyecto.

Asimismo, agradecemos a nuestras familias y compañeros de maestría que nos brindaron apoyo y motivación durante este proceso, agradecemos haber coincidido con un brillante grupo de compañeros que hicieron de esta experiencia la mejor.

RESUMEN

El sector farmacéutico retail ecuatoriano se desenvuelve en un escenario de expansión de cadenas físicas, incorporación de canales digitales y mayores exigencias regulatorias. En este contexto, la ausencia de modelos articulados de gestión del talento humano puede asociarse con rotación, vacantes prolongadas y pérdida de conocimiento organizacional. El estudio aborda esta brecha mediante PHASAFY, un caso simulado basado en condiciones operativas plausibles del sector. Las cifras de plantilla, rotación, vacantes, facturación y expansión conforman una línea base académica y no proceden de fuentes organizacionales primarias.

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo integral de gestión del talento humano basado en competencias que articule la planificación de personal, el reclutamiento y selección, la incorporación efectiva y el desarrollo del talento con la estrategia corporativa. Se desarrolla un proyecto aplicado, descriptivo-propositivo y de estudio de caso, bajo la metodología de aprendizaje basado en problemas (PBL), con un enfoque mixto que integra revisión documental, análisis organizacional, diseño de herramientas y matrices de decisión ponderada.

Los productos diseñados comprenden dos perfiles de puestos estratégicos, un proceso estructurado de selección por competencias con evidencia conductual, un programa de contratación, onboarding y formación inicial con horizontes de 30-60-90 días, y un modelo de gestión por competencias con diccionario, escalas de dominio y métricas de seguimiento. Bajo los supuestos financieros del caso se estima un retorno de la inversión (ROI) de 308% para el primer año. Esta cifra es una proyección académica, no un resultado observado, y deberá validarse mediante pilotaje, una línea base organizacional y seguimiento longitudinal de al menos doce meses.

Palabras clave: gestión por competencias, reclutamiento y selección, *onboarding*, farmacia *retail*, talento humano, Ecuador.

ABSTRACT

The Ecuadorian retail pharmaceutical sector operates in a context characterized by the expansion of physical chains, the incorporation of digital channels, and increasing regulatory demands. In this setting, the absence of integrated human talent management models may be associated with turnover, prolonged vacancies, and loss of organizational knowledge. This study addresses that gap through PHASAFY, a simulated case based on plausible operating conditions for the sector. Staffing, turnover, vacancy, revenue, and expansion figures form an academic baseline and do not derive from primary organizational sources.

The objective is to design a comprehensive competency-based human talent management model that links workforce planning, recruitment and selection, effective onboarding, and talent development with corporate strategy. The project follows an applied, descriptive-propositional case-study design under Problem-Based Learning (PBL), using a mixed approach that combines documentary review, organizational analysis, tool design, and weighted decision matrices.

The designed outputs include two strategic job profiles, a structured competency-based selection process supported by behavioral evidence, a hiring, onboarding, and initial training program with 30-60-90-day horizons, and a competency management model with a dictionary, proficiency scales, and monitoring metrics. Under the financial assumptions of the simulated case, the projected first-year return on investment (ROI) is 308%. This figure is an academic projection rather than an observed result and must be validated through a pilot, an organizational baseline, and longitudinal monitoring for at least twelve months.

Keywords: competency-based management, recruitment and selection, onboarding, retail pharmacy, human talent, Ecuador.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	iv
APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA	vi
DECLARACIÓN SOBRE EL CARÁCTER SIMULADO Y USO ACADÉMICO	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
TABLA DE CONTENIDOS	xii
LISTA DE TABLAS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio	2
1.1.1. Definición del proyecto	2
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto	3
1.1.3. Diseño metodológico del proyecto aplicado	3
1.1.4. Objetivos	4
1.1.5. Justificación e importancia del trabajo	5
1.2. Perfil de la organización	6
1.2.1. Nombre de la empresa	6
1.2.2. Misión, visión y valores	6
1.2.3. Actividades, marcas, productos y servicios	6
1.2.4. Ubicación de la sede	7
1.2.5. Ubicación de las operaciones	7
1.2.6. Propiedad y forma jurídica	7
1.2.7. Mercados servidos	7
1.2.8. Tamaño de la organización	7
1.2.9. Información sobre empleados	7
1.2.10. Procesos clave	8
1.2.11. Principales cifras	8
1.2.12. Modelo de negocio	8
1.2.13. Grupos de interés	9
1.2.14. Otros datos de interés	9
CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO Y ANÁLISIS DE PUESTOS	9
2.1. Marco teórico	9
2.1.1. Planificación estratégica del talento humano	9
2.1.2. Análisis y diseño de puestos	10
2.1.3. Requisición de empleo y decisión de cobertura	11
2.1.4. Employee Value Proposition y Employer Branding	11
2.2. Vacante 1: Líder de Punto de Venta	12
2.3. Vacante 2: Asesor de Punto de Venta	14

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.4. Análisis comparativo de los dos perfiles	15
2.5. Conclusiones del capítulo	16
CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y SIMULACIÓN DE APLICACIÓN.....	17
3.1. Marco teórico.....	17
3.1.1. Selección por competencias	17
3.1.2. Validez de los predictores de selección	17
3.1.3. Sesgos en la selección.....	18
3.1.4. Candidate experience.....	18
3.2. Arquitectura del proceso: gobernanza y fases.....	18
3.3. Filtro y preselección	20
3.4. Evaluación profunda	21
3.5. Comparación de finalistas y decisión	22
3.6. Candidate experience y control de sesgos	23
3.7. Conclusiones del capítulo	24
CAPÍTULO 4: CONTRATACIÓN, ONBOARDING Y FORMACIÓN INICIAL.....	25
4.1. Marco teórico.....	25
4.1.1. Psicología del ingreso y ajuste persona-organización.....	25
4.1.2. Onboarding y retención	25
4.1.3. Formación inicial y aprendizaje situado	26
4.2. Contratación y gobierno previo al alta.....	26
4.3. Inducción previa (preboarding)	27
4.4. Onboarding: día 1, semana 1 y plan 30-60-90.....	28
4.5. Formación inicial y acompañamiento.....	28
4.6. KPIs, feedback y mejora.....	29
4.7. Análisis financiero del proceso.....	30
4.8. Conclusiones del capítulo	32
CAPÍTULO 5: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	33
5.1. Marco teórico.....	33
5.2. Fundamentos del modelo PHASAFY	34
5.3. Diccionario de competencias PHASAFY	36
5.3.1. Competencias estratégicas	37
Orientación al Cliente	37
Agilidad Operativa.....	37
Dominio Tecnológico	37
Cumplimiento Regulatorio y Ética	37
5.3.2. Competencias personales	37
Empatía.....	37
Tolerancia a la Presión.....	37
Aprendizaje Continuo	38
Atención al Detalle	38
Comunicación Efectiva.....	38
Trabajo en Equipo.....	38
Adaptabilidad al Cambio	38
5.3.3. Competencias digitales	38

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Cultura de Innovación Digital.....	38
Capacidad Analítica y Manejo de ERP	38
5.3.4. Competencias funcionales	39
Conocimiento Farmacológico y Dispensación Segura	39
Gestión de Inventarios	39
Gestión de Convenios y Seguros Médicos.....	39
5.4. Perfiles de competencias por puesto	39
5.5. Aplicación del modelo y métricas de seguimiento	41
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN	43
6.1. Conclusiones generales.....	43
6.2. Conclusiones específicas	43
6.2.1. Sobre la planificación y el análisis de puestos	43
6.2.2. Sobre el proceso de selección	43
6.2.3. Sobre el onboarding y la formación.....	44
6.2.4. Sobre el modelo integral y sus métricas.....	44
6.3. Limitaciones del estudio	44
6.4. Condiciones de implementación.....	44
6.5. Futuras líneas de desarrollo y evaluación	45
6.6. Reflexión final del equipo.....	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS	50
Anexo A. Glosario de términos de gestión del talento humano	50
Anexo B. Instrumentos detallados de planificación y análisis de puestos	52
Anexo C. Instrumentos operativos de reclutamiento y selección	60
Anexo D. Instrumentos de contratación, onboarding, formación y costeo	63
Anexo E. Escalas conductuales del diccionario de competencias	70
Anexo F. Cronograma de implementación del modelo	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Correspondencia entre objetivos específicos, capítulos y productos aplicados..	4
Tabla 2. Principales cifras e indicadores de partida del caso simulado PHASAFY (2026)	8
Tabla 3. Síntesis del perfil: Líder de Punto de Venta.....	12
Tabla 4. Síntesis del perfil: Asesor de Punto de Venta	14
Tabla 5. Comparación estratégica de perfiles: Líder frente a Asesor de Punto de Venta	15
Tabla 6. Gobierno del proceso de selección: roles y responsabilidades	19
Tabla 7. Mapa de fases, SLA y criterios de avance del proceso de selección	19
Tabla 8. Criterios de screening con tipo y peso para ambos puestos	20
Tabla 9. Diseño del caso práctico de selección.....	21
Tabla 10. Protocolo de uso responsable de pruebas psicométricas	22
Tabla 11. Scorecard comparativo de finalistas: Líder de Punto de Venta	22
Tabla 12. Comparación cualitativa final de finalistas	23

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone tienen únicamente validez académica, quedando copia de este en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 13. Formalización laboral: condiciones contractuales por puesto	26
Tabla 14. Síntesis comparativa de los planes 30-60-90 días	28
Tabla 15. Síntesis de la formación inicial por puesto	29
Tabla 16. Indicadores del proceso de onboarding	30
Tabla 17. Síntesis de costos operativos anuales del modelo	30
Tabla 18. Inversión incremental requerida para implantar el modelo.....	31
Tabla 19. Escenarios de beneficios esperados	32
Tabla 20. Retorno de la inversión proyectado del proceso de onboarding	32
Tabla 21. Escala general de dominio de competencias de PHASAFY	36
Tabla 22. Perfil de competencias del puesto: Líder de Punto de Venta	40
Tabla 23. Perfil de competencias del puesto: Asesor de Punto de Venta	40
Tabla 24. Indicadores de seguimiento del modelo de gestión por competencias.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo integral de gestión del talento humano propuesto para PHASAFY35

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El sector farmacéutico retail ecuatoriano ha experimentado transformaciones asociadas con la expansión de cadenas, la digitalización de los canales de atención y el fortalecimiento de las exigencias regulatorias. Este escenario incrementa la necesidad de articular la estrategia organizacional con perfiles, competencias y procesos de talento humano claramente definidos.

La expansión de los puntos de venta y la creciente exigencia de los usuarios demandan organizaciones capaces de gestionar su talento de manera integral. La operación de los establecimientos farmacéuticos se desarrolla dentro de un marco regulatorio en el que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) establece buenas prácticas mediante la Resolución ARCSA-DE-008-2017-JCGO (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017). En este contexto, la gestión por competencias integra planificación, análisis de puestos, selección, contratación, incorporación, formación, evaluación y desarrollo.

La problemática central es la brecha entre el crecimiento comercial de las cadenas farmacéuticas medianas y la madurez de sus sistemas de gestión del talento humano. Para representar esa situación sin atribuirle a una organización existente, PHASAFY se configura como un caso simulado basado en condiciones operativas plausibles. La línea base académica fija una rotación anual de 28%, un rango meta de 20% a 22% y un tiempo promedio de cobertura de vacantes de 35 días. Estos valores son parámetros de diseño, no resultados empíricos. Cuando los procesos de talento operan de forma desarticulada, aumentan los riesgos de productividad, clima y servicio (Chiavenato, 2017); por ello, la función de talento humano genera valor cuando sus prácticas se integran con la estrategia (Ulrich, 2014).

Frente a este escenario, el presente trabajo propone diseñar un modelo integral de gestión del talento humano basado en competencias para PHASAFY, que conecte la planificación de personal, el análisis y diseño de puestos, la selección por evidencia conductual, la incorporación estructurada y la gestión por competencias en un ciclo coherente.

En este escenario sectorial, la expansión de las cadenas de farmacias justifica estructurar con mayor precisión los perfiles profesionales requeridos para favorecer una atención homogénea, segura y alineada con los objetivos organizacionales.

La incorporación de canales digitales y la demanda de servicios de salud accesibles convierten al segmento retail en un contexto pertinente para el análisis. Los establecimientos farmacéuticos deben cumplir buenas prácticas y requisitos técnicos, entre ellos los establecidos en la Resolución ARCSA-DE-008-2017-JCGO (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017). En este marco, atraer, desarrollar y retener talento calificado constituye una variable estratégica.

El proyecto se centra en proponer un modelo de gestión por competencias que permita establecer roles y funciones, así como alinear las habilidades y conocimientos de los colaboradores con los objetivos de la organización.

La importancia del estudio radica en que ofrece, para un caso simulado representativo de una empresa mediana del sector, herramientas articuladas, medibles y preparadas para validación, pilotaje y ajuste antes de una eventual aplicación organizacional.

1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1.1. Definición del proyecto

A partir de las brechas planteadas en el caso simulado, el proyecto busca crear un modelo de gestión por competencias que pueda implementarse de manera progresiva y responder a necesidades organizacionales plausibles del sector.

La propuesta de una estructura clara y estandarizada para los puntos de venta fortalece conceptualmente los procesos de talento humano, proyecta contribuir a la reducción de la rotación y facilita que cada colaborador conozca qué debe hacer y cómo ejecutar sus funciones. Estos efectos deberán comprobarse en una fase posterior de implementación.

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

El trabajo corresponde a un proyecto aplicado de carácter descriptivo-propositivo, desarrollado mediante un estudio de caso simulado en el marco de la metodología PBL. Su

producto es una propuesta técnicamente fundamentada, no una evaluación de impacto ni una implementación organizacional concluida.

1.1.3. Diseño metodológico del proyecto aplicado

Tipo y enfoque. La investigación es aplicada, descriptivo-propositiva y de estudio de caso. Se desarrolla mediante la metodología de aprendizaje basado en problemas (PBL), que promueve la construcción de soluciones para problemas profesionales complejos (Barrows, 1986; Hmelo-Silver, 2004). El enfoque es mixto: integra análisis cualitativo de procesos y puestos con componentes cuantitativos de priorización, costeo y definición de indicadores. El diseño de caso sigue la lógica de delimitación y trazabilidad propuesta por Yin (2014).

Caso y unidad de análisis. PHASAFY es un caso simulado con supuestos plausibles del sector farmacéutico retail ecuatoriano. Los 47 puntos de venta, aproximadamente 380 colaboradores, indicadores de rotación, vacantes, facturación y expansión son parámetros académicos creados para estructurar el problema. La unidad de análisis está constituida por los procesos de gestión del talento humano asociados a los puestos de Líder y Asesor de Punto de Venta.

Fuentes de información. Se emplearon literatura científica y técnica sobre gestión por competencias, selección, onboarding y evaluación; normativa laboral y sanitaria; documentos públicos de organismos institucionales; y productos académicos elaborados durante los módulos PBL. No se levantaron datos primarios ni se utilizaron expedientes personales.

Técnicas e instrumentos. Se aplicaron revisión documental, análisis organizacional, análisis y diseño de puestos, matrices ponderadas de decisión, entrevistas conductuales BEI diseñadas para aplicación futura, scorecards, planes 30-60-90, matrices de formación, diccionario de competencias, indicadores de seguimiento y proyección financiera por escenarios.

Alcance y límites. El alcance comprende el diseño integrado de herramientas y de condiciones de implementación. No incluye validación por jueces externos, pilotaje con candidatos o colaboradores, medición pretest-postest ni seguimiento longitudinal. En consecuencia, las metas, reducciones esperadas y el ROI son proyecciones académicas sujetas a contraste posterior.

1.1.4. Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un modelo integral de gestión del talento humano basado en competencias para el sector farmacéutico retail, aplicado al caso PHASAFY, que articule la planificación de personal, el reclutamiento y selección, la incorporación efectiva y el desarrollo del talento con la estrategia corporativa.

Objetivos específicos:

1. Analizar el contexto organizacional simulado de PHASAFY e identificar necesidades de personal mediante herramientas de planificación estratégica del talento humano.
2. Diseñar los perfiles de puesto y el mapa de competencias para los cargos estratégicos de la empresa, articulados con los objetivos corporativos.
3. Configurar una metodología de reclutamiento y selección por competencias orientada a optimizar la captación de talento idóneo y facilitar su alineación con las necesidades institucionales.
4. Diseñar un plan de contratación, inducción y capacitación temprana estructurado para favorecer la adaptación del nuevo personal y acelerar su curva de rendimiento, contemplando su futura ejecución, medición y auditoría.
5. Construir un modelo de gestión por competencias con diccionario completo, escalas de dominio y métricas de seguimiento aplicables al contexto farmacéutico ecuatoriano.

Tabla 1

Correspondencia entre objetivos específicos, capítulos y productos aplicados

Objetivo específico	Capítulo(s)	Producto aplicado
OE1. Analizar el contexto organizacional	Capítulos 1 y 2	Diagnóstico, línea base simulada y planificación del talento.
OE2. Diseñar perfiles y mapa de competencias	Capítulos 2 y 5	Síntesis de perfiles, mapa de competencias e instrumentos detallados del Anexo B.
OE3. Configurar reclutamiento y selección	Capítulo 3	Proceso por competencias, scorecard y formatos operativos del Anexo C.
OE4. Diseñar contratación, inducción y capacitación	Capítulo 4	Contratación, plan 30-60-90, formación e instrumentos del Anexo D.

Objetivo específico	Capítulo(s)	Producto aplicado
OE5. Construir el modelo de gestión por competencias	Capítulo 5	Diccionario, escala general, perfiles, KPIs y escalas del Anexo E.

Nota. La matriz explicita la trazabilidad entre los objetivos, la estructura del documento y los entregables del proyecto aplicado. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

La estructura del documento sigue esta correspondencia: el Capítulo 1 delimita el problema, el caso y el diseño metodológico; el Capítulo 2 desarrolla la planificación y los perfiles; el Capítulo 3 configura la selección; el Capítulo 4 diseña la contratación y el onboarding; el Capítulo 5 integra el modelo por competencias; y el Capítulo 6 presenta las conclusiones, limitaciones, condiciones de implementación y futuras líneas de evaluación.

1.1.5. Justificación e importancia del trabajo

Pertinencia académica. El trabajo consolida los tres módulos PBL del programa de maestría, integrando teoría y práctica de la gestión del talento humano en un caso organizacional simulado. Cada herramienta diseñada —fichas de contexto, matrices de impacto estratégico, guiones de entrevista por competencias, planes 30-60-90 y diccionario de competencias— responde a marcos conceptuales reconocidos y a condiciones operativas plausibles del sector. Esta articulación entre rigor conceptual y aplicabilidad constituye el resultado de aprendizaje que persigue la metodología PBL (Hmelo-Silver, 2004).

Relevancia sectorial. La gestión del talento en servicios farmacéuticos exige integrar disponibilidad de personal, calificación, cumplimiento técnico y experiencia del usuario. La literatura regional identifica desafíos persistentes en la disponibilidad y preparación del recurso humano (Organización Panamericana de la Salud, 2023), mientras que la política nacional de medicamentos destaca la importancia del personal capacitado para la dispensación segura (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2023). El modelo propuesto busca responder a estas exigencias desde un caso académico replicable.

Impacto proyectado. Bajo los supuestos simulados, el modelo establece como metas orientativas una reducción relativa de la rotación de 15% a 20%, una disminución del tiempo de cobertura de vacantes de 35 a 21 días y una mejora gradual de la satisfacción del cliente. Estas metas no son resultados medidos y deberán validarse mediante una línea base organizacional, pilotaje y seguimiento longitudinal.

1.2. Perfil de la organización

Toda la información de este perfil —nombre, estructura, puntos de venta, plantilla, indicadores, facturación, expansión, certificaciones y mercados— corresponde a supuestos de diseño del caso simulado PHASAFY (2026).

1.2.1. Nombre de la empresa

PHASAFY — cadena farmacéutica retail. El nombre sintetiza “pharma” (farmacia) y “safe” (seguro, confiable), reflejando la promesa de valor hacia sus clientes: acceso seguro y profesional a productos de salud.

1.2.2. Misión, visión y valores

Misión. Brindar soluciones integrales de salud y bienestar a través de una atención farmacéutica profesional, accesible y confiable, contribuyendo a la calidad de vida de las comunidades ecuatorianas.

Visión. Ser la cadena farmacéutica de referencia en Ecuador al 2030, reconocida por la excelencia en su servicio, la innovación digital en salud y el desarrollo sostenible de su talento humano.

Valores. Ética profesional y cumplimiento normativo; orientación al cliente y empatía; excelencia operativa; innovación y aprendizaje continuo; trabajo en equipo.

1.2.3. Actividades, marcas, productos y servicios

En el escenario simulado, PHASAFY se configura como una cadena del segmento farmacéutico retail con una cartera amplia: medicamentos de venta libre, productos controlados bajo prescripción, artículos de cuidado personal, nutrición y bienestar. La operación académicamente planteada combina un canal físico de 47 sucursales con canales digitales de comercio electrónico y entrega a domicilio. También se contemplan convenios institucionales como supuestos operativos para diseñar las competencias y los procesos de talento.

1.2.4. Ubicación de la sede

Quito, Ecuador. Las oficinas corporativas se ubican en el sector norte de la ciudad (Av. de los Granados y Eloy Alfaro), desde donde se coordinan las funciones financieras, administrativas y de gestión del talento humano.

1.2.5. Ubicación de las operaciones

Bajo los supuestos del caso simulado, la red de PHASAFY se plantea con cobertura nacional: Quito concentra la sede y el mayor número de sucursales, seguida de Guayaquil, Cuenca, Ambato, Loja y Santo Domingo de los Tsáchilas. El canal digital complementa la operación presencial con una cobertura nacional de entregas también definida como supuesto académico.

1.2.6. Propiedad y forma jurídica

Sociedad anónima (S.A.) de capital privado nacional. Se trata de una empresa de origen familiar con dirección profesionalizada desde 2019, registrada ante el ARCSA como cadena de establecimientos farmacéuticos y ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

1.2.7. Mercados servidos

El mercado principal es el consumidor final (B2C) atendido en puntos de venta y en el canal digital. En el segmento empresarial (B2B), la compañía atiende a organizaciones con programas de bienestar corporativo y mantiene convenios de dispensación con aseguradoras privadas. En el plano institucional, se plantea un convenio de dispensación con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

1.2.8. Tamaño de la organización

Bajo los supuestos del caso, se plantean 47 puntos de venta activos, una expansión académica a 65 sucursales al cierre de 2026 y una facturación anual simulada de USD 12,4 millones. Estos parámetros representan la escala de una empresa mediana y sirven exclusivamente para dimensionar las herramientas propuestas.

1.2.9. Información sobre empleados

La línea base simulada considera aproximadamente 380 colaboradores distribuidos entre áreas operativas, logísticas, administrativas y directivas. La rotación anual se fija en 28%, frente a un rango meta académico de 20% a 22%. La diferencia representa la brecha que el diseño busca abordar y deberá contrastarse con información organizacional observada antes de cualquier aplicación.

1.2.10. Procesos clave

El proyecto interviene sobre los cinco procesos centrales de la gestión del talento humano en PHASAFY: (1) la planificación estratégica de personal; (2) el análisis y diseño de puestos; (3) el reclutamiento y selección por competencias; (4) la contratación y el onboarding; y (5) la gestión por competencias como base de la evaluación del desempeño.

1.2.11. Principales cifras

Como se aprecia en la Tabla 2, la línea base simulada combina supuestos de operación comercial con brechas de talento, especialmente en rotación y tiempo de cobertura de vacantes. Los valores sectoriales se utilizan como referencias orientativas y no como resultados de una comparación empírica.

Tabla 2

Principales cifras e indicadores de partida del caso simulado PHASAFY (2026)

Indicador	Línea base simulada	Parámetro o meta académica
Número de sucursales	47 (expansión simulada a 65)	Parámetro de escala del caso
Colaboradores	380	Parámetro de escala del caso
Rotación anual	28%	Rango meta simulado: 20%–22%
Costo promedio por contratación	USD 1.200–1.800	Supuesto de costeo académico
Tiempo promedio de cobertura	35 días	Meta simulada: 21–28 días
NPS de clientes	62/100	Meta simulada: 75 o más
Facturación anual	USD 12,4 millones	Supuesto para dimensionar el caso

Nota. Todos los valores son parámetros académicos del caso simulado PHASAFY (2026); no constituyen datos observados ni referencias empíricas nacionales.

1.2.12. Modelo de negocio

Descrito en clave de modelo Canvas, la propuesta de valor de PHASAFY combina atención farmacéutica profesional con conveniencia digital. Los segmentos atendidos son el consumidor final, las empresas con programas de bienestar y el convenio institucional con el IESS. Los canales integran la red física de sucursales con la aplicación y el comercio electrónico; las relaciones con clientes se sostienen en la atención personalizada, el programa de fidelización y la experiencia digital. Las fuentes de ingresos provienen de la venta directa, los convenios de dispensación y las tarifas de entrega. Entre los recursos clave destacan el talento calificado, la infraestructura de puntos de venta, la plataforma

digital y las licencias sanitarias; las actividades clave comprenden la dispensación, la asesoría, la gestión de inventarios y el cumplimiento normativo. Las alianzas principales se establecen con laboratorios farmacéuticos, distribuidoras y aseguradoras, mientras que la estructura de costos se concentra en remuneraciones, alquiler de locales, inventario, tecnología y logística.

1.2.13. Grupos de interés

En el plano interno, los grupos de interés son los colaboradores (≈ 380 personas), la dirección y los accionistas, con relación de alta influencia y alta dependencia mutua. En el plano externo destacan los clientes y pacientes (relación comercial y de confianza, alta influencia), los proveedores farmacéuticos (relación contractual, influencia media-alta), el ARCSA como regulador sectorial (relación de cumplimiento, influencia determinante), el IESS y el Ministerio de Salud Pública (relación institucional) y las comunidades locales donde opera la red (relación de legitimidad social).

1.2.14. Otros datos de interés

La construcción académica incorpora un entorno regulado por la normativa sanitaria aplicable, un proceso hipotético de preparación para una certificación de clima laboral, un crecimiento anual simulado del 18% desde 2021 y una posible expansión internacional en 2027. Estos elementos son escenarios de diseño que elevan la exigencia sobre los procesos de talento.

CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1. Marco teórico

2.1.1. Planificación estratégica del talento humano

La gestión del talento humano ha recorrido un largo camino desde su concepción como función administrativa de personal hacia su rol actual de socio estratégico del negocio. Ulrich (1997) marcó un punto de inflexión al proponer que la función debía aportar valor en cuatro frentes simultáneos: la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, el compromiso de los colaboradores y la gestión del cambio. Bajo esta perspectiva, decidir sobre el talento deja de ser una tarea reactiva —cubrir vacantes cuando aparecen— y se convierte en un ejercicio prospectivo vinculado a los objetivos del negocio.

Boudreau y Ramstad (2007) profundizaron esta idea con el concepto de “talentship”: así como las finanzas aportan una ciencia de decisión sobre el capital económico, la organización necesita una ciencia de decisión sobre el talento, con el mismo rigor analítico. Esto implica identificar los puestos pivote —aquellos donde una mejora en la calidad o disponibilidad del talento produce el mayor impacto estratégico— y concentrar en ellos la inversión. En PHASAFY, esa lógica condujo a priorizar los roles del punto de venta, donde se juega simultáneamente la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

El contraste con el enfoque reactivo tradicional es nítido. La planificación de la fuerza laboral (workforce planning) anticipa las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal a partir de la estrategia, los planes de expansión y los indicadores de rotación, en lugar de responder caso por caso. Cappelli (2008) advierte, sin embargo, que en mercados inestables la planificación no puede pretender certezas de largo plazo: propone gestionar el talento “bajo demanda”, equilibrando el desarrollo interno con la captación externa y reduciendo el riesgo de los desajustes entre oferta y demanda de habilidades. Esta tensión entre anticipación y flexibilidad atraviesa las decisiones de cobertura analizadas en este capítulo.

2.1.2. Análisis y diseño de puestos

El análisis del puesto (job analysis) es el procedimiento sistemático para determinar las obligaciones, responsabilidades y requisitos de un cargo, así como las características de las personas que deben ocuparlo; su producto documental es la descripción del puesto (Dessler, 2015). Werther y Davis (2014) subrayan que esta información constituye la base de prácticamente todos los demás procesos de talento: sin descripciones rigurosas, la selección pierde criterios, la evaluación del desempeño pierde estándares, la formación pierde foco y la compensación pierde equidad.

Existen dos grandes enfoques. El funcionalista describe el puesto a partir de tareas y funciones; el enfoque basado en competencias, derivado del trabajo de Spencer y Spencer (1993), lo describe a partir de los comportamientos observables que distinguen el desempeño superior. Este trabajo adopta el segundo enfoque, complementado con elementos funcionales, porque en el entorno farmacéutico la diferencia entre un desempeño aceptable y uno sobresaliente reside menos en la lista de tareas que en conductas como el criterio profesional ante el cliente, la precisión en la dispensación y el apego a la normativa.

Los métodos de levantamiento empleados fueron la entrevista semiestructurada con el responsable de contratación, la observación directa con acompañamiento (shadowing) al ocupante de un rol espejo y la revisión documental de bandas salariales y estructura.

2.1.3. Requisición de empleo y decisión de cobertura

La requisición de empleo formaliza la necesidad de personal: qué puesto se requiere, para cuándo, con qué presupuesto y con qué aprobaciones. Chiavenato (2017) la sitúa como el punto de articulación entre la planificación y el reclutamiento, pues obliga a justificar la vacante frente a los objetivos del negocio antes de iniciar la búsqueda. Una vez formalizada, la organización enfrenta la decisión de cobertura: reclutar internamente (movilidad o promoción) o acudir al mercado externo. Mondy y Noe (2010) sintetizan los criterios relevantes: la velocidad requerida de cobertura, la disponibilidad real de talento interno, la necesidad de incorporar conocimiento nuevo, el costo total de cada vía, el impacto en la cultura y la motivación, y el riesgo operacional asociado. En este capítulo, esa decisión se resuelve mediante matrices ponderadas que hacen explícitos los pesos y las puntuaciones de cada criterio.

2.1.4. Employee Value Proposition y Employer Branding

La propuesta de valor al empleado (EVP) es el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que la organización ofrece a cambio del desempeño de sus colaboradores; el employer branding es la gestión deliberada de esa propuesta como marca empleadora, tanto hacia el mercado laboral como hacia el personal actual (Backhaus & Tikoo, 2004). Una EVP diferenciada atrae candidatos alineados culturalmente, reduce el costo por contratación y disminuye la deserción temprana, porque las expectativas con las que ingresa el colaborador se aproximan a la realidad del puesto. En el sector farmacéutico ecuatoriano, los candidatos valoran especialmente la estabilidad, el cumplimiento normativo como sello de seriedad y las oportunidades de desarrollo profesional en el ámbito de la salud, elementos que estructuran las publicaciones de vacante diseñadas más adelante.

2.2. Vacante 1: Líder de Punto de Venta

En el caso simulado, la creación del puesto de Líder de Punto de Venta responde al crecimiento de la operación y a la necesidad de fortalecer el cumplimiento técnico, la coordinación del equipo y la experiencia del cliente. La Tabla 3 presenta la síntesis del perfil; las fichas, matrices, requisitos, requisición y publicación completas se conservan en el Anexo B.

Tabla 3*Síntesis del perfil: Líder de Punto de Venta*

Campo	Síntesis del puesto
Identificación	Líder de Punto de Venta Operaciones–Farmacia Reporta a Gerencia de Zona
Misión	Garantizar dispensación segura, asesoramiento profesional, cumplimiento normativo y gestión eficiente del punto de venta.
Responsabilidades clave	Supervisar servicio, inventarios, turnos, protocolos, indicadores y desarrollo del equipo.
Competencias críticas	Conocimiento farmacológico; cumplimiento regulatorio y ética; orientación al cliente; liderazgo operativo.
Requisitos mínimos	Título habilitante en farmacia o salud y al menos dos años de experiencia pertinente.
Banda salarial simulada	USD 700–900, beneficios de ley e incentivos.
KPIs	Satisfacción, errores de dispensación, auditorías, rotación de inventario y tiempo de atención.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026). El detalle se presenta en el Anexo B.

La justificación estratégica de la vacante se completa al vincularla con los objetivos de negocio. Como se aprecia en la Tabla B2 del Anexo B, la matriz de impacto estratégico muestra que la posición soporta de manera directa los cuatro objetivos corporativos y que su no cobertura tiene consecuencias medibles en cada uno de ellos.

La lectura conjunta de la matriz confirma que se trata de un puesto pivote en el sentido de Boudreau y Ramstad (2007): tres de los cuatro objetivos estratégicos reciben prioridad máxima, y el cuarto se ubica apenas un punto por debajo. Una vacante prolongada en este rol no es un problema administrativo sino un riesgo de negocio.

Para analizar el puesto con rigor se definió un plan de recopilación de información que triangula tres fuentes y tres métodos, como se aprecia en la Tabla B3 del Anexo B. La triangulación reduce el sesgo de una fuente única y permite contrastar lo que el puesto debería hacer (visión del responsable de contratación) con lo que realmente hace (observación del rol espejo) y con sus condiciones de mercado (revisión documental).

Con la información levantada, la identificación del puesto ubica el rol dentro de la estructura, aclara la dependencia jerárquica y delimita el alcance de supervisión, evitando ambigüedades operativas en el día a día (Tabla B4 del Anexo B).

La misión del puesto y sus resultados esperados conectan la experiencia del cliente, la eficiencia del punto de venta y el cumplimiento normativo, de modo que el desempeño del líder impacte de forma directa en ventas y reputación (Tabla B5 del Anexo B). Los KPIs definidos son la base del acuerdo de desempeño: permiten priorizar formación cuando cae la satisfacción, ajustar horarios si sube el tiempo de atención y reforzar protocolos ante desvíos en auditorías.

Las responsabilidades del puesto se organizaron para facilitar la ejecución y el control, priorizando la atención segura, el inventario, el cumplimiento y la coordinación del equipo (Tabla B6 del Anexo B). La claridad en este nivel reduce errores de dispensación, rupturas de stock y tiempos de espera.

El mapa de competencias identifica las capacidades estratégicas, técnicas, humanas y transversales necesarias para el desempeño superior, con evidencias conductuales observables que servirán tanto para la entrevista por competencias como para la evaluación en el período de prueba (Tabla B7 del Anexo B).

Los requisitos del puesto distinguen lo mínimo exigible de lo deseable, y declaran el método con el que cada requisito será validado durante la selección, lo que reduce retrabajos y acelera el onboarding (Tabla B8 del Anexo B).

La requisición de empleo formaliza la necesidad ante los aprobadores, habilita la reserva de presupuesto y calendariza la incorporación sin afectar la operación (Tabla B9 del Anexo B).

La decisión de cobertura se resolvió mediante una matriz ponderada que compara la vía interna y la externa en ocho criterios (Tabla B10 del Anexo B). El análisis cualitativo complementario consideró que la cobertura interna ofrece menor riesgo y menor costo, pero limita la entrada de nuevas perspectivas, mientras que la externa amplía el pool y aporta conocimiento nuevo a costa de mayor tiempo e incertidumbre.

La recomendación final es una estrategia mixta con prioridad en la vía externa: la diferencia de 0,60 puntos a favor de la cobertura externa se explica por la disponibilidad de talento y el aporte de conocimiento nuevo, dos criterios decisivos para una posición de creación neta. Mantener abierta la shortlist interna preserva, no obstante, el efecto motivacional de la promoción y reduce el riesgo de una búsqueda externa prolongada.

Finalmente, la publicación de la vacante traduce la EVP de PHASAFY en mensajes y canales concretos, con KPIs que permiten reorientar la inversión si un canal rinde poco (Tabla B11 del Anexo B).

2.3. Vacante 2: Asesor de Punto de Venta

El Asesor de Punto de Venta representa el primer contacto con el cliente y articula la necesidad de servicio con una atención segura y eficiente. La Tabla 4 resume el perfil; el desarrollo completo del análisis, las competencias, los requisitos, la requisición, la decisión de cobertura y la publicación se presentan en el Anexo B.

Tabla 4

Síntesis del perfil: Asesor de Punto de Venta

Campo	Síntesis del puesto
Identificación	Asesor de Punto de Venta Comercial y Atención Reporta al Líder de Punto de Venta
Misión	Brindar atención personalizada, asesoría responsable y gestión eficiente de la venta.
Responsabilidades clave	Atender, orientar, registrar ventas, apoyar exhibición y stock, y cumplir protocolos.
Competencias críticas	Orientación al cliente; empatía; comunicación efectiva; atención al detalle.
Requisitos mínimos	Bachillerato y al menos un año de experiencia en ventas o atención al cliente.
Banda salarial simulada	USD 480–550, beneficios de ley e incentivos por metas.
KPIs	Satisfacción, ventas, tiempo de atención y cumplimiento de procesos.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026). El detalle se presenta en el Anexo B.

Con esta identificación se evitan ambigüedades en el día a día (quién reporta, qué cubre y en qué turno opera), de modo que el asesor contribuya de forma visible al flujo del punto de venta y a la satisfacción del cliente.

La misión y los KPIs del puesto conectan la experiencia del cliente con la eficiencia comercial (Tabla B13 del Anexo B). Estas métricas permiten gestionar con datos: priorizar formación cuando cae la satisfacción, ajustar horarios si sube el tiempo de atención y reforzar protocolos ante desvíos en auditorías.

La priorización de responsabilidades se enfoca en atención segura y ágil, exhibición y stock, venta efectiva y apego a protocolos, minimizando errores y tiempos muertos en hora pico.

Los requisitos se verifican con títulos y certificados, referencias y pruebas prácticas de venta y servicio, lo que asegura un onboarding más corto y una experiencia de cliente consistente desde el primer día.

Para este rol la estrategia mixta es la más efectiva: publicar externamente y, en paralelo, activar referidos internos combina velocidad, calidad de candidatos y ajuste cultural, ampliando el pool sin renunciar al conocimiento del negocio que aporta el personal actual.

Con una EVP y mensajes claros, el desempeño de la publicación se mide semanalmente (candidatos calificados, tiempo de cobertura y costo); si un canal rinde poco, la inversión se reorienta en la segunda semana.

2.4. Análisis comparativo de los dos perfiles

Como se aprecia en la Tabla 5, la comparación estratégica de ambos perfiles evidencia su complementariedad: el Líder concentra la responsabilidad técnica, normativa y de gestión del punto de venta, mientras que el Asesor concentra la relación comercial directa con el cliente.

Tabla 5

Comparación estratégica de perfiles: Líder frente a Asesor de Punto de Venta

Dimensión	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta
Nivel jerárquico	Profesional operativo especializado; supervisa personal	Operativo comercial; no supervisa
Formación mínima	Título habilitante en farmacia, salud, administración	Bachillerato
Experiencia requerida	2 años en establecimientos de salud	1 año en ventas o atención al cliente
Competencias críticas diferenciadoras	Conocimiento farmacológico y normativo; liderazgo operativo; análisis de información	Orientación al cliente; ventas y persuasión; conocimiento de productos
Tipo de cobertura recomendada	Mixta con prioridad externa	Mixta: publicación externa + referidos
Tiempo estimado de contratación	30–35 días	21–28 días
Propuesta de valor al candidato	Liderar una sucursal con indicadores claros y crecimiento	Estabilidad, capacitación y desarrollo en el sector salud

Dimensión	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta
Impacto si la vacante queda sin cubrir	Riesgo normativo, errores de inventario y sobrecarga del equipo.	Deterioro de la experiencia del cliente, caída de ventas, turnos extendidos.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Las implicaciones estratégicas de cubrir correctamente ambas vacantes van más allá de completar la dotación. La operación integral de un punto de venta farmacéutico exige, simultáneamente, control técnico-normativo y excelencia en la relación con el cliente; ninguno de los dos roles puede compensar plenamente la ausencia del otro. Un líder competente sin asesores capacitados produce una farmacia normativamente impecable pero comercialmente débil; asesores excelentes sin liderazgo técnico exponen a la empresa a riesgos regulatorios y de inventario. La complementariedad de los perfiles, reflejada en sus mapas de competencias, garantiza que la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y el cumplimiento —los tres objetivos con prioridad máxima en las matrices de impacto— queden cubiertos de manera redundante y no dependan de una sola persona. Desde la perspectiva del *talentship* (Boudreau & Ramstad, 2007), invertir con rigor en estos dos puestos pivote es la decisión de talento con mayor retorno esperado para PHASAFY en su fase actual de crecimiento.

2.5. Conclusiones del capítulo

El capítulo desarrolló los dos primeros objetivos específicos. El análisis del contexto y los instrumentos de necesidad permitieron representar las vacantes como decisiones estratégicas de planificación, no como urgencias operativas aisladas. Las matrices vinculan cada posición con objetivos de crecimiento, eficiencia, experiencia de cliente y cumplimiento. Debido al carácter simulado del caso, estas relaciones constituyen resultados de diseño y deberán validarse en una aplicación posterior.

El principal aprendizaje metodológico fue comprobar el valor de las matrices ponderadas para despersonalizar la decisión de cobertura: al hacer explícitos los pesos y las puntuaciones, la discusión del grupo se desplazó de las preferencias individuales hacia los criterios del negocio. Para el campo de la gestión del talento humano en el sector farmacéutico, el capítulo aporta un procedimiento replicable de análisis de puestos que integra la dimensión normativa —ausente en buena parte de las descripciones genéricas de *retail*— como componente central del perfil. Estos productos constituyen la entrada técnica del proceso de selección desarrollado en el Capítulo 3.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y SIMULACIÓN DE APLICACIÓN

3.1. Marco teórico

3.1.1. Selección por competencias

La selección por competencias nació como respuesta a las limitaciones de los métodos tradicionales. McClelland (1973) cuestionó la capacidad de los tests de inteligencia y de las credenciales académicas para predecir el desempeño laboral, y propuso evaluar competencias: características personales demostradas en conducta que se asocian causalmente con el desempeño superior. Boyatzis (1982) sistematizó el primer modelo de competencias gerenciales, distinguiendo las que diferencian a los directivos eficaces; Spencer y Spencer (1993) consolidaron el enfoque con el modelo del iceberg, según el cual los conocimientos y habilidades son la parte visible de la competencia, mientras que los motivos, rasgos y autoconcepto —la parte sumergida— resultan más difíciles de desarrollar y, por ello, más decisivos de evaluar en la selección.

En el contexto latinoamericano, Alles (2005) tradujo este marco a la práctica de la entrevista por competencias: preguntar por comportamientos pasados en situaciones concretas, no por opiniones ni intenciones. La lógica de la entrevista de eventos conductuales (BEI) es que el comportamiento pasado en situaciones comparables es el mejor predictor disponible del comportamiento futuro. El proceso de PHASAFY adopta esta lógica en todas sus fases de evaluación profunda: cada competencia crítica del perfil se explora con una pregunta conductual, una definición de evidencia positiva y un conjunto de alertas.

3.1.2. Validez de los predictores de selección

La investigación acumulada sobre validez predictiva ofrece una guía empírica para diseñar procesos. Schmidt y Hunter (1998) sintetizaron ochenta y cinco años de hallazgos y mostraron que los tests de capacidad cognitiva general y las entrevistas estructuradas se cuentan entre los predictores más válidos del desempeño, que la combinación de métodos incrementa la validez total, y que la entrevista no estructurada —la conversación libre que domina la práctica informal— posee una validez sustancialmente menor. La implicación de diseño es directa: estructurar las entrevistas con preguntas y criterios definidos de antemano, complementarlas con evaluaciones prácticas del trabajo y reservar la decisión a

la síntesis ponderada de múltiples evidencias. El proceso multi-etapa de PHASAFY responde a esa evidencia.

3.1.3. Sesgos en la selección

Todo evaluador humano está expuesto a sesgos sistemáticos: el efecto halo (generalizar una impresión positiva parcial), el sesgo de semejanza (favorecer a quien se nos parece), el efecto contraste (juzgar a un candidato en función del anterior) y los efectos de primacía y recencia (sobreponderar lo primero o lo último observado). La evidencia experimental demuestra que estos sesgos producen discriminación real en el mercado laboral incluso sin intención consciente (Bertrand & Mullainathan, 2004). Las estrategias de mitigación adoptadas en este diseño son las recomendadas por la literatura: entrevistas estructuradas con rúbricas, paneles evaluadores con perspectivas diversas y criterios de decisión definidos antes de conocer a los candidatos.

3.1.4. Candidate experience

El proceso de selección es también una experiencia de marca. Cada candidato — incluidos los rechazados, que siempre son mayoría— se forma una impresión de la organización que comparte en su entorno y en plataformas públicas. Un proceso transparente, ágil y respetuoso convierte incluso a los no seleccionados en embajadores de la marca empleadora; el silencio prolongado y el trato descuidado producen el efecto contrario y encarecen las búsquedas futuras (Carucci, 2018; Society for Human Resource Management, 2022). Por esa razón el diseño incluye un plan mínimo de comunicación con candidatos con hitos, canales y tiempos máximos de respuesta.

3.2. Arquitectura del proceso: gobernanza y fases

El proceso de selección de PHASAFY busca incorporar talento con las competencias técnicas, humanas y estratégicas necesarias para contribuir a los objetivos organizacionales. Se estructura en fases que permiten filtrar, evaluar y comparar candidatos, cada una con un objetivo específico, un responsable y evidencias que sustentan la decisión. La gobernanza del proceso distribuye responsabilidades entre cuatro roles (Tabla 6).

Tabla 6*Gobierno del proceso de selección: roles y responsabilidades*

Rol	Responsabilidad principal	Entregable / evidencia
Talent Acquisition	Coordinar el proceso de selección y comunicarse con los candidatos.	Base de candidatos, reportes y cronograma de entrevistas.
Hiring manager	Evaluar competencias técnicas y experiencia de los candidatos.	Matriz de evaluación, feedback y recomendaciones.
Panel / stakeholder	Aportar perspectivas diversas durante la evaluación de los candidatos.	Evaluación individual y comentarios.
HRBP / People	Supervisar que el proceso siga la política de la empresa y sea justo; comunicar la estrategia del negocio.	Validación y seguimiento del proceso.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

El mapa de fases define el flujo completo desde la atracción hasta la decisión, con acuerdos de nivel de servicio (SLA) y criterios de paso que evitan que el proceso se prolongue o avance sin evidencia suficiente (Tabla 7).

Tabla 7*Mapa de fases, SLA y criterios de avance del proceso de selección*

Fase	Objetivo	Responsable principal	SLA objetivo	Criterio de paso
Atracción de candidatos	Captar el número adecuado de postulantes.	Talent Acquisition	5–10 días	Volumen y calidad mínima de postulantes.
Filtro CV	Descartar postulantes que no aplican.	Talent Acquisition	24–48 h	Checklist de requisitos básicos.
Revisión de candidatos (screening)	Evaluar motivación, alineación cultural básica y factibilidad.	Talent Acquisition y HRBP	45–60 min	Validación de competencias excluyentes.
Entrevista formalizada	Evaluar competencias clave y patrones de conducta observables.	Hiring manager / panel	60–90 min	Resultado favorable en la matriz de evaluación.
Evaluación práctica	Prueba técnica y Assesment	Jefe de área / Talent Acquisition	Variable según la prueba	Resultado por encima del umbral.
Determinación final	Síntesis de puntuaciones, validación de referencias y recomendación.	TA / hiring manager	2–3 días	Recomendación

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

El orden de las fases responde a una lógica de costo creciente y riesgo decreciente: las etapas baratas y rápidas (filtro de CV, screening) descartan temprano los desajustes evidentes, reservando las etapas costosas (entrevista de panel, caso práctico) para un grupo reducido de candidatos viables. Cada fase mitiga un riesgo específico —el filtro evita

invertir en perfiles inhabilitados, el screening detecta desajustes de condiciones, la entrevista estructurada y el caso práctico reducen el riesgo de contratar por impresión—, y la aplicación de los mismos instrumentos a todos los candidatos garantiza la equidad del proceso.

3.3. Filtro y preselección

El cribado en PHASAFY identifica a los candidatos que cumplen los criterios del puesto en el sector farmacéutico, sobre la base de requisitos derivados de la descripción del cargo. Los criterios se dividen en excluyentes (knockout) y deseables con peso porcentual, diferenciados por puesto (Tabla 8).

Tabla 8

Criterios de screening con tipo y peso para ambos puestos

Criterio	Tipo	Definición operativa	Peso / regla — Líder	Peso / regla — Asesor
Disponibilidad legal	Knockout	Disponibilidad para trabajar legalmente en Ecuador en la modalidad requerida.	Excluyente	Excluyente
Formación habilitante	Knockout	Título o certificación relacionada con el área requerida.	Excluyente	Excluyente (bachillerato)
Experiencia mínima	Knockout	Experiencia previa en farmacia o atención al cliente.	Excluyente (2 años)	Excluyente (1 año)
Experiencia	Deseable	Conocimiento del sector farmacéutico.	15%	10%
Gestión de herramientas / sistemas	Deseable	Uso de sistemas de facturación e inventario.	15%	10%
Trayectoria y logros	Deseable	Resultados destacados en trabajos anteriores.	20%	15%

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

El seguimiento de los candidatos durante el proceso se gestiona mediante un tracker que registra fuente, estado, fortalezas, riesgos y siguiente paso de cada postulante (Tabla C1 del Anexo C). Se ilustran cinco candidaturas ficticias representativas del conjunto hipotético de postulantes.

La llamada de screening sigue un guion de cuatro bloques que valida motivación, ajuste funcional, condiciones y logros, en un máximo de sesenta minutos (Tabla C2 del Anexo C).

3.4. Evaluación profunda

En esta etapa se amplían las herramientas para evaluar en profundidad capacidades, competencias y conocimientos. A diferencia de las fases iniciales, donde se verifica el cumplimiento de requisitos básicos, la evaluación profunda busca evidencia concreta del desempeño potencial frente a situaciones reales del puesto. El proceso incorpora entrevistas estructuradas por competencias, casos prácticos y el uso responsable de pruebas psicométricas, lo que mejora la calidad de la decisión y reduce el riesgo de incorporar perfiles desajustados. El guion para el Líder de Punto de Venta explora cinco focos críticos (Tabla C3 del Anexo C); el del Asesor adapta las competencias al rol comercial (Tabla C4 del Anexo C).

La entrevista estructurada permite analizar experiencias reales de los candidatos y comprender cómo han actuado en situaciones similares a las que enfrentarán en PHASAFY, identificando perfiles con habilidades de atención al cliente, responsabilidad profesional y capacidad de resolver situaciones cotidianas del entorno farmacéutico.

El caso práctico complementa la entrevista al observar al candidato en acción frente a un escenario típico del punto de venta, evaluado con rúbrica y en condiciones de equidad (Tabla 9).

Tabla 9

Diseño del caso práctico de selección

Elemento	Definición
Objetivo de la prueba	Evaluar la capacidad del candidato para priorizar tareas, brindar atención al cliente y aplicar criterio profesional en una situación común de farmacia.
Consigna	Durante una jornada de alta afluencia en PHASAFY, varias personas solicitan atención al mismo tiempo: una busca asesoría sobre un producto para el resfriado, otra desea pagar sus compras y otra consulta la disponibilidad de un medicamento específico. El candidato debe explicar cómo organizaría la atención para ofrecer un servicio eficiente.
Nivel de dificultad	Intermedio; simula una situación real del trabajo en farmacia y evalúa organización, priorización y cordialidad bajo presión.
Rúbrica de evaluación	Cuatro criterios valorados en escala de desempeño 1–4: (a) capacidad de priorización de tareas; (b) calidad de la atención al cliente; (c) claridad en la explicación de la solución; (d) criterio profesional para resolver la situación.
Condiciones de equidad	Todos los candidatos reciben la misma consigna, el mismo tiempo de respuesta y las mismas condiciones; la prueba es revisada por los mismos evaluadores para garantizar comparabilidad.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Las pruebas psicométricas se incorporan bajo un protocolo de uso responsable que limita su función a complemento informativo, nunca a criterio único de decisión (Tabla 10).

Tabla 10

Protocolo de uso responsable de pruebas psicométricas

Principio	Práctica declarada
Finalidad	Las pruebas se utilizan como complemento del proceso para conocer aspectos de personalidad, estilo de trabajo y orientación al servicio; apoyan la decisión, pero nunca son el único criterio.
Consentimiento informado	Antes de la prueba, el candidato es informado sobre su finalidad, el uso de los resultados y el tratamiento confidencial de la información.
Selección del instrumento	Se seleccionan únicamente instrumentos que aporten información relevante para el puesto, en especial atención al cliente, trabajo en equipo y responsabilidad profesional.
Interpretación	Los resultados son interpretados por el personal de talento humano y analizados junto con las evidencias de entrevistas y pruebas prácticas.
Confidencialidad	Los resultados se almacenan con acceso restringido y se utilizan exclusivamente para el proceso de selección abierto.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

3.5. Comparación de finalistas y decisión

La decisión final se sustenta en una comparación organizada de los finalistas con los mismos criterios para todos, mediante un scorecard ponderado (Tabla 11) complementado con una síntesis cualitativa (Tabla 12) y la verificación de referencias (Tabla C5 del Anexo C).

La comparación de finalistas se presenta como una simulación didáctica destinada a mostrar el funcionamiento del scorecard ponderado y los criterios de decisión del modelo propuesto.

Tabla 11

Scorecard comparativo de finalistas: Líder de Punto de Venta

Criterio	Peso	Candidata A (M. López)	Candidato B (Á. Espinoza)	Candidata L (V. Cruz)
Conocimiento farmacológico y normativo	20%	4	4	3
Orientación al cliente	15%	4	3	4
Liderazgo operativo	15%	3	4	2
Análisis de información	10%	3	4	3
Manejo de sistemas	10%	2	4	3

Criterio	Peso	Candidata A (M. López)	Candidato B (Á. Espinoza)	Candidata L (V. Cruz)
Caso práctico (rúbrica)	15%	3	4	3
Adaptabilidad	10%	4	3	4
Expectativas / condiciones	5%	4	2	4
Puntuación ponderada	100%	3,40	3,65	3,15

Nota. Escala 1–5. Umbral mínimo de contratación: 3,25. Candidatos ficticios con fines ilustrativos.

Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

La recomendación fundamentada favorece al candidato B, cuya puntuación ponderada (3,65) supera el umbral y se apoya en fortalezas decisivas para el rol —liderazgo, análisis y manejo de sistemas—; la candidata A queda como segunda opción válida al superar también el umbral, mientras que la candidata C, por debajo del umbral, se mantiene en el pool para futuras vacantes de menor exigencia de liderazgo.

Tabla 12

Comparación cualitativa final de finalistas

Candidato	Fortalezas clave	Áreas de desarrollo	Riesgo principal	Recomendación
Á. Espinoza	Liderazgo, análisis, dominio de sistemas y experiencia sectorial.	Calibrar trato comercial con clientes difíciles	Expectativa salarial sobre la banda.	Contratar
M. López	Experiencia en farmacia y excelente orientación al cliente.	Manejo de sistemas de gestión.	Curva de aprendizaje tecnológica.	Segunda opción
V. Cruz	Formación habilitante reciente y actitud de servicio.	Liderazgo de equipos.	Sin experiencia de coordinación.	Candidato futuro

Nota. Candidatos ficticios con fines ilustrativos. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

3.6. Candidate experience y control de sesgos

La calidad técnica del proceso debe ir acompañada de un trato impecable a los candidatos y de mecanismos explícitos contra los sesgos. El checklist de control de sesgos asigna a cada fase los sesgos a monitorear, el mecanismo de control y el responsable (Tabla C6 del Anexo C); el plan mínimo de comunicación define hitos, canales y tiempos máximos de respuesta (Tabla C7 del Anexo C).

El costo reputacional del silencio es real: un candidato bien tratado, incluso rechazado, recomienda los productos y las vacantes de la empresa; uno ignorado difunde su experiencia negativa y encarece la atracción futura. Tratar la comunicación con

candidatos como parte del employer branding, y no como cortesía opcional, es una decisión de negocio.

3.7. Conclusiones del capítulo

El capítulo materializó el tercer objetivo específico al estructurar un proceso de selección riguroso y basado en evidencia conductual. La arquitectura de seis fases con gobernanza, SLA y criterios de paso convierte la selección en un proceso gestionable y auditable; los instrumentos de evaluación profunda —entrevista estructurada por competencias, caso práctico con rúbrica y pruebas psicométricas bajo protocolo responsable— responden a la evidencia sobre validez de predictores (Schmidt & Hunter, 1998); y el scorecard ponderado con umbral mínimo despersonaliza la decisión final. La decisión documentada de selección se convierte, por tanto, en el punto de partida para la contratación y la incorporación estructurada del Capítulo 4.

Los factores críticos de éxito identificados son tres: la disciplina de aplicar los mismos instrumentos a todos los candidatos, condición de la equidad y de la comparabilidad; la documentación de evidencias antes de puntuar, que contiene los sesgos de impresión; y la comunicación oportuna con los candidatos, que protege la marca empleadora construida en el Capítulo 2. El proceso entrega al Capítulo 4 candidatos seleccionados con expectativas realistas, lo que constituye la mejor condición de partida para un onboarding exitoso (Wanous, 1992).

CAPÍTULO 4: CONTRATACIÓN, ONBOARDING Y FORMACIÓN INICIAL

4.1. Marco teórico

4.1.1. *Psicología del ingreso y ajuste persona-organización*

La incorporación del talento humano no se limita a la aceptación de la oferta: implica una gestión orientada a la correcta integración del colaborador en un entorno regulado. Wanous (1992) demostró que las expectativas con las que ingresa el nuevo colaborador determinan buena parte de su permanencia: el “realistic job preview” —mostrar el puesto tal como es, con sus exigencias y no solo sus atractivos— reduce el choque expectativa-realidad y, con él, la deserción temprana. Allen (2006) complementó esta visión al evidenciar que las tácticas de socialización organizacional influyen en el arraigo (embeddedness) del recién llegado y, a través de él, en la rotación voluntaria.

Bauer (2010) organizó las prácticas eficaces de onboarding en cuatro componentes, conocidos como las cuatro C. Compliance: el nivel básico de normas, políticas y requisitos legales —en una farmacia, la normativa sanitaria, el manejo de medicamentos controlados y la protección de datos de pacientes—. Clarification: la comprensión del rol y de las expectativas de desempeño, materializada en los planes 30-60-90. Culture: la transmisión de valores y formas de trabajo, desde la ética profesional hasta los rituales del punto de venta. Connection: la construcción de relaciones con el equipo, el buddy y los stakeholders, que convierte al recién llegado en miembro pleno. Los programas que cubren las cuatro C de forma deliberada obtienen mejores resultados de desempeño y retención que los que se limitan al cumplimiento documental.

4.1.2. *Onboarding y retención*

El período crítico de la incorporación son los primeros noventa días: una proporción importante de las rotaciones voluntarias ocurre antes del tercer mes, cuando el colaborador aún no ha consolidado vínculos ni dominio del rol (Aberdeen Group, 2013). Un onboarding estructurado reduce esa deserción temprana y acorta el tiempo hasta la productividad plena (Bauer, 2010). La dimensión financiera refuerza el argumento: el costo de reemplazar a un colaborador del sector retail puede oscilar entre una fracción significativa y más de una vez su salario anual, al sumar los costos de selección, formación y productividad perdida (Boushey & Glynn, 2012). En PHASAFY, con una rotación de 28% sobre una plantilla de 380 personas, cada punto porcentual de mejora en la retención temprana tiene un valor económico directo.

4.1.3. Formación inicial y aprendizaje situado

La formación inicial combina aprendizaje formal —cursos, módulos virtuales, evaluaciones— con aprendizaje informal en el puesto: acompañamiento del buddy, shadowing y práctica supervisada. Noe (2017) subraya que el diseño de la capacitación debe orientarse a la transferencia al puesto: los contenidos solo generan valor cuando se aplican en el trabajo real, lo que exige práctica, retroalimentación y seguimiento del manager como coach primario. El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) —experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización y experimentación activa— ofrece el marco del plan 30-60-90: cada horizonte temporal combina exposición a situaciones reales, reflexión guiada en las reuniones de seguimiento y aplicación progresiva con autonomía creciente.

4.2. Contratación y gobierno previo al alta

El marco legal ecuatoriano define las condiciones de la formalización laboral. El Código del Trabajo del Ecuador (2023) contempla, entre otras modalidades, el contrato indefinido con período de prueba de hasta noventa días, los contratos eventuales y las modalidades por horas. Desde el primer día de la relación laboral, el empleador está obligado a afiliar al colaborador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, registrar el contrato ante la autoridad de trabajo y garantizar condiciones seguras (IESS, 2024). En el caso de los establecimientos farmacéuticos se añaden exigencias específicas: la dispensación de psicotrópicos y medicamentos controlados requiere la responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico habilitado, conforme a las buenas prácticas del sector (ARCSA, 2017). El diseño contractual debe equilibrar el cumplimiento normativo con la experiencia del colaborador: un onboarding efectivo disminuye la incertidumbre inicial, facilita la pronta generación de valor y fortalece la relación laboral desde el comienzo. Las condiciones contractuales por puesto se resumen en la Tabla 13.

Tabla 13

Formalización laboral: condiciones contractuales por puesto

Elemento	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta
Tipo de contrato	Tiempo completo bajo relación de dependencia, acorde a la legislación ecuatoriana.	Tiempo completo bajo relación de dependencia.
Duración / temporalidad	Indefinido con período de prueba de 90 días, por la necesidad permanente del puesto.	Indefinido con período de prueba de 90 días.

Elemento	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta
Jornada y modalidad	Presencial en farmacias; turnos rotativos con disponibilidad para fines de semana y feriados.	Presencial en farmacias; turnos rotativos según operación.
Remuneración mensual	USD 700–900 según banda y experiencia.	USD 480–550 según banda.
Beneficios de ley	Afiliación al IESS, décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva.	Afiliación al IESS, décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva.
Cláusulas críticas	Confidencialidad de información de clientes; cumplimiento de normativa sanitaria (ARCSA); código de ética; protección de datos de pacientes; prevención de riesgos laborales.	Confidencialidad; cumplimiento normativo; código de ética; protección de datos; prevención de riesgos laborales.

Nota. Elaboración propia con base en el Código del Trabajo (2023) y en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

El alta del nuevo colaborador exige una coordinación previa entre áreas. El checklist documental y operativo asigna responsables y plazos a cada hito (Tabla D1 del Anexo D), y el flujo de aprobación somete la contratación a tres ejes de control con preguntas de validación y evidencia de auditoría (Tabla D2 del Anexo D).

4.3. Inducción previa (preboarding)

Los días que transcurren entre la aceptación de la oferta y el primer día de trabajo son un período de alto riesgo: el candidato puede recibir una contraoferta de su empleador actual o reconsiderar la decisión, y la organización aún no ha construido vínculo alguno con él. Un preboarding bien ejecutado genera compromiso antes de la incorporación, reduce la tasa de incomparecencia el primer día y es decisivo para la percepción de profesionalidad de la empresa: gestiona accesos, documentación, equipo, agenda y comunicación previa, reduciendo la ansiedad del ingreso. PHASAFY materializa esta etapa con un welcome pack digital que incluye una carta de bienvenida personalizada del Director, la guía de la empresa (historia, valores y equipo), la agenda del día 1, los contactos clave y las preguntas frecuentes sobre la primera jornada. El cronograma de preboarding ordena las acciones desde quince días antes del ingreso (Tabla D3 del Anexo D).

4.4. Onboarding: día 1, semana 1 y plan 30-60-90

El onboarding debe ir más allá de la bienvenida institucional: debe traducirse en expectativas, prioridades, reuniones clave, aprendizaje, retroalimentación y metas de integración, distribuidos en hitos temporales claros —día 1, primera semana, primer mes y primeros noventa días—. Las agendas del día 1 se diferencian por puesto (Tablas D4 y D5

del Anexo D): la del Líder enfatiza el encuadre de gestión y los KPIs del punto de venta; la del Asesor, los protocolos de atención y el conocimiento de la sala de ventas.

Los planes 30-60-90 estructuran la progresión hacia la autonomía mediante objetivos, aprendizajes, entregables e indicadores por horizonte. La Tabla 14 ofrece una síntesis comparativa y las versiones completas por puesto se presentan en las Tablas D6 y D7 del Anexo D.

Tabla 14

Síntesis comparativa de los planes 30-60-90 días

Horizonte	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta	Evidencia de validación
0–30 días	Comprender negocio, equipo, riesgos y prioridades; entregar mapa del puesto y quick wins.	Dominar portafolio, protocolos y facturación; realizar atención supervisada sin errores.	Checklist, observación y reunión de seguimiento.
31–60 días	Asumir inventarios, turnos y cumplimiento; presentar primeras mejoras.	Operar en distintos turnos y gestionar objeciones, exhibición y stock.	Entregables completos y KPIs iniciales.
61–90 días	Operar con autonomía y presentar resultados y plan del siguiente trimestre.	Alcanzar estándares del puesto en servicio, ventas y tiempos.	Evaluación de 90 días y decisión de continuidad.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026). Los instrumentos completos se presentan en el Anexo D.

4.5. Formación inicial y acompañamiento

La formación inicial se estructura a partir de las brechas de competencias y de los riesgos del negocio, integrando componentes culturales, normativos, tecnológicos, técnicos y de servicio. La Tabla 15 sintetiza la ruta formativa de ambos puestos; las matrices completas se presentan en las Tablas D9 y D10 del Anexo D.

Tabla 15

Síntesis de la formación inicial por puesto

Bloque	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta	Evidencia
Cultura y negocio	8 h: estrategia, valores y modelo de negocio.	4 h: propósito, valores y promesa de servicio.	Módulos completos.
Cumplimiento normativo	12 h: ARCSA, ética, seguridad y datos.	8 h: protocolos de dispensación y registros.	Evaluación aprobada.
Herramientas y sistemas	10 h: ERP, inventarios, facturación y canales digitales.	8 h: caja y facturación.	Práctica sin errores.

Bloque	Líder de Punto de Venta	Asesor de Punto de Venta	Evidencia
Rol y conocimiento técnico	20 h: dispensación, inventarios y gestión del equipo.	12 h: portafolio y recomendación responsable.	Checklist y desempeño observado.
Habilidades	8 h: liderazgo operativo y coaching.	8 h: atención y manejo de situaciones difíciles.	Role play y aplicación en el puesto.
Total estimado	58 horas	40 horas	Registro individual de cumplimiento.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026). Las matrices completas se presentan en el Anexo D.

El seguimiento del aprendizaje adopta un modelo de cuatro niveles —experiencia, aprendizaje, aplicación e impacto— con preguntas e indicadores por nivel, adaptado a cada puesto (Tablas D11 y D12 del Anexo D); la revisión del período de adaptación estructura la decisión de continuidad al cierre de los noventa días (Tabla D13 del Anexo D).

4.6. KPIs, feedback y mejora

La medición continua del onboarding asegura que el colaborador desarrolle las competencias necesarias para desempeñarse en un entorno regulado, contribuyendo a la calidad del servicio y a la seguridad del paciente. Los indicadores del proceso, con definición, responsable y metas, se consolidan en la Tabla 16; la encuesta de satisfacción de la semana 4 cierra el ciclo de retroalimentación (Tabla D14 del Anexo D).

Tabla 16

Indicadores del proceso de onboarding

Indicador	Definición	Responsable	Frecuencia	Línea base estimada	Meta
Time to productivity	Tiempo que tarda el colaborador en alcanzar un desempeño eficiente según los estándares de PHASAFY.	Jefe directo / TTHH	Por cohorte	≈ 50 días	-25%
Completion rate del onboarding	Porcentaje de actividades de onboarding completadas en el tiempo establecido.	TTHH	Mensual	Sin medición	> 90%
Satisfacción del nuevo ingreso	Satisfacción del colaborador respecto de su proceso de integración.	TTHH	Semana 4	Sin medición	≥ 8/10
Retención temprana	Permanencia a los 90 días, 6 y 12 meses.	HRBP	Trimestral	Rotación 28% anual	Alta retención
Cumplimiento formativo	Finalización de cursos obligatorios de normativa sanitaria y procesos internos.	Capacitación / Compliance	Mensual	≈ 60% cobertura	100%

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

4.7. Análisis financiero del proceso

La viabilidad financiera se examina mediante costos operativos, inversión incremental y escenarios de beneficio. La medición económica del capital humano requiere separar los costos ordinarios de los recursos adicionales atribuibles al proyecto (Fitz-enz, 2009). La Tabla 17 presenta la síntesis anual y la Tabla D15 del Anexo D conserva el desglose completo. La inversión incremental (Tabla 18) y los escenarios (Tabla 19) se emplean únicamente para proyectar el ROI. Boushey y Glynn (2012) advierten que el costo de la rotación suele subestimarse cuando se omite la productividad perdida durante la curva de aprendizaje.

Tabla 17

Síntesis de costos operativos anuales del modelo

Categoría	Costo anual simulado (USD)	Alcance
Remuneraciones y beneficios	33.717,12	Remuneración fija, décimos, vacaciones, fondos de reserva, IESS y atención a empleados.
Reclutamiento y selección	12.650,00	Herramientas y licencias de atracción y evaluación.
Capacitación	13.500,00	Plataforma virtual y acciones formativas.
Desempeño organizacional	7.219,57	Manual de competencias y encuesta de clima.
Seguridad y salud ocupacional	18.800,00	Certificación, exámenes, evaluación de riesgos y soporte técnico.
TOTAL	85.886,69	Costo operativo anual simulado; no equivale a la inversión incremental del ROI.

Nota. Los valores son supuestos de costeo académico. El desglose se presenta en el Anexo D. El total anual no se utiliza como denominador del ROI.

A continuación, la inversión incremental atribuible exclusivamente a la implantación del modelo de gestión por competencias con el fin de diferenciar los costos operativos de la inversión requerida para implementar la propuesta. Aunque el componente "Manual de gestión de competencias (aplicación y socialización)" forma parte de los costos operativos anuales del modelo (USD 5.219,57), para efectos del análisis financiero únicamente se considera como inversión incremental el costo inicial directamente atribuible a la implementación del proyecto (USD 1.225,37), ya que el resto corresponde a actividades operativas y de ejecución del modelo durante su funcionamiento.

Tabla 18*Inversión incremental requerida para implantar el modelo*

Concepto	Valor (USD)
Diseño y elaboración inicial del manual	360,00
Elaboración de matrices y formatos	288,00
Revisión y validación técnica	144,00
Socialización inicial	108,00
Diseño y diagramación del material	80,00
Materiales de apoyo	125,37
Apoyo logístico	120,00
Total inversión incremental	1.225,37

Nota. La inversión incremental es una estimación académica de los recursos adicionales requeridos para una implementación inicial; deberá recalcularse con cotizaciones y costos reales. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla 19*Escenarios de beneficios esperados*

Escenario	Beneficio esperado (USD)	Descripción
Conservador	5.000,00	Reducción moderada de la rotación del personal.
Medio	6.500,00	Reducción de la rotación y mejora del desempeño.
Optimista	8.000,00	Mayor productividad y optimización de los procesos de talento humano.

Nota. Los escenarios son proyecciones académicas de beneficios potenciales y no resultados observados. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

El ROI se calcula exclusivamente sobre la inversión incremental atribuible al proyecto. Los costes operativos ordinarios no se incluyen, salvo que aumenten como consecuencia directa de la implantación.

El retorno de la inversión se proyecta con la fórmula $ROI = (\text{beneficio neto de la inversión} \div \text{costo de la inversión}) \times 100$. Bajo los supuestos del caso, la inversión incremental de USD 1.225,37 y un beneficio operativo hipotético de USD 5.000 producen un ROI proyectado de 308,0% (Tabla 20). La cifra no constituye un resultado observado; deberá contrastarse con costos, beneficios y una línea base organizacional durante un seguimiento de al menos doce meses.

Tabla 20*Retorno de la inversión proyectado del proceso de onboarding*

Concepto	Valor (USD)
Inversión directa del proyecto (diseño y socialización del manual)	1.225,37
Beneficio operativo conservador (año 1)	5.000,00
Beneficio neto	3.774,63
ROI = $(5.000 - 1.225,37) \div 1.225,37 \times 100$	308,0%

Nota. El ROI de 308% es una proyección obtenida bajo supuestos del caso; está sujeto a validación mediante pilotaje y seguimiento longitudinal. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

4.8. Conclusiones del capítulo

El capítulo materializó el cuarto objetivo específico al diseñar un programa completo de contratación, onboarding y formación inicial. La formalización laboral quedó alineada con el Código del Trabajo y la normativa sanitaria; el preboarding y las agendas del día 1 atienden la dimensión emocional y logística del ingreso; los planes 30-60-90 con reuniones de seguimiento estructuran la progresión hacia la autonomía; y las matrices de formación con evidencias de aprendizaje garantizan la transferencia al puesto. El sistema de KPIs cierra el ciclo: lo que no se mide no mejora, y el onboarding deja de ser un evento para convertirse en un proceso gestionado.

El análisis financiero proyecta, bajo supuestos conservadores, un ROI de 308% en el primer año asociado principalmente a una posible reducción de la rotación temprana. La estimación no incorpora beneficios adicionales en calidad de servicio y cumplimiento, pero tampoco sustituye la validación posterior mediante pilotaje. Con este insumo, el Capítulo 5 integra los perfiles, la selección y el onboarding dentro del modelo global de gestión por competencias.

CAPÍTULO 5: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

5.1. Marco teórico

El movimiento de las competencias nació de una insatisfacción empírica. McClelland (1973) demostró que los tests de inteligencia y las credenciales académicas predicen débilmente el éxito laboral, y propuso evaluar en su lugar las características personales que distinguen, en conducta observable, a quienes alcanzan un desempeño superior. Boyatzis (1982) construyó sobre esa base el primer modelo sistemático de

competencias gerenciales, definiendo la competencia como una característica subyacente de la persona causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior en el puesto.

Spencer y Spencer (1993) consolidaron el marco conceptual con dos aportes que estructuran este capítulo. El primero es el modelo del iceberg: los conocimientos y las habilidades constituyen la parte visible y desarrollable de la competencia, mientras que el autoconcepto, los rasgos y los motivos —la parte sumergida— son más estables y difíciles de modificar, por lo que conviene seleccionarlos antes que intentar formarlos. El segundo es la tipología de componentes: motivos, rasgos, autoconcepto, conocimiento y habilidad, manifestados en comportamientos observables. Woodruffe (1993) añadió una distinción operativa esencial: las competencias umbral, necesarias para un desempeño aceptable, y las competencias diferenciadoras, que separan el desempeño superior del promedio; un modelo bien diseñado debe identificar ambas y no confundirlas.

En el ámbito iberoamericano, Alles (2015) sistematizó la implantación de modelos de competencias en las organizaciones: definición estratégica de competencias cardinales y específicas, construcción del diccionario con grados de dominio, y despliegue del modelo a los subsistemas de selección, evaluación y desarrollo. Levy-Leboyer (1997) complementó esta perspectiva al vincular el análisis, la evaluación y el desarrollo de competencias con la gestión de personas. Sandberg (2000) aportó una advertencia metodológica desde el enfoque interpretativo: la competencia no es solo una lista de atributos, sino la manera en que el trabajador comprende su trabajo; por ello los descriptores conductuales deben redactarse desde la práctica real del puesto y no desde abstracciones genéricas. Tejada (2016) complementa esta visión al caracterizar las competencias transversales como aquellas comunes a distintos perfiles y contextos, diferenciadas de las específicas vinculadas a funciones concretas. El diccionario de PHASAFY recoge estas orientaciones: cada competencia se define desde situaciones operativas plausibles del retail farmacéutico y se gradúa en conductas observables.

5.2. Fundamentos del modelo PHASAFY

Para PHASAFY, el talento humano es la ventaja competitiva que integra conocimiento del portafolio, habilidades de servicio al cliente, disciplina operativa, mentalidad digital y orientación a resultados. La Dirección de Talento Humano define el talento como la capacidad de una persona para comprender, analizar y resolver de manera efectiva las situaciones propias de su cargo, aplicando adecuadamente sus habilidades,

destrezas y experiencia: el colaborador no solo ejecuta tareas, sino que actúa con criterio profesional, responsabilidad y enfoque en la calidad, en un entorno donde el cumplimiento normativo, la precisión y la atención al cliente son fundamentales.

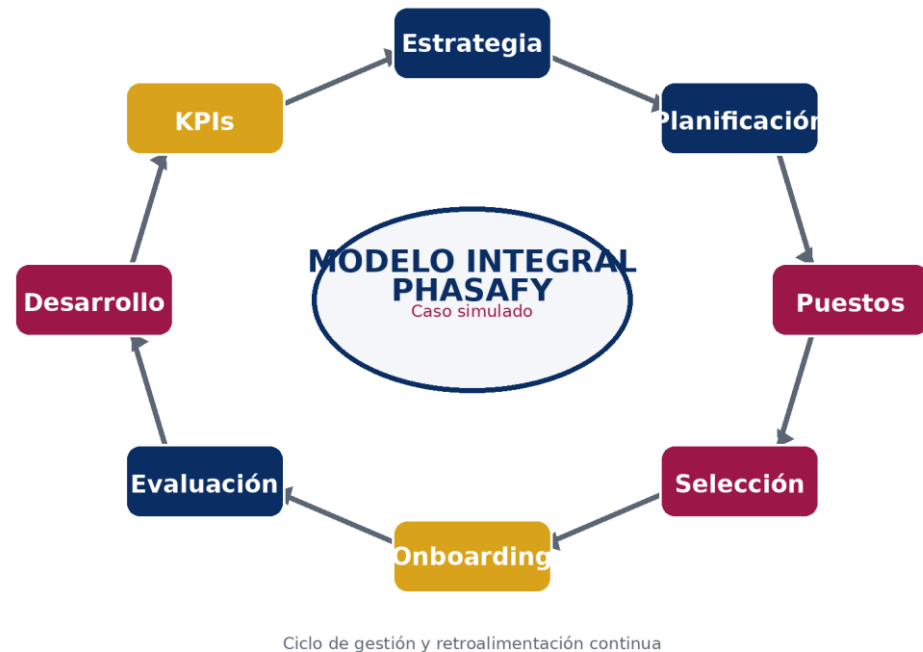
El modelo se concibe como una arquitectura de gestión del talento humano orientada a fortalecer el desarrollo, la evaluación y la alineación de las personas con los objetivos estratégicos. En la fase académica se diseña para los puestos de Líder y Asesor de Punto de Venta; su expansión a otros cargos requerirá levantamiento de funciones, validación de competencias, pilotaje y ajustes basados en evidencia. En el ámbito farmacéutico, la evaluación de competencias debe integrar evidencia técnica, conductual y contextualizada para sustentar decisiones válidas de desempeño y desarrollo (Croft et al., 2019).

El modelo prioriza cinco ejes: la experiencia del cliente omnicanal, la seguridad y confiabilidad operativa, la agilidad comercial, el análisis para la toma de decisiones y el liderazgo que desarrolla personas y equipos.

La Figura 1 sintetiza la lógica de integración del modelo: la estrategia orienta la planificación; la planificación define puestos y competencias; estos alimentan la selección y el onboarding; la evaluación identifica brechas; el desarrollo responde a esas brechas; y los KPIs retroalimentan nuevamente la estrategia.

Figura 1

Ciclo integral de gestión del talento humano propuesto para PHASAFY



Nota. Elaboración propia con base en la integración de los productos del caso simulado PHASAFY (2026).

Las competencias se entienden como el conjunto integrado de cinco componentes manifestado en comportamientos observables que predicen el desempeño superior: saber (conocimientos: formación académica, certificaciones y experiencia), saber hacer (habilidades y destrezas para aplicar el conocimiento en la práctica diaria), saber estar (actitudes e intereses frente a las normas, valores y principios de la empresa), querer hacer (motivación, convicción y energía puestas en el trabajo) y poder hacer (medios y recursos disponibles para desempeñar las funciones). La evidencia de cada competencia se recoge en situaciones de trabajo simuladas y plausibles, indicadores operativos y retroalimentación de clientes internos.

PHASAFY clasifica las competencias de sus equipos en cinco tipos: (1) transversales, comunes a todos los perfiles de la organización según Tejada (2016); (2) digitales, referidas al uso estratégico, analítico y seguro de las tecnologías de la información; (3) cardinales o estratégicas, vinculadas a la misión, cultura y valores (orientación al cliente interno y externo, mejora continua, ética profesional, involucramiento en el negocio, empatía y servicio); (4) gerenciales o personales, asociadas a los comportamientos individuales (comunicación, iniciativa, aprendizaje, resistencia al

estrés, gestión de conflictos, adaptabilidad, compromiso, pensamiento analítico); y (5) específicas por área o funcionales, que implican el dominio técnico del rol (liderazgo y gestión, competencia creativa, competencia científico-técnica).

La escala de dominio establece el nivel que una persona posee respecto de cada competencia mediante indicadores conductuales observables y medibles. Los comportamientos se ordenan en cinco grados progresivos que constituyen una línea continua: la posesión de un nivel implica la posesión de todos los previos (Tabla 21).

Tabla 21

Escala general de dominio de competencias de PHASAFY

Grado	Denominación	Concepto
Grado 0	No posee la competencia	No demuestra los comportamientos asociados a la competencia.
Grado 1	Básico	Demuestra conocimientos y habilidades elementales; requiere supervisión.
Grado 2	Intermedio	Demuestra un grado intermedio de dominio; opera con autonomía en situaciones habituales.
Grado 3	Avanzado	Demuestra un grado avanzado; resuelve situaciones complejas y orienta a otros.
Grado 4	Excelente	Demuestra un grado experto; diseña estándares, lidera y transforma la práctica organizacional.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

5.3. Diccionario de competencias PHASAFY

El diccionario define las competencias indispensables del caso PHASAFY y estandariza criterios para selección, evaluación y desarrollo. En el cuerpo se presentan las definiciones y la escala general; las escalas conductuales completas de cada competencia se trasladan al Anexo E para mejorar la claridad del capítulo.

5.3.1. Competencias estratégicas

Orientación al Cliente

Definición de la competencia. Capacidad para ir más allá de la venta transaccional, brindando una asesoría profesional y ética que agregue valor a la necesidad del cliente.

Agilidad Operativa

Definición de la competencia. Capacidad para gestionar inventarios y pedidos de manera eficiente, asegurando que el producto esté disponible tanto en percha física como para pedidos digitales (app/web).

Dominio Tecnológico

Definición de la competencia. Capacidad para adoptar y promover el uso de herramientas digitales (app, web y sistemas de cobro) para mejorar la experiencia del cliente y la productividad interna.

Cumplimiento Regulatorio y Ética

Definición de la competencia. Capacidad para actuar bajo las normas de la autoridad sanitaria (ARCSA) y las políticas éticas internas, garantizando que la venta de psicotrópicos, antibióticos y el manejo de recetas se realicen con transparencia.

5.3.2. Competencias personales***Empatía***

Definición de la competencia. Capacidad para conectar emocionalmente con las necesidades de salud del cliente, brindando una atención que trascienda la simple venta: escuchar activamente, validar las preocupaciones del usuario y ofrecer soluciones con calidez y respeto.

Tolerancia a la Presión

Definición de la competencia. Capacidad para mantener un desempeño estable y una actitud positiva en entornos de alta demanda —turnos extendidos, rotativos o alta afluencia—, gestionando las propias emociones para que el estrés no afecte la precisión en la dispensación ni el trato al equipo.

Aprendizaje Continuo

Definición de la competencia. Capacidad para actualizarse constantemente en conocimientos farmacéuticos, nuevos productos y herramientas tecnológicas, con una actitud de curiosidad y rapidez para integrar nuevos procesos en la rutina diaria.

Atención al Detalle

Definición de la competencia. Capacidad para trabajar con minucia y exactitud, asegurando que cada proceso —desde la atención al cliente hasta el despacho— se realice sin errores, con autoevaluación constante para garantizar la seguridad del cliente y la integridad de inventarios y caducados.

Comunicación Efectiva

Definición de la competencia. Capacidad para transmitir información de manera clara, oportuna y adaptada al interlocutor —cliente, compañero o superior—, verificando la comprensión y facilitando la coordinación del punto de venta.

Trabajo en Equipo

Definición de la competencia. Capacidad para colaborar activamente con los demás miembros del punto de venta, compartir información y asumir tareas comunes, anteponiendo los objetivos del equipo a los individuales.

Adaptabilidad al Cambio

Definición de la competencia. Capacidad para ajustarse de manera ágil y positiva a transformaciones de procedimientos, turnos, demandas de servicio o modelos de trabajo, manteniendo la calidad del desempeño.

5.3.3. Competencias digitales***Cultura de Innovación Digital***

Definición de la competencia. Conjunto de valores, prácticas y comportamientos que promueven la adopción estratégica de tecnologías, la mejora continua y la transformación digital del servicio farmacéutico.

Capacidad Analítica y Manejo de ERP

Definición de la competencia. Competencia para recopilar, interpretar y evaluar información de manera lógica y estructurada —ventas, inventarios, indicadores—, utilizando el sistema ERP y herramientas de análisis para comprender situaciones, detectar patrones y tomar decisiones fundamentadas.

5.3.4. Competencias funcionales

Las competencias funcionales están directamente relacionadas con la ejecución técnica de los procesos farmacéuticos: verificación en la recepción de medicamentos, dispensación responsable, almacenamiento conforme a estándares sanitarios, cumplimiento riguroso de protocolos y gestión eficiente de inventarios. Estas competencias convierten el desempeño individual en seguridad para el cliente y estabilidad operativa para la organización.

Conocimiento Farmacológico y Dispensación Segura

Definición de la competencia. Dominio técnico de la farmacología aplicada al retail, los protocolos de dispensación y el manejo seguro de medicamentos, garantizando la seguridad del cliente en cada entrega.

Gestión de Inventarios

Definición de la competencia. Capacidad para administrar el ciclo completo del inventario farmacéutico —pedido, recepción, almacenamiento, rotación y control de merma— aplicando criterios FEFO/PEPS y los estándares de conservación del sector.

Gestión de Convenios y Seguros Médicos

Definición de la competencia. Capacidad para administrar y ejecutar los procesos de venta bajo convenios institucionales y planes de medicina prepagada: verificación de coberturas, validación de documentos (recetas, cédulas, formularios) y aplicación correcta de copagos y deducibles, garantizando que la transacción cumpla las auditorías de las aseguradoras.

5.4. Perfiles de competencias por puesto

El despliegue del diccionario a los puestos analizados en el Capítulo 2 se concreta en perfiles que fijan, para cada competencia, el nivel mínimo exigible en la selección, el nivel deseable como meta de desarrollo y el método de evaluación correspondiente (Tablas 22 y 23). La distancia entre el nivel real del ocupante y el nivel deseable constituye la brecha que alimenta los planes de formación.

Tabla 22

Perfil de competencias del puesto: Líder de Punto de Venta

Competencia	Nivel mínimo	Nivel deseable	Método de evaluación
Orientación al Cliente	3	4	Entrevista BEI; encuestas de satisfacción
Cumplimiento Regulatorio y Ética	3	4	Prueba técnica; auditorías internas
Conocimiento Farmacológico y Dispensación Segura	3	4	Prueba técnica; observación en el puesto
Gestión de Inventarios	3	3	Caso práctico; indicadores de rotación y merma
Agilidad Operativa	2	3	Caso práctico; KPIs operativos
Capacidad Analítica y Manejo de ERP	2	3	Prueba de sistema; reportes generados

Competencia	Nivel mínimo	Nivel deseable	Método de evaluación
Comunicación Efectiva	3	3	Entrevista BEI; feedback del equipo
Trabajo en Equipo	3	3	Entrevista BEI; evaluación 180°
Tolerancia a la Presión	2	3	Entrevista BEI; observación en hora pico
Aprendizaje Continuo	2	3	Registro de formación; evaluación semestral

Nota. Escala de grados 0–4 conforme a la Tabla 21. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla 23

Perfil de competencias del puesto: Asesor de Punto de Venta

Competencia	Nivel mínimo	Nivel deseable	Método de evaluación
Orientación al Cliente	2	4	Entrevista BEI; encuestas de satisfacción
Empatía	2	3	Entrevista BEI; observación en sala
Comunicación Efectiva	2	3	Entrevista BEI; role playing
Tolerancia a la Presión	2	3	Caso práctico; observación en hora pico
Atención al Detalle	2	3	Prueba práctica; auditoría de registros
Conocimiento Farmacológico y Dispensación Segura	1	2	Prueba técnica; checklist de dominio
Gestión de Convenios y Seguros Médicos	1	2	Prueba de plataforma; auditoría de transacciones
Dominio Tecnológico	1	2	Prueba de sistema de facturación
Trabajo en Equipo	2	3	Entrevista BEI; feedback del líder
Adaptabilidad al Cambio	2	3	Entrevista BEI; desempeño en transiciones

Nota. Escala de grados 0–4 conforme a la Tabla 21. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

5.5. Aplicación del modelo y métricas de seguimiento

El modelo se proyecta para su aplicación en los principales procesos de talento de PHASAFY. En selección y reclutamiento, busca asegurar la relación persona-puesto mediante la evaluación de competencias conductuales, técnicas y digitales con los instrumentos del Capítulo 3. En formación y desarrollo, permitirá identificar brechas y diseñar programas sobre dispensación, normativa, experiencia del cliente y transformación digital. En carrera y sucesión, facilitará la identificación de talento con potencial; y en evaluación del desempeño y política retributiva, aportará criterios objetivos vinculados a

resultados y competencias. Las ventajas esperadas —alineación estratégica, productividad, calidad de servicio, menor rotación y evaluaciones más objetivas— constituyen hipótesis de implementación que deberán medirse.

El seguimiento del modelo de gestión por competencias se plantea mediante ocho indicadores estratégicos presentados en la Tabla 24. Estos permitirán monitorear la implementación progresiva y evaluar el desempeño del modelo una vez aplicado. Debido al carácter simulado de PHASAFY, todas las líneas base y metas son parámetros académicos sujetos a validación con datos organizacionales reales.

Tabla 24

Indicadores de seguimiento del modelo de gestión por competencias

Indicador	Fórmula de medición	Frecuencia	Línea base estimada	Meta esperada
Rotación anual de personal	$(N.^{\circ} \text{ de salidas} / \text{total de colaboradores}) \times 100$	Trimestral	$\approx 28\%$ anual	Reducción relativa del 15%, hasta aproximadamente 23,8%
Tiempo de adaptación del personal	Días promedio de adaptación por colaborador	Trimestral	≈ 50 días	Reducir 25%
Cumplimiento de metas operativas	$(\text{Metas cumplidas} / \text{metas planificadas}) \times 100$	Mensual	$\approx 78\%$	$> 90\%$
Calidad del servicio al cliente	Encuestas de satisfacción y número de reclamos	Mensual	$\approx 78\%$	90%
Evaluación del desempeño por competencias	Evaluación individual por trabajador	Semestral	Sin medición previa	$\geq 85\%$ de cumplimiento
Eficiencia en capacitación	Desempeño individual / cobertura de capacitación	Trimestral	$\approx 60\%$ de cobertura	100% del personal operativo
Índice de ausentismo laboral	$(\text{Horas de ausencia} / \text{horas programadas}) \times 100$	Mensual	$\approx 6\%$	Disminuir 10%
Retorno de inversión del proyecto	$(\text{Beneficio} - \text{inversión}) / \text{inversión} \times 100$	Anual	0% (sin modelo)	$\approx 308\%$ proyectado (año 1; sujeto a validación)

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Estos indicadores no solo reflejan resultados operativos y financieros, sino también variables de clima laboral, satisfacción del cliente y desarrollo profesional, factores clave para la sostenibilidad y competitividad de PHASAFY en el sector farmacéutico ecuatoriano. Su aplicación periódica verificará si las competencias establecidas contribuyen efectivamente al fortalecimiento del talento humano y al cumplimiento de los objetivos corporativos.

En conjunto, el Capítulo 5 integra los productos de los capítulos anteriores dentro de una arquitectura común. La síntesis final, sus límites y las condiciones necesarias para pasar del diseño académico a una implementación verificable se presentan en el Capítulo 6.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

6.1. Conclusiones generales

El presente proyecto permitió diseñar un modelo integral de gestión del talento humano basado en competencias para el caso simulado PHASAFY, concebido como una propuesta organizativa orientada al sector farmacéutico retail ecuatoriano. El modelo articula de manera coherente la planificación del talento, el análisis y diseño de puestos, el proceso de selección por competencias, la contratación, el onboarding y la gestión del desempeño, integrando herramientas técnicas alineadas con la estrategia organizacional.

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-propositivo y dentro de la metodología de aprendizaje basado en problemas (PBL), por lo que los instrumentos elaborados constituyen un diseño técnicamente fundamentado, preparado para una fase posterior de validación, pilotaje y evaluación en un contexto organizacional real.

Asimismo, el proyecto evidencia que la gestión por competencias ofrece un marco estructurado para integrar los diferentes procesos del talento humano, facilitando la toma de decisiones organizacionales y proporcionando una base metodológica que puede adaptarse progresivamente a otros puestos y áreas de la organización.

6.2. Conclusiones específicas

6.2.1. Sobre la planificación y el análisis de puestos

La planificación y el análisis de puestos permitieron definir con claridad las necesidades de talento, las responsabilidades críticas y las competencias requeridas para los cargos estratégicos, generando una base técnica para los procesos posteriores de selección, incorporación y evaluación.

6.2.2. Sobre el proceso de selección

El diseño de seis fases con gobernanza, SLA y criterios de paso muestra que el rigor y la agilidad pueden articularse. La estructura se orienta a reducir iteraciones improvisadas, mientras que la entrevista BEI, el caso práctico con rúbrica y el scorecard ponderado aumentan la trazabilidad de la decisión y fortalecen el control de sesgos. Estos efectos deberán verificarse durante el pilotaje.

6.2.3. Sobre el onboarding y la formación

El programa de contratación, onboarding y formación inicial configura una propuesta estructurada de integración del personal, preparada para ser implementada, medida y ajustada. Los planes 30-60-90, las reuniones de seguimiento y las evidencias de aprendizaje permiten vincular la experiencia de ingreso con la autonomía progresiva y el desempeño esperado.

6.2.4. Sobre el modelo integral y sus métricas

El modelo final integra estrategia, planificación, puestos, selección, onboarding, evaluación, desarrollo y KPIs en un ciclo único. Su principal contribución es la trazabilidad: cada competencia se vincula con evidencias, instrumentos, decisiones y métricas. Las metas y el ROI se mantienen expresamente como proyecciones hasta contar con validación, pilotaje y seguimiento longitudinal.

6.3. Limitaciones del estudio

El alcance está delimitado por cuatro condiciones. Primera, PHASAFY es un caso simulado con supuestos plausibles; sus resultados no proceden de datos primarios de una organización real. Segunda, el modelo no fue sometido a juicio de expertos externos. Tercera, las herramientas no fueron pilotadas con candidatos o colaboradores, por lo que tiempos, comprensión de consignas y capacidad discriminante de las rúbricas son estimaciones de diseño. Cuarta, no existe seguimiento longitudinal; la reducción de rotación, la mejora del servicio y el ROI son proyecciones fundamentadas, no resultados medidos.

6.4. Condiciones de implementación

Antes de implementar el modelo se requiere: actualizar la normativa laboral y sanitaria aplicable; validar perfiles, competencias e instrumentos con un panel de expertos; definir una línea base real; capacitar a entrevistadores y líderes; ejecutar un pilotaje controlado en dos o tres puntos de venta; establecer responsables, protección de datos, presupuesto y criterios de éxito; y documentar los ajustes antes de escalar la propuesta. El ROI deberá recalcularse con costos y beneficios efectivamente observados.

6.5. Futuras líneas de desarrollo y evaluación

Las futuras líneas comprenden la validación de contenido por jueces, el análisis de confiabilidad de rúbricas, un estudio piloto con comparación de indicadores antes y después, seguimiento de cohortes de ingreso durante al menos doce meses, evaluación de la experiencia del candidato y del nuevo colaborador, y desarrollo de un tablero digital para monitorear rotación, tiempo de cobertura, desempeño, servicio y retorno financiero. También se recomienda analizar la escalabilidad del modelo a otros cargos y unidades.

6.6. Reflexión final del equipo

El desarrollo del presente proyecto representó un proceso de aprendizaje integrador para todos los miembros del equipo, al permitir aplicar de manera articulada los conocimientos adquiridos durante los tres módulos desarrollados mediante la metodología de aprendizaje basado en problemas (PBL). La elaboración del caso PHASAFY implicó analizar una problemática organizacional, diseñar soluciones fundamentadas en la literatura especializada y adaptar herramientas de gestión del talento humano a un contexto específico del sector farmacéutico retail.

El trabajo colaborativo favoreció la distribución equilibrada de responsabilidades, la discusión crítica de las decisiones metodológicas y la integración progresiva de los diferentes componentes del modelo propuesto. Entre los principales desafíos afrontados se encontraron la construcción de perfiles de puestos alineados con la estrategia organizacional, el diseño de procesos de selección basados en competencias, la estructuración del programa de onboarding y la elaboración del modelo de gestión por competencias con sus respectivos indicadores de seguimiento.

Como resultado de este proceso, el grupo fortaleció competencias relacionadas con el análisis organizacional, la toma de decisiones fundamentadas, el trabajo colaborativo, la investigación académica y el diseño de herramientas aplicadas de gestión de talento humano. Asimismo, se comprendió la importancia de mantener coherencia metodológica entre los objetivos, el alcance del proyecto y las conclusiones, especialmente cuando se trabaja con casos simulados orientados al diseño de propuestas organizacionales.

Finalmente, la experiencia permitió consolidar una visión sistemática de la gestión del talento humano, entendiéndola como un conjunto de procesos interdependientes que deben alinearse con la estrategia organizacional para generar valor y servir como base para futuras fases de implementación, validación y mejora continua.

REFERENCIAS

- Aberdeen Group. (2013). *Onboarding 2013: A new look at new hires*. Aberdeen Group.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
<https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Alles, M. (2005). *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias* (2.^a ed.). Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). Resolución ARCSA-DE-008-2017-JCGO: Normativa técnica sanitaria para el control y funcionamiento de establecimientos farmacéuticos.
<https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrows, H. S. (1986). A taxonomy of problem-based learning methods. *Medical Education*, 20(6), 481–486. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.1986.tb01386.x>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991–1013. <https://doi.org/10.1257/0002828042002561>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.

- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). *There are significant business costs to replacing employees*. Center for American Progress.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Carucci, R. (2018, 11 de diciembre). To retain new hires, spend more time onboarding them. *Harvard Business Review*.
- Carvajal, R. (2023). *Material académico del módulo de gestión por competencias* [Documento de cátedra]. Universidad Internacional del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Código del Trabajo del Ecuador. (2023). Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167, con reformas vigentes. Asamblea Nacional del Ecuador.
<https://www.trabajo.gob.ec/>
- Croft, H., Gilligan, C., Rasiah, R., Levett-Jones, T., & Schneider, J. (2019). Current trends and opportunities for competency assessment in pharmacy education: A literature review. *Pharmacy*, 7(2), 67. <https://doi.org/10.3390/pharmacy7020067>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance* (2.^a ed.). AMACOM.
- Hmelo-Silver, C. E. (2004). Problem-based learning: What and how do students learn? *Educational Psychology Review*, 16(3), 235–266.
<https://doi.org/10.1023/B:EDPR.0000034022.16470.f3>

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2024). Obligaciones del empleador: Afiliación y aportes. <https://www.iess.gob.ec/>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2023). Política nacional de medicamentos. <https://www.salud.gob.ec/>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Organización Panamericana de la Salud. (2023). Servicios farmacéuticos basados en la atención primaria de salud. <https://www.paho.org/es>
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Society for Human Resource Management. (2022). Talent acquisition benchmarking report. <https://www.shrm.org/>

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tejada, J. (2016). *Competencias profesionales y formación*. Síntesis.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2.^a ed.). Addison-Wesley.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29–36. <https://doi.org/10.1108/eb053651>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.^a ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

Anexo A. Glosario de términos de gestión del talento humano

Tabla A1

Glosario de términos empleados en el proyecto

Término	Definición operativa
BEI (Behavioral Event Interview)	Entrevista de eventos conductuales: técnica que explora comportamientos pasados en situaciones concretas como predictores del desempeño futuro.
Buddy	Colaborador experimentado asignado al nuevo ingreso para resolver dudas prácticas y acelerar su integración informal.
Candidate experience	Percepción global que el candidato construye sobre la organización a lo largo del proceso de selección.
Competencia	Conjunto integrado de saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer, manifestado en comportamientos observables que predicen desempeño superior.
Competencia umbral / diferenciadora	Umbral: necesaria para el desempeño aceptable. Diferenciadora: distingue el desempeño superior del promedio (Woodruffe, 1993).
Diccionario de competencias	Documento que define las competencias de la organización con sus grados de dominio y descriptores conductuales.
EVP (Employee Value Proposition)	Conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que la organización ofrece a sus colaboradores.
FEFO / PEPS	Criterios de rotación de inventario: primero en expirar / primero en entrar, primero en salir.
Headhunting / hunting	Búsqueda directa y focalizada de candidatos pasivos con perfiles específicos.
HRBP (HR Business Partner)	Socio estratégico de talento humano que vincula las prácticas de personas con la estrategia del negocio.
Knockout (criterio)	Requisito excluyente cuyo incumplimiento descarta automáticamente la candidatura.
KPI	Indicador clave de desempeño: métrica cuantificable vinculada a un objetivo.
Onboarding	Proceso estructurado de incorporación que abarca desde la aceptación de la oferta hasta la autonomía plena del colaborador.
Plan 30-60-90	Plan de desempeño del nuevo ingreso con objetivos, aprendizajes, entregables e indicadores por horizonte temporal.
Preboarding	Conjunto de acciones entre la aceptación de la oferta y el primer día de trabajo.
Puesto pivote	Posición donde la mejora en calidad o disponibilidad del talento produce el mayor impacto estratégico (Boudreau & Ramstad, 2007).
Requisición de empleo	Documento que formaliza la necesidad de personal con fechas, presupuesto y aprobadores.
ROI / ROICH	Retorno de la inversión; retorno de la inversión en capital humano (Fitz-enz, 2009).
Scorecard	Matriz ponderada de comparación de finalistas con criterios y pesos definidos previamente.
SLA (Service Level Agreement)	Acuerdo de nivel de servicio: tiempo máximo comprometido para cada fase del proceso.

Término	Definición operativa
Time to productivity	Tiempo que tarda el nuevo colaborador en alcanzar el desempeño estándar del puesto.
Tracker de candidatos	Registro de seguimiento del estado, fortalezas, riesgos y próximos pasos de cada postulante.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Anexo B. Instrumentos detallados de planificación y análisis de puestos

Este anexo reúne las fichas, matrices, requisitos, requisiciones y publicaciones desarrolladas para los puestos de Líder y Asesor de Punto de Venta. Su traslado evita sobrecargar el cuerpo del documento y conserva la trazabilidad operativa del proyecto.

Tabla B1

Ficha de contexto y necesidad de la vacante: Líder de Punto de Venta

Elemento	Descripción
Empresa y unidad de análisis	PHASAFY, cadena del sector farmacéutico retail en Ecuador, enfocada en atención farmacéutica y asesoramiento especializado. La necesidad surge en el área operativa y administrativa de la farmacia.
Estrategia vigente	Fortalecer el posicionamiento mediante mejora del servicio al cliente, optimización de la gestión de inventarios y mejoramiento de procesos internos, garantizando el cumplimiento de la normativa sanitaria del sector.
Detonante de la vacante	Falta de estandarización de actividades por perfil de competencias
Evidencia que justifica la necesidad	Incremento de la demanda de clientes y del volumen de ventas; necesidad de mejorar la gestión de inventarios y fortalecer la atención farmacéutica; sobrecarga operativa que exige redistribuir responsabilidades.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B2

Matriz de impacto estratégico: Líder de Punto de Venta

Objetivo estratégico	Objetivo de negocio	Indicador	Qué ocurre si no se cubre	Prioridad (1-5)
Crecimiento	Fortalecer la expansión de la red y aumentar la venta mediante mejor atención farmacéutica.	Ingresos por ventas; crecimiento de clientes; participación de mercado local.	Menor crecimiento comercial y dificultad para atender el aumento de demanda.	5
Eficiencia	Optimizar dispensación, control de inventarios y organización operativa.	Productividad del personal; errores en dispensación; control de inventarios.	Sobrecarga del personal actual, errores en la gestión de medicamentos.	4
Experiencia de cliente	Mejorar la calidad de atención y asesoramiento	Satisfacción del cliente; fidelización, reducción de malos despachos	Disminución de la calidad del servicio y pérdida de clientes.	5
Riesgo / cumplimiento	Garantizar el cumplimiento de la normativa sanitaria y regulatoria aplicable.	Cumplimiento normativo; incidencias regulatorias; auditorías satisfactorias.	Riesgos legales, sanciones regulatorias y afectación reputacional.	5

Nota. Escala de prioridad: 1 = baja, 5 = crítica. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B3*Plan de recopilación de información para el análisis del puesto*

Fuente	Método	Objetivo	Evidencia esperada
Hiring manager (Gerente de Farmacia)	Entrevista semiestructurada	Comprender la misión del puesto, así como los resultados esperados	Lista de responsabilidades clave, KPIs del cargo.
Ocupante actual / rol espejo (Líder en funciones)	Entrevista + observación directa	Contrastar las tareas reales del puesto con la visión del manager.	Frecuencia de actividades, nivel de autonomía e interacción con otras áreas.
Socio estratégico	Revisión documental	Ubicar la banda salarial y el perfil dentro del mercado laboral retail farmacéutico.	Información sobre estructura salarial, perfiles comparables y equidad interna.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B4*Identificación del puesto: Líder de Punto de Venta*

Elemento	Información
Denominación del puesto	Líder de Punto de Venta
Área / dirección	Área de Operaciones – Farmacia
Reporta a	Gerente de Zona
Supervisa a	Personal de atención y auxiliares de farmacia (según dotación de las farmacias)
Ubicación y modalidad	Presencial en sucursales del Ecuador; turnos rotativos según horarios de las farmacias
Nivel / banda	Nivel profesional operativo especializado; banda salarial acorde al mercado retail farmacéutico ecuatoriano

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B5*Misión, resultados esperados e indicadores del puesto: Líder de Punto de Venta*

Componente	Definición
Misión del puesto	Garantizar la correcta dispensación de medicamentos y productos de consumo, brindando asesoramiento farmacéutico profesional y asegurando el cumplimiento normativo, para fortalecer la calidad del servicio, la seguridad en el manejo de medicamentos y la confianza de los clientes en PHASAFY.
Resultado 1	Asegurar la correcta dispensación de medicamentos y la orientación adecuada a los clientes, contribuyendo a una atención farmacéutica segura y de calidad.
Resultado 2	Garantizar el cumplimiento de las normativas sanitarias y los procedimientos internos de la farmacia.
Resultado 3	Contribuir a la eficiencia operativa mediante la adecuada gestión de inventarios, la reducción malos despachos y la mejora de los tiempos de atención.
KPIs	Satisfacción del cliente; tiempo promedio de atención; número de errores en dispensación; cumplimiento normativo, resultados de auditorías; control y rotación de inventario.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B6*Responsabilidades y obligaciones: Líder de Punto de Venta*

N.º	Responsabilidad	Frecuencia	Indicador asociado al cargo
1	Dispensar medicamentos y asesorar a los clientes sobre su uso adecuado, garantizando una atención farmacéutica segura y responsable.	Diaria	Satisfacción del cliente; errores en dispensación
2	Supervisar el almacenamiento y control del inventario de medicamentos y productos farmacéuticos, asegurando disponibilidad y correcta conservación.	Diaria / semanal	Rotación de inventario; control de stock
3	Verificar el cumplimiento de la normativa sanitaria y los procedimientos internos para evitar riesgos regulatorios.	Semanal / mensual	Resultados de auditorías y cumplimiento normativo
4	Coordinar con el equipo de ventas y el personal de farmacia para mejorar la eficiencia operativa, abastecimiento y la calidad del servicio.	Diaria / semanal	Ticket promedio / productividad del equipo

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B7*Mapa de competencias y evidencias conductuales: Líder de Punto de Venta*

Competencia	Tipo	Nivel requerido (1-4)	Evidencia conductual esperada
Visión de negocio y orientación a resultados	Estratégica	3	Comprende cómo el servicio farmacéutico impacta en la satisfacción del cliente y el crecimiento de PHASAFY.
Análisis de información operativa	Técnica	3	Analiza información de ventas, inventarios y rotación de productos para apoyar la toma de decisiones.
Comunicación efectiva	Transversal	3	Se comunica con claridad con clientes y equipo, facilitando la coordinación dentro de la farmacia.
Adaptabilidad	Transversal	3	Se adapta a cambios de procedimientos, turnos o demanda manteniendo la calidad del trabajo.
Orientación al cliente y empatía	Humana	4	Escucha activamente, comprende necesidades y ofrece sugerencias responsables y profesionales.
Conocimiento farmacológico y normativo	Técnica	4	Conocimiento sólido en farmacología, dispensación y normativa sanitaria aplicable.
Manejo de sistemas de gestión	Técnica	3	Opera sistemas de gestión farmacéutica e inventarios con autonomía.
Liderazgo	Transversal	3	Orienta el trabajo diario del personal de atención, asigna prioridades y da retroalimentación.

Nota. Escala 1 = básico a 4 = excelente. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B8*Requisitos del puesto y método de validación: Líder de Punto de Venta*

Categoría	Mínimo exigible	Deseable	Método de validación
Formación	Título superior en farmacia, química farmacéutica, administración o áreas afines.	Especialización en gestión de farmacias o farmacovigilancia.	Registro del título SENECYT
Experiencia	2 años en establecimientos de salud en funciones de dispensación.	Experiencia liderando puntos de venta.	Referencias laborales y entrevista.
Conocimientos técnicos	Farmacología, normativa sanitaria, control de inventarios; manejo básico de sistemas de gestión farmacéutica.	Buenas prácticas farmacéuticas y normativa regulatoria avanzada.	Prueba técnica y caso práctico.
Habilidades / destrezas	Atención al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad profesional, resolución de conflictos.	Manejo de conflictos con clientes o equipos de trabajo.	Entrevista por competencias y referencias.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B9*Requisición de empleo: Líder de Punto de Venta*

Elemento	Detalle
Identificador	LPV-2026-01
Tipo de solicitud	Nueva posición (creación neta)
Fecha objetivo de incorporación	01/09/2026
Presupuesto aprobado	Sí
Banda salarial	Remuneración según banda del área; incluye beneficios de ley e incentivos por cumplimiento
Aprobadores	Gerencia de Operaciones, Talento Humano y Finanzas
Motivo del requerimiento	Fortalecer la gestión del punto de venta ante el crecimiento de la demanda, optimizando la planificación del personal y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B10*Matriz de decisión de cobertura interna frente a externa: Líder de Punto de Venta*

Criterio	Peso	Interna	Externa	Comentario
Velocidad de cobertura	15%	3	4	El mercado permite cubrir en el plazo objetivo; el proceso interno requiere liberar al candidato de su rol actual.
Disponibilidad de talento	20%	3	4	Existe personal con potencial, pero la cobertura externa ofrece perfiles ya formados en cadenas.
Costo total	10%	4	3	La cobertura interna reduce costos de reclutamiento y capacitación inicial.

Criterio	Peso	Interna	Externa	Comentario
Conocimiento nuevo	15%	2	5	La contratación externa incorpora prácticas y estándares de otras cadenas.
Impacto en cultura / engagement	10%	4	3	La movilidad interna fortalece el compromiso y el desarrollo profesional.
Diversidad y apertura al mercado	10%	2	4	El talento externo favorece la diversidad de perfiles
Confidencialidad / sensibilidad	10%	4	3	La cobertura interna facilita la gestión de información sensible.
Riesgo de selección	10%	4	3	El desempeño previo del candidato interno es conocido
Puntuación ponderada	100%	3,15	3,75	Recomendación: estrategia mixta para cubrir la vacante

Nota. Escala 1 = muy desfavorable a 5 = muy favorable. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B11

Definición de publicación de la vacante: Líder de Punto de Venta

Elemento	Definición
Título de la vacante	Líder de Punto de Venta — Farmacia
Propuesta de valor al candidato	Formar parte de una empresa consolidada del sector farmacéutico que promueve el desarrollo profesional, la innovación y la gestión estratégica del talento humano, con estabilidad y capacitación continua.
Mensajes clave	Liderazgo del punto de venta; atención farmacéutica profesional; cumplimiento normativo; desarrollo de equipo y crecimiento interno.
Canales	LinkedIn, portales de empleo, universidades y programas de referidos internos a nivel nacional.
KPIs de publicación	Candidaturas calificadas; tiempo de cobertura de la vacante

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B12

Identificación del puesto: Asesor de Punto de Venta

Elemento	Información
Denominación del puesto	Asesor de Punto de Venta
Área / dirección	Área Comercial y Atención al Cliente
Reporta a	Líder de Punto de Venta / Gerente Zonal
Supervisa a	No supervisa (rol operativo); colabora con auxiliares de farmacia
Ubicación y modalidad	Presencial en punto de venta; turnos rotativos con aperturas y cierres
Nivel / banda	Operativo comercial

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B13*Misión, resultados esperados e indicadores del puesto: Asesor de Punto de Venta*

Componente	Definición
Misión del puesto	Garantizar una experiencia positiva del cliente mediante atención personalizada, asesoría en productos tanto de medicina como consumo
Resultado 1	Incrementar la satisfacción del cliente mediante una atención cordial y efectiva.
Resultado 2	Contribuir al crecimiento de las ventas mediante asesoría adecuada.
Resultado 3	Asegurar el orden, la exhibición y la disponibilidad de productos.
KPIs	Satisfacción del cliente buzón de sugerencias; ticket promedio; cumplimiento de procesos (auditorías internas).

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B14*Responsabilidades y obligaciones: Asesor de Punto de Venta*

N.º	Responsabilidad	Frecuencia	Indicador asociado
1	Atender y asesorar a los clientes con calidez y criterio profesional.	Diaria	Satisfacción del cliente
2	Realizar ventas directas y manejar el sistema de facturación.	Diaria	Ventas cerradas y complementaria
3	Gestionar la exhibición y el stock de productos en el autoservicio	Diaria / semanal	Disponibilidad de productos
4	Cumplir los protocolos de servicio y dispensación establecidos.	Diaria	Auditorías internas / cliente fantasma

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B15*Mapa de competencias y evidencias conductuales: Asesor de Punto de Venta*

Competencia	Tipo	Nivel requerido (1-4)	Evidencia conductual esperada
Orientación al cliente	Humana	4	Escucha activa y resolución efectiva de dudas del cliente.
Comunicación efectiva	Transversal	3	Explica productos y alternativas de forma clara y comprensible.
Ventas y persuasión	Técnica	3	Cierra ventas y maneja objeciones con criterio profesional.
Adaptabilidad	Transversal	3	Se ajusta a cambios de demanda, turnos y actividades
Conocimiento de productos	Técnica	3	Explica beneficios, usos y características del portafolio.
Trabajo bajo presión	Personal	2	Mantiene calidad de atención en horarios de alta afluencia.

Competencia	Tipo	Nivel requerido (1-4)	Evidencia conductual esperada
Atención al detalle	Personal	3	Verifica la dispensación y el registro de transacciones sin errores.

Nota. Escala 1 = básico a 4 = excelente. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B16

Requisitos del puesto y método de validación: Asesor de Punto de Venta

Categoría	Mínimo exigible	Deseable	Método de validación
Formación	Bachillerato.	Cursos en ventas o atención al cliente.	Verificación de certificados.
Experiencia	1 año en ventas o atención al cliente.	Experiencia en retail, idealmente farmacéutico.	Referencias laborales.
Conocimientos	Atención al cliente y técnicas básicas de venta.	Técnicas comerciales avanzadas.	Prueba práctica de venta / servicio / assesment
Habilidades	Comunicación y trabajo en equipo.	Manejo de conflictos.	Entrevista por competencias.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B17

Requisición de empleo: Asesor de Punto de Venta

Elemento	Detalle
Identificador	APV-2026-01
Tipo de solicitud	Nueva posición (creación neta)
Fecha objetivo de incorporación	01/09/2026
Presupuesto aprobado	Sí
Banda salarial	Remuneración fija mensual de USD 480–550, beneficios de ley e incentivos por metas
Aprobadores	Gerencia Comercial y Talento Humano
Motivo del requerimiento	Atender el incremento de la demanda en el punto de venta garantizando estándares de servicio y disponibilidad de personal en todos los turnos.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B18

Matriz de decisión de cobertura interna frente a externa: Asesor de Punto de Venta

Criterio	Peso	Interna	Externa	Comentario
Velocidad de cobertura	20%	4	4	Ambas opciones son viables dentro del plazo.
Disponibilidad de talento	20%	2	4	Hay más talento disponible en el mercado externo.
Costo total	10%	4	3	La vía interna es más económica.

Criterio	Peso	Interna	Externa	Comentario
Conocimiento nuevo	20%	2	5	La vía externa aporta nuevas habilidades comerciales.
Impacto en cultura / engagement	15%	4	3	Promover internos fortalece el compromiso.
Riesgo operacional	15%	4	3	Menor riesgo con talento que conoce procesos y clientes.
Puntuación ponderada	100%	3,20	3,80	Recomendación: procesos mixtos

Nota. Escala 1 = muy desfavorable a 5 = muy favorable. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla B19

Definición de publicación de la vacante: Asesor de Punto de Venta

Elemento	Definición
Título de la vacante	Asesor de Punto de Venta
Propuesta de valor al candidato	Crecimiento profesional, estabilidad y capacitación continua en el sector salud.
Mensajes clave	Atención al cliente, ventas y asesoría profesional en productos de salud.
Canales	LinkedIn, portales de empleo y referidos internos.
KPIs de publicación	Cantidad de candidatos calificados y tiempo de cobertura de la vacante.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Anexo C. Instrumentos operativos de reclutamiento y selección

Este anexo contiene los formatos operativos utilizados para documentar y estandarizar la selección: tracker, screening, entrevistas, verificación de referencias, control de sesgos y comunicación con candidatos. La aplicación futura deberá mantener preguntas equivalentes, registro de evidencia, criterios de puntuación comunes y protección de datos personales.

Tabla C1

Tracker de candidatos en proceso

Candidato	Puesto	Fuente	Estado	Fortalezas iniciales	Riesgos / dudas	Siguiente paso
María López	Líder	LinkedIn	Screening	Experiencia en farmacia	Falta manejo de sistema	Espera de revisión
Ángel Espinoza	Líder	Portal de empleo	Shortlist	Experiencia	Expectativa salarial	Entrevista técnica
Sofía Ramírez	Asesor	Referido interno	Aplicó	Buena atención al cliente	Poca experiencia farmacéutica	Evaluación inicial
Carlos Tapia	Asesor	Portal de empleo	Screening	Trayectoria en retail	Disponibilidad de turnos	Llamada de screening
Verónica Aldaz	Líder	Universidad	Aplicó	Formación habilitante reciente	Sin experiencia liderando equipos	Filtro CV

Nota. Candidatos ficticios con fines ilustrativos. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla C2

Guion de screening telefónico o por videollamada

Bloque	Pregunta guía	Qué validar
Motivación	¿Qué te atrajo de trabajar en PHASAFY ?	Interés real en el puesto y conocimiento de la empresa.
Ajuste funcional	¿Qué parte de tu experiencia se relaciona con la atención farmacéutica o el servicio al cliente?	Transferencia de experiencia al puesto.
Condiciones	¿Cuál es tu disponibilidad de horario y tus expectativas salariales?	Viabilidad del proceso.
Logro clave	Cuéntame un logro profesional reciente relacionado con atención al cliente.	Impacto y nivel de responsabilidad.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla C3*Guion de entrevista estructurada por competencias: Líder de Punto de Venta*

Competencia / foco	Pregunta conductual (BEI)	Evidencia positiva esperada	Alertas
Análisis y criterio profesional	Cuéntame una ocasión en la que resolviste un problema inesperado mientras atendías a un cliente. ¿Qué pasos seguiste?	Explica el problema con claridad, analiza opciones y decide considerando al cliente y las normas del lugar de trabajo.	Respuesta desorganizada; decisiones sin criterio.
Manejo de clientes	Describe una situación con un cliente inconforme. ¿Qué hiciste para manejarla?	Empatía, comunicación efectiva, calma y resolución.	Actitud defensiva o incapacidad de manejar la situación.
Compromiso con el servicio	Háblame de un momento en que hiciste un esfuerzo adicional por un cliente o por mejorar la atención.	Iniciativa, proactividad y foco en la satisfacción del cliente.	Falta de ejemplos concretos
Capacidad de aprendizaje	Cuéntame una habilidad o conocimiento nuevo que tuviste que aprender para desempeñar mejor tu trabajo. ¿Cómo lo lograste?	Interés por aprender y adaptación	Desinterés o dificultad para adaptarse.
Conocimiento técnico del puesto	En una farmacia como PHASAFY, ¿qué aspectos consideras al recomendar un producto de cuidado personal o salud?	Criterio, responsabilidad y orientación al bienestar del cliente.	Recomendaciones orientadas solo a vender.
Liderazgo operativo	Relata una situación en la que tuviste que organizar el trabajo de otras personas en un momento de alta demanda.	Asigna prioridades, comunica con claridad y da seguimiento.	Centralización excesiva o ausencia de seguimiento

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla C4*Guion de entrevista estructurada por competencias: Asesor de Punto de Venta*

Competencia / foco	Pregunta conductual	Evidencia positiva esperada	Alertas
Orientación al cliente	Cuéntame una venta en la que el cliente no sabía exactamente qué necesitaba. ¿Cómo lo orientaste?	Escucha activa, asesoramiento correcto	Empuja el producto sin indagar la necesidad.
Ventas y persuasión	Describe una objeción difícil de un cliente y cómo la manejaste.	Argumenta con beneficios reales y cierra con acuerdo.	Cede de inmediato o presiona en exceso.
Tolerancia a la presión	Háblame de un turno con alta afluencia. ¿Cómo organizaste tu atención?	Prioriza, mantiene la calidez y no sacrifica asesoramiento.	Pierde el control del orden de atención o el trato.
Trabajo en equipo	Cuéntame una ocasión en la que apoyaste a un compañero para resolver un problema del punto de venta.	Colaboración espontánea y comunicación clara.	Atribuye los problemas siempre a otros.
Atención al detalle	Describe cómo verificas que una venta con receta quede correctamente registrada.	Doble verificación y apego al protocolo.	Minimiza la importancia del registro

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla C5*Guion de verificación de referencias laborales*

Bloque	Pregunta clave
Desempeño general	¿Cómo describiría el desempeño global de la persona durante su permanencia en la organización?
Competencias del puesto	¿Cómo se desempeñaba en la atención al cliente, el manejo de inventarios y el cumplimiento de protocolos?
Razón de salida	¿Cuál fue el motivo de la desvinculación y en qué términos se produjo?
Recontratación	¿Volvería a contratar a esta persona? ¿Por qué?
Comentarios adicionales	¿Hay algo más que deberíamos saber ?

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla C6*Checklist de control de sesgos por fase del proceso*

Fase	Sesgos a monitorear	Mecanismo de control	Responsable
Filtro CV	Semejanza; estereotipos de género o edad.	Checklist objetivo de requisitos; revisión por pares de los descartes.	Talent Acquisition
Screening	Primacía; Primera impresión.	Guion estandarizado con los mismos bloques para todos.	Talent Acquisition / HRBP
Entrevista estructurada	Halo; contraste entre candidatos.	Rúbrica por competencia; registro de evidencias antes de puntuar.	Hiring manager / panel
Caso práctico	Severidad o lenidad del evaluador.	Misma consigna, mismo tiempo y mismos evaluadores para todos.	Jefe de área
Decisión final	Recencia; presión por cerrar rápido.	Scorecard ponderado definido antes de ver candidatos; umbral mínimo.	TA / hiring manager / HRBP

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla C7*Plan mínimo de comunicación con candidatos*

Hito	Canal	Tiempo máximo	Tono y contenido mínimo
Recepción de CV	Correo automático	24 h	Agradecimiento, confirmación de recepción y plazos estimados.
Avance a siguiente fase	Correo / llamada	48 h tras la decisión	Felicitación, detalle de la siguiente etapa y logística.
Rechazo en filtro	Correo	5 días	Agradecimiento, comunicación respetuosa y permanencia en base de talento.
Rechazo post-entrevista	Llamada o correo personalizado	3 días	Agradecimiento por el tiempo, retroalimentación general y puertas abiertas.
Oferta de trabajo	Llamada + correo formal	48 h tras la decisión	Condiciones, próximos pasos y plazo de respuesta.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Anexo D. Instrumentos de contratación, onboarding, formación y costeo

Este anexo reúne checklists, flujos, agendas, planes por puesto, matrices formativas, instrumentos de seguimiento, encuesta y desglose financiero. Las herramientas requieren validación y pilotaje antes de una aplicación organizacional.

Tabla D1

Checklist documental y operativo previo al ingreso

Hito / documentación estratégica	Liderazgo responsable	Plazo de ejecución	Estatus
Validación de propuesta económica	Dirección de área / Gestión de Talento	D-15	Pendiente
Auditoría salarial y consistencia interna	Compensaciones / Business Partner	D-13	Pendiente
Formalización del marco legal (contrato)	Departamento Jurídico / postulante	D-10	Pendiente
Alta en plataformas y gestión de nómina (IESS, MRL)	Operaciones de Personas (People Ops)	D-7	Pendiente
Aprovisionamiento de activos y accesos	TI / Infraestructura y Servicios	D-5	Pendiente
Protocolo de bienvenida y planificación inicial	Liderazgo directo / Onboarding Team	D-2	Pendiente

Nota. D = días antes del ingreso. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D2

Flujo de aprobación y control previo al alta

Eje de gestión	Interrogante de validación crítica	Sustento de auditoría (evidencia)
I. Validación de la propuesta retributiva	¿La oferta económica garantiza la equidad interna, la competitividad en el mercado laboral y la sostenibilidad presupuestaria del área?	Informe de benchmarking salarial, acta de aprobación financiera y matriz de bandas corporativas.
II. Cumplimiento jurídico (compliance)	¿El marco contractual está plenamente alineado con la legislación laboral vigente y los protocolos de riesgo de la empresa?	Instrumento legal certificado por Asesoría Jurídica y registro de cumplimiento normativo.
III. Aseguramiento de la continuidad operativa	¿Se garantizó el aprovisionamiento de activos, accesos y protocolos logísticos para la productividad inmediata del colaborador?	Registro de verificación (checklist) de inducción inicial

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D3*Cronograma de preboarding: D-15 a D+1*

Momento	Acción	Responsable	Resultado esperado
D-15 a D-10	Confirmar aceptación, documentación y fecha de entrada.	HR / candidato	Incorporación confirmada.
D-10 a D-5	Solicitar equipo, accesos, correo, credenciales y puesto físico.	TI / Facilities / HR	Entorno preparado.
D-5 a D-2	Enviar welcome pack, agenda, contactos clave y material previo.	HR / manager	Reducción de incertidumbre.
D-1	Confirmar agenda, recibimiento y objetivo de la primera semana onboarding	Manager / buddy	Llegada sin fricciones.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D4*Agenda del día 1: Líder de Punto de Venta*

Bloque	Contenido mínimo	Responsable
Bienvenida institucional	Historia, propósito, cultura, valores, políticas esenciales y canales de soporte de PHASAFY.	RR.HH.
Alta operativa	Credenciales, sistemas, herramientas, seguridad y recorrido por el punto de venta.	TI / Facilities
Encuadre del rol	Objetivos iniciales, expectativas, KPIs del puesto, stakeholders y prioridades de las primeras semanas.	Manager (Gerente de Zona)
Integración social	Presentación del equipo, asignación de actividades, rituales de trabajo y canales informales.	Manager / equipo

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D5*Agenda del día 1: Asesor de Punto de Venta*

Bloque	Contenido mínimo	Responsable
Bienvenida	Historia, cultura, valores y políticas esenciales, con énfasis en los protocolos de servicio.	RR.HH.
Alta operativa	Credenciales, sistema de facturación, caja y conocimiento físico del punto de venta (perchas, counter, autoservicio de atención).	TI / Líder de Punto de Venta
Determinación del rol	Protocolos de atención al cliente, estándares de servicio y metas iniciales de la primera semana.	Líder de Punto de Venta
Integración social	Presentación del equipo del punto de venta, y dinámica de turnos.	Líder / equipo

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D6*Plan 30-60-90 días: Líder de Punto de Venta*

Horizonte	Objetivos del negocio / rol	Aprendizajes críticos	Entregables	Indicador de progreso
Primeros 30 días	Comprender el negocio, el equipo, los procesos y las prioridades del punto de venta.	Cultura, herramientas, stakeholders, riesgos normativos.	Mapa del puesto, quick wins identificados, plan de trabajo.	Adaptación y autonomía inicial.
Días 31–60	Asumir progresivamente la gestión de inventarios, turnos y cumplimiento.	Priorización, estándares de calidad, decisiones operativas.	Primeras entregas completas y mejoras detectadas.	Contribución sostenida.
Días 61–90	Operar con autonomía plena y consolidar la integración del equipo.	Criterio de negocio y colaboración transversal.	Resultados medibles, propuesta de mejora y plan del siguiente trimestre.	Valor aportado.

Nota. Reuniones 1:1 obligatorias: día 15, semana 4, semana 8 y semana 12. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D7*Plan 30-60-90 días: Asesor de Punto de Venta*

Horizonte	Objetivos del negocio / rol	Aprendizajes críticos	Entregables	Indicador de progreso
Primeros 30 días	Comprender el portafolio de productos, los protocolos de atención y el sistema de facturación.	Catálogo, protocolos de dispensación, manejo de caja.	Checklist de productos dominados; atención supervisada sin errores.	Adaptación al puesto.
Días 31–60	Operar con autonomía en el punto de venta en todos los turnos.	Manejo de objeciones, gestión de exhibición y stock.	Ventas individuales registradas; turnos cubiertos con autonomía	Contribución sostenida.
Días 61–90	Alcanzar los estándares de KPIs del puesto.	Criterio profesional ante casos complicados de clientes.	Satisfacción del cliente, ventas y tiempo de atención dentro de meta.	Estándares alcanzados.

Nota. Reuniones 1:1 obligatorias: día 15, semana 4, semana 8 y semana 12. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D8*Mapa de stakeholders para la integración del nuevo colaborador*

Stakeholder	Motivo del encuentro	Momento recomendado
Manager directo	Alinear expectativas, prioridades y criterios de éxito.	Día 1 y semanal.
Jefe inmediato	Resolver dudas prácticas y acelerar la integración informal.	Primera semana y luego según necesidad.
Clientes internos críticos	Entender expectativas de servicio e interfaces entre áreas.	Semanas 1–3.

Stakeholder	Motivo del encuentro	Momento recomendado
Equipo ampliado / dirección	Contexto estratégico y visibilidad del rol.	Primer mes.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D9

Matriz de formación inicial: Líder de Punto de Venta

Bloque formativo	Objetivo	Formato	Duración	Responsable	Evidencia de aprendizaje
Cultura y negocio	Comprender propósito, estrategia, modelo de negocio y valores.	Sesión + material en plataforma	8 h	TTHH	Cumplimiento de módulos.
Cumplimiento normativo y riesgos	Aplicar políticas de seguridad, ética, ARCSA, PRL y gestión de datos.	Curso + firma + evaluación	12 h	TTHH / SSO	Aprobación y registro.
Herramientas y sistemas	Manejar ERP, facturación, app e inventarios.	Módulos + práctica	10 h	TI / TTHH	Aprobación y registro.
Rol y procesos	Dominar dispensación, inventarios y gestión del equipo.	Práctica guiada	20 h	Experto consultor	Diagnóstico + entregable.
Habilidades clave	Fortalecer liderazgo operativo y coaching al equipo.	Taller + coaching	8 h	Experto consultor / TTHH	Aplicación en el puesto.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D10

Matriz de formación inicial: Asesor de Punto de Venta

Bloque formativo	Objetivo	Formato	Duración	Responsable	Evidencia de aprendizaje
Cultura y negocio	Comprender propósito, valores y promesa de servicio.	Sesión + material	4 h	TTHH	Cumplimiento de módulos.
Atención al cliente	Dominar protocolos de atención y manejo de situaciones difíciles.	Taller + role playing	8 h	TTHH / Líder	Observación en sala.
Conocimiento de productos	Conocer el portafolio y los criterios de recomendación responsable.	Módulos + práctica en sala	12 h	Experto / Líder	Checklist de dominio.
Protocolos de dispensación	Aplicar normativa sanitaria y registros obligatorios.	Curso + evaluación	8 h	TTHH / SSO	Aprobación y registro.
Caja y facturación	Operar el sistema de facturación y los cierres de caja.	Práctica supervisada	8 h	Líder de Punto de Venta	Operación sin errores.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D11*Modelo de seguimiento del aprendizaje: Asesor de Punto de Venta*

Nivel de seguimiento	Pregunta que debe responder	Indicador / evidencia
Experiencia	¿La persona se sintió acogida, informada y acompañada durante su incorporación a la farmacia?	Encuesta de onboarding; feedback cualitativo sobre adaptación al entorno y al equipo.
Aprendizaje	¿Adquirió conocimientos básicos sobre dispensación, atención al cliente y normativa sanitaria?	Tests, observación directa y checklist de dominio de productos y protocolos.
Aplicación	¿Aplica lo aprendido en la atención al cliente, el manejo de productos y el cumplimiento de normas?	Revisión de la atención brindada, shadowing en mostrador y feedback del líder.
Impacto	¿La incorporación mejora la atención al cliente y reduce errores en dispensación o procesos?	Ramp-up de atención, productividad, reducción de errores y calidad del servicio.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D12*Modelo de seguimiento del aprendizaje: Líder de Punto de Venta*

Nivel de seguimiento	Pregunta que debe responder	Indicador / evidencia
Experiencia	¿La persona se sintió integrada, informada y alineada con la gestión de la sucursal y la cultura organizacional?	Encuesta de onboarding; feedback cualitativo sobre liderazgo e integración con el equipo.
Aprendizaje	¿Adquirió conocimientos sobre gestión de la sucursal, liderazgo de equipos, control operativo y cumplimiento?	Evaluaciones, observación y checklist de dominio de gestión y procesos administrativos.
Aplicación	¿Aplica lo aprendido en la toma de decisiones, la gestión del equipo y la supervisión de la operación?	Revisión de gestión, indicadores operativos y feedback del gerente de zona.
Impacto	¿La incorporación mejora los resultados de la sucursal, la eficiencia operativa y la calidad del servicio?	Indicadores de desempeño, productividad, cumplimiento de metas y clima laboral

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D13*Revisión del período de adaptación / prueba: ambos puestos*

Bloque	Preguntas guía — Líder	Preguntas guía — Asesor
Desempeño	¿Alcanza el estándar en gestión de la sucursal, cumplimiento de objetivos y liderazgo del equipo?	¿Alcanza el estándar en atención al cliente, dispensación y cumplimiento normativo?
Integración	¿Se relaciona adecuadamente con el equipo, los clientes y los niveles superiores?	¿Se relaciona adecuadamente con el equipo de farmacia, los clientes y sus superiores?
Aprendizaje	¿Progresas en la gestión operativa, la toma de decisiones y el control de indicadores? ¿Qué brechas persisten?	¿Progresas en el conocimiento de productos, sistemas y procesos? ¿Qué brechas persisten?

Bloque	Preguntas guía — Líder	Preguntas guía — Asesor
Ajustes necesarios	¿Requiere apoyo en liderazgo, gestión operativa o decisiones estratégicas?	¿Requiere capacitación adicional en productos, atención o cumplimiento?
Decisión	Confirmación, ampliación de apoyo, plan correctivo o no continuidad según normativa aplicable.	Confirmación, ampliación de capacitación, plan correctivo o no continuidad según normativa aplicable.

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D14

Encuesta de satisfacción al nuevo ingreso (semana 4)

Pregunta	Escala / formato
Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades dentro de PHASAFY.	Requerido 1–5
Conozco la cultura organizacional, los valores y las normas de la empresa.	Requerido 1–5
He recibido capacitación adecuada sobre procesos farmacéuticos y normativas.	Requerido 1–5
Cuento con el apoyo necesario de mi jefe y de mi equipo de trabajo.	Requerido 1–5
Dispongo de las herramientas necesarias para desempeñar mis funciones.	Requerido 1–5
¿Qué aspectos del proceso de incorporación deberían mejorar?	Respuesta abierta

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla D15

Costos directos del modelo de GTH PHASAFY: estructura anual

Detalle	Total anual (USD)
Remuneraciones y beneficios sociales	
Remuneración fija	24.000,00
Décimo tercer sueldo	2.000,00
Décimo cuarto sueldo	481,92
Vacaciones	999,96
Fondos de reserva	1.999,20
IESS aporte patronal	2.676,00
Atención a empleados (seguro médico, transporte)	1.560,00
Subtotal remuneraciones	33.717,12
Reclutamiento y selección	
Aplicativo herramienta TTHH – TWINSS	7.000,00
Licencia – KOJERT	3.500,00
Licencia multitrabajos	2.150,00
Capacitación	
Herramienta virtual – UBITS	4.500,00

Detalle	Total anual (USD)
Capacitaciones	9.000,00
Desempeño organizacional	
Manual de gestión de competencias (aplicación y socialización)	5.219,57
Encuesta de clima laboral	2.000,00
Seguridad y salud ocupacional	
Certificación GPTW y socialización	3.000,00
Exámenes médicos ocupacionales	1.800,00
Encuesta de riesgos psicosociales	2.000,00
Médico ocupacional	6.000,00
Técnico ocupacional	6.000,00
Subtotal componentes del modelo	52.169,57
TOTAL GENERAL COSTOS DIRECTOS	85.886,69

Nota. Los costos operativos anuales ascienden a USD 85.886,69 y son supuestos de diseño. El desglose se presenta en la Tabla D15 del Anexo D. Estos costos no constituyen la inversión incremental del ROI.

Anexo E. Escalas conductuales del diccionario de competencias

Las escalas siguientes operacionalizan cada competencia en cinco niveles progresivos. Se presentan como instrumentos de diseño sujetos a validación de contenido por jueces y pilotaje con usuarios.

Tabla E1

Escala de dominio de la competencia: Orientación al Cliente

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña programas nacionales de capacitación en asesoría farmacéutica. Crea protocolos de atención que se convierten en el estándar del mercado. Lidera la estrategia de servicios de salud en puntos de venta, anticipando tendencias de cuidado preventivo.
Grado 3 Avanzado	Promueve en su equipo la cultura del asesoramiento experto. Detecta necesidades no expresadas por el cliente y propone planes de seguimiento que fidelizan al paciente a mediano plazo.
Grado 2 Intermedio	Identifica la necesidad del cliente y ofrece alternativas de salud (genéricos frente a marcas comerciales, productos complementarios).
Grado 1 Básico	Conoce el catálogo básico de productos y sus usos. Brinda información correcta sobre dosis o administración de medicamentos siguiendo los manuales de la empresa.
Grado 0	Carece de la competencia. Se limita a entregar el producto solicitado sin verificar si el cliente comprende su uso o necesita algo adicional.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E2

Escala de dominio de la competencia: Agilidad Operativa

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña la estrategia logística y políticas de inventario cero errores. Implementa innovaciones tecnológicas que optimizan el flujo de mercadería a nivel nacional, asegurando que PHASAFY sea la opción más rápida del mercado.
Grado 3 Avanzado	Optimiza los procesos de recepción y despacho de su área o zona. Diseña planes para reducir mermas y caducados, logrando que el equipo cumpla los tiempos de entrega en todos los canales de forma consistente.
Grado 2 Intermedio	Identifica fallas en la rotación de productos y propone ajustes en los pedidos de reposición. Gestiona con agilidad los pedidos de los diversos canales evitando cuellos de botella.
Grado 1 Básico	Realiza el conteo y la ubicación de mercadería según las normas de la empresa. Procesa los pedidos con orden y rapidez, reportando a tiempo el agotamiento de productos de alta rotación.
Grado 0	Carece de la competencia. Mantiene la percha desordenada, no registra salidas de inventario y causa retrasos por falta de organización.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E3*Escala de dominio de la competencia: Dominio Tecnológico*

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Lidera la transformación digital de la empresa. Diseña nuevas funcionalidades en las plataformas de venta y establece políticas de uso de datos para personalizar la oferta al cliente.
Grado 3 Avanzado	Impulsa el uso de herramientas digitales en sus colaboradores. Analiza datos de ventas y comportamiento del cliente para proponer promociones segmentadas y mejorar el programa de lealtad.
Grado 2 Intermedio	Maneja con fluidez todos los sistemas de venta y gestión de clientes. Capacita a sus compañeros en el uso de la app o de nuevas terminales de facturación.
Grado 1 Básico	Utiliza las herramientas tecnológicas asignadas para su trabajo diario sin dificultad.
Grado 0	Carece de la competencia. Se resiste al uso de tecnología, prefiere métodos manuales y no recomienda las soluciones digitales de la empresa.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E4*Escala de dominio de la competencia: Cumplimiento Regulatorio y Ética*

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Define las políticas de cumplimiento legal de la compañía. Actúa como interlocutor ante organismos reguladores y diseña sistemas de auditoría preventiva que eliminan el riesgo de sanción legal.
Grado 3 Avanzado	Supervisa que todos los procesos de su sucursal o departamento cumplan las leyes vigentes. Implementa controles internos estrictos para el manejo de recetas.
Grado 2 Intermedio	Detecta posibles riesgos de incumplimiento y actúa según el protocolo para corregirlos. Asegura que los permisos de funcionamiento estén siempre al día.
Grado 1 Básico	Conoce y aplica las normas básicas de dispensación legal. No vende medicamentos controlados sin receta y mantiene los registros obligatorios al día, con honestidad y apego a las reglas.
Grado 0	Carece de la competencia. Omite controles legales por presión de venta o descuido, poniendo en riesgo el funcionamiento y la reputación de la marca.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E5*Escala de dominio de la competencia: Empatía*

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña modelos de experiencia del cliente basados en la humanización de la salud. Actúa como referente institucional en el manejo de situaciones críticas o de clientes altamente vulnerables. Promueve en toda la organización una cultura de servicio centrada en el cliente.
Grado 3 Avanzado	Promueve en sus compañeros comportamientos empáticos y de escucha activa. Resuelve conflictos con clientes difíciles de manera asertiva, transformando una mala experiencia en fidelidad a la marca.
Grado 2 Intermedio	Escucha activamente y responde con calidez a las consultas. Identifica las necesidades emocionales detrás de una compra de salud y ofrece un trato digno y profesional.

Grado	Descriptor conductual
Grado 1 Básico	Trata a los clientes con cortesía y respeto, siguiendo los protocolos de atención establecidos. Muestra disposición para ayudar cuando se le solicita.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E6

Escala de dominio de la competencia: Tolerancia a la Presión

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Lidera equipos en situaciones de crisis extrema manteniendo el control y transmitiendo serenidad. Diseña estrategias de manejo del estrés y resiliencia para el personal de primera línea; su equilibrio emocional sirve de guía al equipo.
Grado 3 Avanzado	Mantiene la calma y el enfoque en momentos críticos bajo alta presión. Toma decisiones acertadas sin perder la amabilidad, incluso ante reclamos agresivos o exceso de carga.
Grado 2 Intermedio	Controla sus impulsos y emociones ante situaciones estresantes del punto de venta. No permite que el cansancio o la presión afecten la calidad de su trabajo ni el trato a sus compañeros.
Grado 1 Básico	Realiza sus tareas habituales bajo presión moderada. Sigue las instrucciones recibidas y evita conflictos directos cuando el entorno se vuelve demandante.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E7

Escala de dominio de la competencia: Aprendizaje Continuo

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Identifica tendencias mundiales del retail farmacéutico y las traduce en planes de formación innovadores. Cuestiona los procesos actuales para implementar métodos de trabajo más ágiles y eficientes.
Grado 3 Avanzado	Promueve la autoformación del equipo. Domina rápidamente nuevas tecnologías y lanzamientos de medicina o consumo. Propone mejoras constantes en la ejecución de sus tareas.
Grado 2 Intermedio	Aprende y aplica nuevos procedimientos de manera autónoma. Muestra interés por las capacitaciones y se adapta con rapidez a cambios de sistemas o políticas de venta.
Grado 1 Básico	Asimila la formación obligatoria que brinda la empresa. Realiza los cursos asignados y aplica los conocimientos básicos del puesto.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E8

Escala de dominio de la competencia: Atención al Detalle

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña sistemas de control y auditoría interna que eliminan el margen de error en procesos críticos. Es referente en protocolos de seguridad farmacológica; detecta patrones de error imperceptibles y establece medidas preventivas de alcance nacional.

Grado	Descriptor conductual
Grado 3 Avanzado	Supervisa y asegura el cumplimiento estricto de los procedimientos de alta precisión en su área o punto de venta. Identifica inconsistencias en inventarios o recetas de forma inmediata y corrige desviaciones a tiempo.
Grado 2 Intermedio	Ejecuta sus tareas diarias con precisión, verificando doblemente la dispensación de medicamentos y el registro de transacciones.
Grado 1 Básico	Sigue los pasos básicos de los procesos asignados, prestando atención a las instrucciones. Requiere supervisión ocasional para asegurar el despacho correcto.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E9

Escala de dominio de la competencia: Comunicación Efectiva

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña los estándares y protocolos de comunicación de la organización. Representa a la empresa ante audiencias externas y forma a otros como comunicadores del servicio.
Grado 3 Avanzado	Adapta su comunicación a clientes y equipos diversos en situaciones complejas. Facilita reuniones de coordinación, da retroalimentación constructiva y previene malentendidos operativos.
Grado 2 Intermedio	Explica productos, procedimientos y decisiones de forma clara y comprensible. Verifica la comprensión del cliente y registra la información relevante para el equipo.
Grado 1 Básico	Transmite mensajes básicos con claridad y cortesía siguiendo los protocolos. Escucha las instrucciones y pregunta cuando tiene dudas.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E10

Escala de dominio de la competencia: Trabajo en Equipo

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Construye y desarrolla equipos de alto desempeño a nivel organizacional. Diseña mecanismos de colaboración entre sucursales y áreas que se convierten en práctica institucional.
Grado 3 Avanzado	Cohesiona al equipo en momentos de alta demanda, distribuye cargas con criterio y media en los conflictos internos preservando el clima laboral.
Grado 2 Intermedio	Colabora espontáneamente con sus compañeros, comparte información relevante y apoya en tareas ajenas a su asignación cuando la operación lo requiere.
Grado 1 Básico	Cumple su parte del trabajo común y mantiene relaciones cordiales con el equipo. Participa en las actividades grupales cuando se le convoca.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E11*Escala de dominio de la competencia: Adaptabilidad al Cambio*

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Lidera procesos de cambio organizacional y gestiona la transición de equipos completos. Convierte las resistencias en oportunidades de mejora y diseña planes de gestión del cambio.
Grado 3 Avanzado	Promueve una actitud positiva frente al cambio en su equipo. Anticipa los impactos de las transformaciones y propone ajustes operativos para absorberlas sin pérdida de calidad.
Grado 2 Intermedio	Se ajusta con autonomía a cambios de procedimientos, sistemas o turnos. Mantiene su productividad durante las transiciones.
Grado 1 Básico	Acepta los cambios comunicados y los aplica con acompañamiento. Mantiene la disposición a aprender las nuevas formas de trabajo.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E12*Escala de dominio de la competencia: Cultura de Innovación Digital*

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Define la visión de transformación digital de PHASAFY y patrocina iniciativas de innovación con impacto en el modelo de negocio. Construye alianzas tecnológicas y mide el retorno de la innovación.
Grado 3 Avanzado	Impulsa pilotos de mejora digital en su área, involucra al equipo en la adopción de nuevas herramientas y documenta las lecciones aprendidas para escalarlas.
Grado 2 Intermedio	Propone mejoras digitales a los procesos de su puesto y participa activamente en las iniciativas de innovación de la empresa.
Grado 1 Básico	Muestra apertura hacia las nuevas tecnologías y participa en las capacitaciones digitales obligatorias.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E13*Escala de dominio de la competencia: Capacidad Analítica y Manejo de ERP*

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña los modelos de análisis y los tableros de indicadores de la organización. Establece la arquitectura de datos comerciales y forma a otros en analítica aplicada al retail farmacéutico.
Grado 3 Avanzado	Analiza tendencias de ventas, quiebres y mermas de su zona; construye reportes que orientan decisiones de reposición, promociones y dotación.
Grado 2 Intermedio	Opera el ERP con autonomía, extrae reportes estándar y los interpreta correctamente para apoyar decisiones del punto de venta.
Grado 1 Básico	Registra operaciones en el ERP y consulta información básica del sistema bajo supervisión.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E14

Escala de dominio de la competencia: Conocimiento Farmacológico y Dispensación Segura

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña los protocolos de dispensación segura de la cadena y los programas de farmacovigilancia. Actúa como referente técnico nacional y ante la autoridad sanitaria.
Grado 3 Avanzado	Supervisa la calidad técnica de la dispensación en su punto de venta, resuelve los casos complejos (interacciones, recetas especiales) y forma al personal nuevo.
Grado 2 Intermedio	Dispensa con autonomía aplicando los criterios de seguridad: verifica dosis, advierte interacciones frecuentes y orienta correctamente sobre el uso del medicamento.
Grado 1 Básico	Dispensa los productos de venta libre y apoya la dispensación de prescripción bajo supervisión, siguiendo los manuales de la empresa.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E15

Escala de dominio de la competencia: Gestión de Inventarios

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Diseña la política de inventarios de la cadena y los sistemas de control que minimizan quiebres y mermas a nivel nacional.
Grado 3 Avanzado	Gestiona el inventario integral de su punto de venta: planifica pedidos según demanda, controla caducados y mantiene los indicadores de rotación dentro de meta.
Grado 2 Intermedio	Ejecuta la recepción, el almacenamiento y la rotación con autonomía, aplicando FEFO/PEPS y reportando desviaciones a tiempo.
Grado 1 Básico	Realiza conteos y ubicación de mercadería según las normas, bajo supervisión del responsable de inventarios.
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) y contextualizado para el caso simulado PHASAFY (2026).

Tabla E16

Escala de dominio de la competencia: Gestión de Convenios y Seguros Médicos

Grado	Descriptor conductual
Grado 4 Excelente	Negocia y diseña las condiciones operativas de nuevos convenios estratégicos con aseguradoras y corporaciones. Establece las políticas de facturación y auditoría a nivel nacional para minimizar el rechazo de facturas.
Grado 3 Avanzado	Supervisa la correcta aplicación de los convenios en el punto de venta, actuando como experto ante casos complejos o rechazos del sistema. Capacita al equipo en las actualizaciones de vademécums y coberturas.
Grado 2 Intermedio	Opera de forma autónoma las plataformas de validación de seguros: verifica la vigencia del beneficio, interpreta el porcentaje de cobertura, gestiona la documentación requerida y explica al cliente el desglose de su pago.
Grado 1 Básico	Identifica en el sistema si un cliente posee convenios activos. Realiza transacciones básicas de seguros bajo supervisión y conoce los requisitos documentales mínimos.

Grado	Descriptor conductual
Grado 0	Carece de la competencia.

Nota. Adaptado de Carvajal (2023) para el caso simulado PHASAFY (2026).

Anexo F. Cronograma de implementación del modelo

El cronograma constituye una proyección académica de doce meses y deberá ajustarse a la disponibilidad, presupuesto, responsables y línea base de la organización que adopte el modelo.

Tabla F1

Cronograma de implementación del modelo de GTH por competencias

Fase	Actividades principales	Meses	Responsable	Hito de cierre
1. Validación y socialización	Validación del diccionario por la alta dirección; socialización del modelo a líderes y equipos.	1–2	Dirección TTHH	Diccionario aprobado
2. Pilotaje en selección	Aplicación del proceso de selección por competencias a las vacantes LPV-2026-01 y APV-2026-01.	2–4	Talent Acquisition	Dos contrataciones piloto
3. Onboarding piloto	Ejecución del preboarding, agendas día 1 y planes 30-60-90 de los ingresos piloto.	4–7	TTHH / managers	Revisión de adaptación a 90 días
4. Despliegue de evaluación	Primera evaluación del desempeño por competencias del personal operativo.	7–9	HRBP	Línea base de desempeño
5. Formación por brechas	Planes de capacitación derivados de las brechas detectadas (UBITS y talleres).	8–11	Capacitación	100% de cobertura operativa
6. Medición y ajuste	Medición de KPIs (Tabla 76), cálculo de ROI real y ajuste del modelo.	11–12	Dirección TTHH	Informe anual del modelo

Nota. Elaboración propia con base en los supuestos del caso simulado PHASAFY (2026).