



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo de titulación previo a la obtención de título
de Psicología Organizacional



Autores: Thalía Fernanda Cáceres Mosquera, Sofía Guadalupe Cerda Illera, Johana Alexandra Yadaicela Vaca, Zacarías Nicolás Vega Campaña y Sofía Amarillo

Tutor: Ángel Gustavo Soria Pozo

DISC Leadership Journey: Metodología de desarrollo de liderazgo basada en diagnóstico conductual, microlearning y gamificación.

Quito, 2026

Índice General

1. Resumen Ejecutivo	7
Abstract	8
2. Introducción.....	9
3. Resumen del Diagnóstico Organizacional.....	10
a. Organización analizada, sector y estructura.....	10
b. Técnicas utilizadas y justificación	10
c. Principales hallazgos del diagnóstico	10
4. Identificación del Problema.....	16
a. Descripción específica del problema detectado.	16
b. Evidencia cuantitativa y cualitativa del diagnóstico.	17
c. Justificación del impacto organizacional.	18
5. Diseño del Proyecto de Intervención.....	18
a. Objetivo General:	18
b. Objetivos Específicos:	18
6. Recursos involucrados:.....	19
a. Humanos	19
b. Financieros.....	20
c. Tecnológicos.....	21
7. Cronograma del Proyecto	23
8. Estrategias de Intervención.....	25
9. Roles Clave y Actividades Asignadas	31
10. Evaluación del Impacto.....	32
a. Herramientas de evaluación y análisis posterior.....	35
11. Resultados Esperados y Sostenibilidad.....	35
12. Conclusiones y recomendaciones	36
a) Conclusiones	36
b) Recomendaciones	37
13. Bibliografía	38
14. Anexos	42

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Dimensiones DISC</i>	14
<i>Tabla 2. Dimensiones VELNA</i>	15
<i>Tabla 3. Recursos Humanos involucrados</i>	19
<i>Tabla 4. Presupuesto interno</i>	20
<i>Tabla 5. Presupuesto Total del Plan de Desarrollo de Liderazgo</i>	21
<i>Tabla 6. Presupuesto Cliente</i>	21
<i>Tabla 7. Cronograma de Diseño, elaboración y aprobación de contenido</i>	23
<i>Tabla 8. Cronograma de ejecución</i>	24
<i>Tabla 9. Distribución del trabajo entre los miembros del equipo.</i>	31
<i>Tabla 10. KPIs con metas cuantificables</i>	34
<i>Tabla 11. Distribución de resultados por dimensiones de la evaluación de riesgo psicosocial</i>	46
<i>Tabla 12. Análisis de Liderazgo con Kudert (Tabulación)</i>	50
<i>Tabla 13. Contenido del programa de microlearning para el desarrollo de liderazgo.</i>	54

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Ruta de implementación del Programa de Desarrollo</i>	27
<i>Ilustración 2. Flujograma de Gamificación del Participante “Leadership Journey</i>	28
<i>Ilustración 3. ¿Quiénes somos?</i>	29
<i>Ilustración 4. Inicia el Camino aquí</i>	29
<i>Ilustración 5. Módulos y temas</i>	30
<i>Ilustración 6. Organigrama</i>	42
<i>Ilustración 7. Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales</i>	42
<i>Ilustración 8. Informe perfil ideal de Liderazgo Kudert</i>	45
<i>Ilustración 9. Mapa Leadership Journey</i>	60
<i>Ilustración 10. Tarjeta de Bienvenida</i>	61
<i>Ilustración 11. Tarjetas de retos</i>	61
<i>Ilustración 12. Calcomanías de retos</i>	62
<i>Ilustración 13. Insignias del programa de microlearning para el desarrollo de liderazgo</i>	62
<i>Ilustración 14. Carta de bienvenida al programa Leadership Journey</i>	62
<i>Ilustración 15. Kit de bienvenida al programa de Leadership Journey</i>	63

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1. Comparación de dimensiones según el nivel de riesgo psicosocial</i>	48
<i>Gráfico 2. Distribución global del nivel de riesgo psicosocial</i>	48
<i>Gráfico 3. Distribución de nivel de riesgo psicosocial por departamento</i>	48
<i>Gráfico 4. Distribución de nivel de riesgo psicosocial por género</i>	49
<i>Gráfico 5. Distribución de nivel de riesgo psicosocial por edad</i>	49
<i>Gráfico 6. Distribución de nivel de riesgo psicosocial por antigüedad</i>	49
<i>Gráfico 7. Comparativo Gerente General / Dirección General</i>	51

Gráfico 8. <i>Comparativo Gerente de Recursos Humanos / Recursos Humanos</i>	51
Gráfico 9. <i>Comparativo Gerente Administrativo Financiero / Administrativo Financiero</i>	51
Gráfico 10. <i>Comparativo Gerente de Operaciones / Operaciones</i>	52
Gráfico 11. <i>Comparativo Supervisor de Operaciones y productividad / Operaciones</i>	52
Gráfico 12. <i>Comparativo Project Manager / Operaciones</i>	52
Gráfico 13. <i>Comparativo Líder de Equipos Operativo 1 / Operaciones</i>	52
Gráfico 14. <i>Comparativo Líder de Equipos Operativo 2 / Operaciones</i>	53
Gráfico 15. <i>Comparativo Gerente comercial y Marketing / Comercial y Marketing</i>	53
Gráfico 16. <i>Comparativo Supervisor de Marketing / Operaciones y Marketing</i>	53
Gráfico 17. <i>Comparativo Supervisor Comercial y Ventas / Comercial y Marketing</i>	53

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Amarillo Sofia, Cáceres Mosquera Thalia Fernanda, Cerda Illera Sofia Guadalupe, Vega Campaña Zacarias Nicolas, Yadaicela Vaca Johana Alexandra, 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 se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Amarillo Sofia



Vega Zacarias



Cerda Illera Sofia Guadalupe



Caceres Mosquera Thalia Fernanda



Yadaicela Vaca Johana Alexandra

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Soria Pozo Ángel Gustavo, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Soria Pozo Ángel Gustavo

1. Resumen Ejecutivo

La presente propuesta se desarrolló a partir de un diagnóstico a una Empresa de Tecnología de la ciudad de Quito tomando como insumos complementarios los resultados del Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales del Ministerio del Trabajo (MDT), aplicado previamente a los 71 colaboradores y la evaluación psicométrica Kudert aplicada a los 11 directivos de la organización, evaluando sus características conductuales, habilidades cognitivas e inteligencia emocional.

La comparación de los informes de kudert de los líderes con el perfil ideal mostró un buen manejo operativo y el cumplimiento de procesos, pero tienen brechas marcadas en dominancia, influencia, razonamiento estratégico e inteligencia emocional. La falta de habilidades para motivar e influir en los equipos explica la percepción de un liderazgo deficiente y crea un entorno propenso a conductas de acoso laboral. Las brechas más amplias se concentran en Recursos Humanos y Operaciones, lo que marca las prioridades de intervención.

Con base a este diagnóstico y en los estudios realizados por Sánchez, M. P. B., Sánchez, J. Y. B., & Sánchez, J. L. B. (2025), realizado en una empresa de Ambato y el estudio de Cevallos, M. G. O., Jaramillo, G. A. L., Franco, J. A. C., & Vera, S. A. A. (2023), realizado en Pymes ecuatorianas, en donde se concluye que los estilos de liderazgo tienen una fuerte correlación con el desempeño de los equipos por lo tanto en la productividad, así como en su bienestar. Con base en estos hallazgos, se diseñó un programa de *micro learning* "Leadership Journey", pensado para fortalecer las competencias de liderazgo a través de una metodología breve y práctica. La propuesta integra cinco módulos de formación sobre autoconocimiento, inteligencia emocional, pensamiento estratégico, comunicación efectiva y liderazgo transformacional, basado en recursos visuales, auditivos, experimentales, además de herramientas de seguimiento, actividades prácticas y gamificación.

La propuesta busca fortalecer las habilidades y competencias humanas de los líderes mediante un proceso de aprendizaje práctico y experimental que les permitirán generar mayor impacto dentro de sus equipos de trabajo y contribuir al bienestar laboral, la mejora de desempeño e incremento de la productividad organizacional.

Palabras clave: Diagnóstico, riesgos psicosociales, liderazgo, Kudert, competencias humanas.

Abstract

This proposal was developed based on a preliminary assessment of a technology company in Quito. It incorporated complementary data from the Ministry of Labor's (MDT) Psychosocial Risk Assessment Questionnaire previously administered to 71 employees. Additionally, the Kudert psychometric assessment was administered to the organization's 11 executives to evaluate their behavioral traits, cognitive skills, and emotional intelligence.

Comparing the leaders' Kudert reports against the ideal profile revealed strong operational management and process adherence, yet highlighted significant gaps in dominance, influence, strategic reasoning, and emotional intelligence. A lack of skills for motivating and influencing teams explains the perception of poor leadership and fosters an environment prone to workplace harassment. The most significant gaps were found in Human Resources and Operations, thereby defining the intervention priorities.

This proposal draws on the diagnosis and on studies by Sánchez et al. (2025) conducted at a company in Ambato and Cevallos et al. (2023) conducted among Ecuadorian PYMES which concluded that leadership styles strongly correlate with team performance, and consequently, with productivity and well-being. Based on these findings, the "Leadership Journey" microlearning program was designed to strengthen leadership competencies through a concise, practical methodology. The proposal comprises five training modules covering self-awareness, emotional intelligence, strategic thinking, effective communication, and transformational leadership, utilizing visual, auditory, and experiential resources alongside tracking tools, practical activities, and gamification. The proposal seeks to strengthen leaders' human skills and competencies through a practical, experiential learning process that will enable them to generate greater impact within their teams and contribute to workplace well-being, improved performance, and increased organizational productivity.

Keywords: Diagnosis, psychosocial risks, leadership, Kudert, human competencies.

2. Introducción

La organización objeto de estudio es una mediana empresa privada del sector de tecnología, desarrollo e innovación, ubicada en la ciudad de Quito, conformada por 71 colaboradores distribuidos en distintas áreas funcionales (Dirección General, Recursos Humanos, Administrativo Financiero, Operaciones, Comercial y Marketing). En un mundo empresarial cada vez más competitivo, automatizado, y de alta exigencia, las habilidades humanas se han convertido en el factor diferenciador de las organizaciones que les permite alcanzar sus objetivos y brindar sostenibilidad. Es por lo tanto, una estrategia organizacional fortalecer las competencias humanas en los líderes que estarán a cargo de obtener los resultados requeridos. Por tal razón la empresa contrata los servicios de la consultora *Summit Leadership Advisors* con el fin de evaluar el estado de su liderazgo y de las condiciones psicosociales de su personal como punto de partida para diseñar una intervención estructurada.

Si bien el diagnóstico se realizó en una organización de tecnología, la propuesta no se limita a un solo giro de negocio debido a que las problemáticas evidenciadas de fortalecimiento de liderazgo, prevención de riesgos psicosociales, el potenciamiento de las competencias directivas son comunes en otras organizaciones. En este sentido el propósito de la consultora es crear un modelo de intervención que pueda ser adoptado y replicado en diferentes sectores que enfrentan desafíos similares.

Este trabajo es de relevancia para el área de talento humano porque traduce percepciones subjetivas del clima laboral en datos objetivos y accionables. Al combinar un instrumento de riesgo psicosocial validado normativamente con una herramienta de evaluación conductual y cognitiva del liderazgo “Kudert”, se obtiene una base diagnóstica que permite justificar técnicamente las decisiones de inversión en formación, anticipar problemas como el desgaste emocional o la rotación, y construir planes de intervención con respaldo psicométrico, en lugar de iniciativas basadas únicamente en percepciones informales de la dirección.

3. Resumen del Diagnóstico Organizacional

a. Organización analizada, sector y estructura

La empresa objeto de estudio es una mediana empresa privada del sector tecnológico, con sede en Quito y una plantilla de 71 colaboradores distribuidos en cinco áreas: Dirección General, Recursos Humanos, Administrativo Financiero, Operaciones, y Comercial y Marketing, como se detalla en el *Anexo 1*.

b. Técnicas utilizadas y justificación

El diagnóstico utilizó dos instrumentos que se complementan entre sí. Por un lado, el Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial del Ministerio del Trabajo del Ecuador (MDT) oficialmente validado fue aplicado por el departamento médico de la organización a los 71 colaboradores, para medir ocho dimensiones del entorno laboral, como se puede observar en el *Anexo 2* (carga de trabajo, desarrollo de competencias, liderazgo, autonomía, organización del trabajo, recuperación, soporte y otros factores como el acoso laboral). Este instrumento permite identificar que existe un problema, pero no profundiza en cómo son los líderes ni en qué competencias requieren desarrollar. Por ello se incorporaron los informes de la herramienta Kudert, aplicados a los 11 líderes de la alta dirección, que integra los modelos DISC (conducta), VELNA (cognición) e inteligencia emocional, permitiendo construir un perfil conductual de cada líder y compararlo contra un Perfil Ideal diseñado específicamente para la organización, como se detalla en el *Anexo 3*.

c. Principales hallazgos del diagnóstico

El Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales del Ministerio del Trabajo (MDT) evidenció riesgo alto principalmente en Acoso Laboral (29%) y Liderazgo (17%), mientras que dimensiones como carga de trabajo, recuperación y soporte se concentraron en riesgo medio; con la mayoría de los colaboradores ubicados en niveles bajo e intermedio (ver *Anexo 4*). El análisis Kudert demostró que los líderes poseen fortalezas en seguimiento operativo y de procesos, sin embargo, evidencian oportunidades de mejoras frente al Perfil Ideal de dominancia, influencia, razonamiento lógico/abstracto e inteligencia emocional.

El Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales del MDT fue aplicado a 71 colaboradores de una Empresa de Tecnología, cuyos resultados evidenciaron que la dimensión de liderazgo necesita atención inmediata y prioritaria debido a los niveles de riesgo dentro del diagnóstico. A partir de este diagnóstico, se planteó el siguiente proyecto que permita el fortalecimiento del liderazgo como eje de intervención prioritario. Sin embargo, si bien el cuestionario de riesgo psicosocial identifica que existe un problema en el liderazgo, no profundiza en cómo son los líderes ni qué tipo de competencias requieren desarrollar. Por ello, se incorporó las evaluaciones de personalidad Kudert como herramienta adicional de diagnóstico que nos permitirá identificar perfiles conductuales, estilos de liderazgo y habilidades blandas. Kuder permite ir más allá del diagnóstico de riesgo y construir un perfil detallado de cada líder, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y el tipo de intervención adecuada para cada caso. Por lo tanto, la herramienta del Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial, y Kudert, constituyen la base del proyecto.

➤ **Validez y Respaldo Técnico del Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Trabajo**

El Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial, creado por el Ministerio del Trabajo del Ecuador (MDT), es la herramienta oficial y aprobada en el país para encontrar riesgos en el trabajo. Se validó en tres pasos. Primero, se revisó evidencia científica internacional. Luego, se consultó a un grupo de expertos de diferentes áreas. Por último, se hizo un “análisis factorial confirmatorio para asegurar su validez” (Vinuela et al., 2019). El resultado fue un “coeficiente alfa de Cronbach de 0.967.” Esto muestra una alta consistencia interna, brindando confiabilidad a las personas, como lo suelen hacer pruebas conocidas en el mundo como el CoPsoQ-istas21 o el *Job Stress Survey (JSS)*.

A diferencia de evaluaciones y escalas de contextos europeos que se aplican en Ecuador, este cuestionario se diseñó pensando en la dinámica y contexto propio de las organizaciones ecuatorianas. La adaptación ayuda a que el cuestionario sea más válido en situaciones reales y que las personas comprendan los reactivos de acuerdo con su cultura (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2018). También, el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0082 exige su uso en el sector público y privado, lo

que le da respaldo psicométrico y legal. Por eso, es la opción más adecuada para investigaciones que requieren resultados exactos y confiables.

El instrumento del MDT explora ocho dimensiones clave del ambiente laboral:

1. Carga y ritmo de trabajo: evalúa que las tareas sean sostenibles y no generen un cansancio excesivo.
2. Desarrollo de competencias: revisa las oportunidades de crecer profesionalmente.
3. Liderazgo: revisa cómo se percibe la calidad de los líderes principales.
4. Acción y control: mide cuánto puede decidir el trabajador por sí mismo.
5. Organización: revisa si los roles y procesos están definidos de forma clara.
6. Recuperación: evalúa si hay suficientes descansos entre jornadas.
7. Soporte y apoyo: considera la fuerza de las redes de colaboración e interacción social.

➤ **La Dimensión de Liderazgo: Aplicación y Resultados en Empresas Ecuatorianas**

El cuestionario de evaluación de riesgos psicosocial del MDT evalúa el liderazgo desde la percepción de los trabajadores con claridad de instrucciones, reconocimiento, apoyo y planificación del equipo, convirtiéndolo en un indicador y accionable de la calidad directiva en el puesto y ambiente de trabajo. Este ítem es clave para el talento humano ya que, no mide lo que el líder cree que hace, sino lo que su equipo realmente experimenta, generando datos con validez suficiente para sustentar decisiones (Vinuela et al., 2019).

La utilidad diagnóstica de esta escala cuenta con respaldo empírico en empresas ecuatorianas. Por ejemplo, Olmedo Vera et al. (2025) aplicaron el cuestionario en una empresa del sector estratégico con turnos rotativos. Aunque el riesgo global fue en su mayoría bajo, la parte de liderazgo tuvo la mayor proporción de afectación, con 26.92% en riesgo medio y 1.92% en riesgo alto, esto la señaló como el punto de acción principal. Por otro lado, Mojarrango-Rodríguez y Escobar-Zabala (2026) encontraron en una empresa logística privada una correlación negativa importante entre la antigüedad de los empleados y su valoración del liderazgo. Esto

sugiere un desgaste gradual en la percepción de los jefes a medida que aumenta el tiempo de servicio.

Ambos hallazgos coinciden en la capacidad del instrumento para detectar fallas concretas en la gestión directiva, ya sean focalizadas o acumulativas. Esto respalda la recomendación de implementar una "intervención organizacional inmediata, enfocada en el fortalecimiento del liderazgo" (Mojarrango-Rodríguez y Escobar-Zabala, 2026, p. 8). Por lo que, se confirma el valor de la herramienta para guiar el presente proyecto.

➤ **Kudert**

El modelo Kudert es una herramienta de evaluación psicométrica y conductual que se usa en la gestión del talento humano, la selección de personal, el liderazgo y el desarrollo organizacional. Su objetivo es identificar patrones de comportamiento, competencias laborales, habilidades cognitivas e inteligencia emocional en las organizaciones. Esto permite hacer diagnósticos completos sobre el desempeño y el potencial de los colaboradores. Hoy en día, Kudert se utiliza en varios países de Latinoamérica y es relevante en recursos humanos por su enfoque multidimensional del comportamiento humano (Kudert, 2025).

La validez del modelo Kudert se basa en la combinación de metodologías conductuales y psicométricas respaldadas por métodos científicos para evaluar el comportamiento humano. La herramienta evalúa de manera integral a la persona, a través de tres dimensiones: conducta, cognición y emoción. De esta manera, comprendemos en profundidad las competencias humanas y el potencial laboral de las personas. De acuerdo con (Kudert, 2025), esta combinación permite estudiar de manera más amplia el comportamiento de las personas, al incluir variables relacionadas con inteligencia emocional y habilidades cognitivas, es posible identificar los factores que influyen en el desempeño y la capacidad de adaptación laboral.

La metodología Kudert se basa en el modelo DISC, creado por William Moulton Marston en 1928 a partir de su teoría sobre las emociones y el comportamiento humano. El modelo DISC clasifica los estilos de conducta en cuatro dimensiones: dominancia (D), influencia (I), estabilidad (S) y cumplimiento o

conciencia (C). Esta metodología ayuda a analizar cómo las personas enfrentan desafíos, interactúan con otros, responden a normas y manejan la presión (Marston, 1928). Además, varias investigaciones y aplicaciones en organizaciones han mostrado que DISC es útil para entender estilos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, sobre todo en procesos de selección, coaching y desarrollo organizacional (DISC Profile, 2025).

Tabla 1. Dimensiones DISC

Clave	Dimensión	Definición
D	Dominancia	Mide cómo la persona responde ante los desafíos, problemas y dificultades. Las personas con alta dominancia son decididas, competitivas y orientadas a resultados. Tienden a asumir el control, tomar decisiones rápidas y actuar bajo presión. Su estilo directo las hace ideales para roles de liderazgo y resolución de conflictos.
I	Influencia	Evalúa cómo la persona interactúa con los demás y los influye, la capacidad de comunicar, persuadir, motivar y el trabajo en equipo. Un puntaje elevado se asocia con ser extrovertido, entusiasta, optimista y hábil para establecer relaciones interpersonales.
S	Solidez / Estabilidad	Hace referencia a cómo la persona responde al cambio y al ritmo del entorno. Quienes puntúan alto prefieren la estabilidad, la cooperación y la serenidad. Demuestran ser pacientes, leales y escuchan a los demás. Una de sus virtudes es mantener la calma y trabajar de manera constante bajo presión.
C	Cumplimiento	Mide el grado en que la persona se adhiere a normas, protocolos y procedimientos establecidos, así como su atención al detalle. Un puntaje alto demuestra que son analíticos, detallistas y respetan los estándares de calidad. Son ideales para tareas que requieren precisión, aunque pueden percibirse como rígidos ante entornos que demandan flexibilidad.

Dentro de esta metodología encontramos la herramienta VELNA, la cual evalúa las habilidades cognitivas y procesos de razonamiento. Su evaluación abarca

dimensiones relacionadas con razonamiento lógico, capacidad verbal, orientación espacial, razonamiento abstracto y habilidades numéricas, brindando información significativa sobre la capacidad de adaptación y aprendizaje de los colaboradores (Kudert, 2025). La inclusión de estas pruebas cognitivas en las organizaciones resulta fundamental, ya que las habilidades cognitivas influyen de manera directa en el desempeño laboral y la resolución de problemas complejos.

Tabla 2. Dimensiones VELNA

Clave	Habilidad	Definición
V	Verbal	Evalúa la capacidad para realizar tareas asociadas a la comprensión del lenguaje escrito y hablado. Mide el dominio del vocabulario, la capacidad para comprender textos y la habilidad para comunicarse a través del lenguaje.
E	Espacial	Evalúa la capacidad para organizar mentalmente el tiempo y el espacio. Permite valorar la capacidad de visualizar objetos en dos y tres dimensiones, manipular objetos mentalmente y la orientación espacial. Estas competencias son importantes en profesiones de arquitectura, diseño o ingeniería.
L	Lógico	Mide la capacidad para identificar causalidades, establecer relaciones entre elementos y anticiparse a eventos futuros. Este componente evalúa qué tan bien la persona identifica patrones y utiliza el razonamiento deductivo e inductivo para resolver problemas complejos dentro de un enfoque sistémico.
N	Numérico	Evalúa la capacidad para realizar operaciones matemáticas y manejar símbolos numéricos mentalmente. Aquí se mide la rapidez para realizar cálculos aritméticos, además de la capacidad para interpretar datos cuantitativos y razonar con cifras y proporciones.

A	Abstracto	Mide la capacidad para realizar representaciones mentales de la realidad externa e imaginar escenarios. Este apartado evalúa la capacidad de resolver problemas nuevos, adaptarse a contextos desconocidos y encontrar formas distintas de resolver situaciones, sin depender del lenguaje verbal ni numérico.
----------	------------------	--

Dimensiones VELNA:

Kudert también incluye evaluaciones relacionadas con la inteligencia emocional y las llamadas "*human skills*" o habilidades blandas, entre las que se encuentran el liderazgo, la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la capacidad de adaptarse al cambio. Hoy en día, muchas organizaciones ven estas competencias como un factor clave para fortalecer el ambiente laboral y potenciar la productividad de sus equipos. Diversos estudios en gestión del talento humano sostienen que las competencias socioemocionales influyen significativamente en el desempeño laboral y en la efectividad del liderazgo organizacional (Goleman, 1998).

En este marco, el modelo Kudert junto con sus metodologías complementarias representa un sustento teórico importante para analizar la personalidad, el liderazgo y el comportamiento organizacional en la Empresa de Tecnología. El uso de herramientas como DISC y VELNA hará posible reconocer tendencias de comportamiento, capacidades cognitivas y competencias humanas en los niveles de alta dirección, aportando así información estratégica que contribuya a fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación dentro de la organización y optimizar el ambiente laboral.

4. Identificación del Problema

a. Descripción específica del problema detectado.

Diversas investigaciones sobre liderazgo en el contexto empresarial ecuatoriano muestran que las falencias en mandos medios y directivos suelen derivar en problemas de coordinación entre equipos, un debilitamiento de la comunicación interna y un deterioro en el bienestar de los colaboradores. Los diagnósticos realizados en este tipo de contextos evidencian con frecuencia niveles altos de riesgo

en dimensiones como el liderazgo, la comunicación, el acoso laboral y el desgaste profesional, entre otras, lo que resalta la importancia de reforzar la interacción dentro de las organizaciones a través de una comunicación más abierta, el acompañamiento constante a los colaboradores y la creación de un ambiente laboral saludable.

De igual manera, las evaluaciones de competencias de liderazgo que se basan en modelos de perfil conductual, cognitivo y de inteligencia emocional suelen encontrar brechas recurrentes en aspectos como la inteligencia emocional, la influencia interpersonal, la comunicación estratégica, la resolución de conflictos y la motivación de equipos. Aunque los líderes generalmente muestran un manejo adecuado de las competencias técnicas, operativas y de cumplimiento, los resultados dejan ver que existen oportunidades de mejora en las habilidades humanas vinculadas a la gestión de personas. Esta situación puede afectar el clima laboral, la productividad y la motivación de los equipos, e incluso favorecer la fuga de talento, lo cual respalda la necesidad de implementar un programa de desarrollo enfocado en fortalecer el liderazgo y las competencias señaladas como áreas de mejora.

b. Evidencia cuantitativa y cualitativa del diagnóstico.

El diagnóstico se apoyó en datos duros y en su interpretación cualitativa. El Cuestionario de Riesgo Psicosocial del MDT, aplicado a 69 de los 71 colaboradores, mostró que más de la mitad (55,1%) está en riesgo bajo, pero al desagregar por dimensión el panorama cambia: Acoso Laboral llega a 29% en riesgo alto y Liderazgo a 17%, las cifras más preocupantes del estudio. A esto se suma lo encontrado en los reportes Kudert de los 11 líderes evaluados, que al ser comparados con el perfil de "líder ideal" establecido para la empresa, dejan ver brechas notorias, entre ellas una diferencia de 30 puntos en razonamiento lógico y de 18,5 puntos en dominancia.

Estos números, sin embargo, no explican por sí solos por qué pasa esto: el 29% de acoso laboral se interpretó con apoyo en Einarsen y Skogstad (1996), quienes describen el acoso como un patrón de conductas negativas sostenidas en el tiempo, y el 17% de riesgo en liderazgo se leyó en conexión con esa misma dimensión, ya que varios autores sostienen que un liderazgo poco efectivo favorece climas hostiles. Como referencia comparativa para la construcción del perfil ideal de Kudert, también se tomaron en cuenta los estilos de liderazgo de Isabel, Andrew

Wright y Santiago Peralta, no con la intención de replicarlos, sino como un punto de contraste. Fue precisamente esta combinación entre datos numéricos e interpretación cualitativa la que permitió identificar a Recursos Humanos y Operaciones como las áreas con mayor urgencia de intervención.

c. Justificación del impacto organizacional.

Los hallazgos de este tipo de diagnósticos justifican, en la generalidad de los casos, priorizar la inversión en un plan de desarrollo de liderazgo. Los niveles elevados de riesgo detectados en las dimensiones de Acoso Laboral y Liderazgo reflejan un desgaste real en la dinámica diaria de los equipos que, de no atenderse, tiende a traducirse en mayor ausentismo, fuga de talento y desmotivación, afectando directamente la productividad organizacional.

Las evaluaciones de competencias de liderazgo suelen confirmar, además, que este tipo de problema no es aislado: incluso los perfiles mejor evaluados dentro de la organización presentan brechas relevantes frente al perfil de liderazgo ideal definido, lo cual indica que las brechas identificadas tienden a ser estructurales y a atravesar distintos niveles jerárquicos.

Por ello, un plan de intervención efectivo debe priorizar las áreas y niveles jerárquicos con mayores brechas identificadas, sin descuidar el acompañamiento individual de los líderes con mayores oportunidades de mejora. En definitiva, aun cuando una organización parta de un entorno psicosocial favorable, las brechas detectadas representan una oportunidad concreta para fortalecer el liderazgo y sostener ese clima positivo en el tiempo.

5. Diseño del Proyecto de Intervención.

a. Objetivo General:

- Fortalecer las competencias de liderazgo a través del desarrollo de un programa de *microlearning*, gamificación y seguimiento para empresas ecuatorianas, periodo 2026.

b. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las principales brechas en las competencias de liderazgo, mediante la aplicación e instrumentos de evaluación organizacional,

con el fin de identificar las necesidades de desarrollo durante el periodo 2026.

- Diseñar un programa de desarrollo de liderazgo durante el segundo semestre, 2026 basado en estrategias de *microlearning*, gamificación y aprendizaje experimental, alineado con las necesidades identificadas en el diagnóstico e investigaciones previas en otras organizaciones.
- Diseñar recursos digitales, materiales de apoyo e indicadores de seguimiento para promover el aprendizaje y evaluar el desarrollo de los participantes durante la ejecución del programa.

6. Recursos involucrados:

a. Humanos

Tabla 3. Recursos Humanos involucrados

Rol	Función Principal
Gerencia General	Responsable de aprobar el plan de desarrollo de competencias de liderazgo, brindar respaldo institucional y autorizar los recursos necesarios para la implementación de las estrategias de fortalecimiento del liderazgo.
Departamento de Talento Humano	Encargado de coordinar la ejecución del proyecto, brindar soporte, realizar el seguimiento de actividades y supervisar el cumplimiento del cronograma e indicadores establecidos.
Mandos Directivos	Participantes principales del plan de desarrollo, formarán parte de los procesos de capacitación, evaluación y fortalecimiento de competencias de liderazgo.

b. Financieros

Tabla 4. Presupuesto interno

Categoría	Concepto	Costo Estimado
Costos Fijos Son los recursos necesarios para diseñar y ejecutar el programa de desarrollo de liderazgo. La principal característica es que permanecen constantes durante la ejecución del proyecto.	Plataforma de diseño <i>Anymaker.ai</i>	\$45 c/mes
	Créditos Kudert, evaluación inicial de competencias de liderazgo (11 colaboradores)	\$398 x 11 créditos
	Créditos MLQ evaluación inicial y final de estilos de liderazgo (11 colaboradores)	\$550 x 11 créditos
	Suministros de logística.	\$20
	Kit de camino hacia el liderazgo + certificado de graduación (11 líderes).	\$37,50 c/u total \$412,50
Total		\$1425.50

Nota: Los valores presentados corresponden a estimaciones referenciales calculadas de manera anual, tomando como base costos promedio del mercado para actividades de capacitación y acciones de desarrollo organizacional. Estos montos pueden variar según ajustes en la planificación o disponibilidad de recursos.

Se recomienda reservar entre el 5% y el 15% del presupuesto total para garantizar la continuidad y adaptabilidad del proyecto, en caso de imprevistos o modificaciones en la planificación del programa.

Fondos de contingencia	15% del presupuesto total \$1425,50	\$213,83
-------------------------------	-------------------------------------	----------

Tabla 5. Presupuesto Total del Plan de Desarrollo de Liderazgo

Categoría	Costo
Costos Fijos + Costos Variables	\$1425,50
Fondos de Contingencia	\$213,83
Total Estimado	\$1639,33

Tabla 6. Presupuesto Cliente

Concepto	Costo
Costo por participante	\$400 x líder
Total	\$4400,00

Nota: Los valores presentados corresponden a estimaciones referenciales, calculadas de forma anual y con base en costos promedio de mercado para actividades de capacitación y desarrollo organizacional. Estos montos podrían variar según ajustes en la planificación o en la disponibilidad de recursos.

La consultora obtiene una ganancia neta de \$2760,68 por la implementación del programa de *microlearning*, lo que equivale a un ROI del 168,40%.

c. Tecnológicos

La propuesta de desarrollo de liderazgo se sustenta en una metodología de aprendizaje digital que combina cápsulas de *microlearning*, autoevaluaciones, análisis de casos y evaluación continua. Su ejecución requiere, por tanto, recursos tecnológicos capaces de generar contenidos audiovisuales, sostener la comunicación entre los participantes y dar seguimiento al proceso formativo, de modo que la experiencia de aprendizaje resulte dinámica, flexible y adaptable a distintos estilos de aprendizaje.

El programa se ejecutará sobre una plataforma virtual desarrollada en *Google Sites* (versión gratuita), donde se alojarán los contenidos formativos, las evaluaciones y las actividades de seguimiento. Desde este entorno, los participantes accederán de forma estructurada a los módulos de primeros pasos hacia el liderazgo, inteligencia

emocional, decisiones estratégicas, comunicación, retroalimentación y liderazgo transformacional.

Las cápsulas de *microlearning* y los materiales didácticos se diseñarán en *Genially* herramienta que permite construir recursos visuales, infografías, presentaciones y contenidos interactivos alineados con las competencias detectadas en el diagnóstico organizacional y en *Animaker.ai*, empleada para la edición de contenido multimedia. *Google Workspace*, por su parte, servirá de apoyo para la elaboración de documentos, reportes, presentaciones y matrices de seguimiento del proyecto.

La interacción entre los participantes se canalizará a través de *Google Meet*, espacio donde se realizarán las sesiones de retroalimentación y las reuniones de seguimiento, sosteniendo así la comunicación continua y el aprendizaje colaborativo a lo largo del programa.

Para la evaluación y el monitoreo se utilizará *Google Forms*, con el cual se aplicarán encuestas de satisfacción, evaluaciones de aprendizaje y mecanismos de retroalimentación. A esto se suma *Kudert*, empleada en la evaluación inicial y final de las competencias de liderazgo, lo que permitirá medir la evolución de los participantes y el impacto real del programa frente a las brechas detectadas en la fase diagnóstica.

En conjunto, este conjunto de herramientas sostiene la implementación y el seguimiento de las actividades de capacitación, así como el acompañamiento de los participantes a lo largo de su proceso de desarrollo.

7. Cronograma del Proyecto

Tabla 7. Cronograma de Diseño, elaboración y aprobación de contenido

CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO								
		Junio		Julio				
N	Temas a desarrollar	S3	S4	S1	Actividades Clave	Responsable	KPI Formación	Entregables
1	Planificación y Preparación del Programa de desarrollo de liderazgo	x			Aprobación del proyecto, definición de participantes, temática del contenido, y herramienta de socialización.	Gerencia General y Talento Humano	100% del programa aprobado y página web habilitada	Plan de trabajo aprobado, entrega de Kits de bienvenida y página web
2	Módulo 1: Primeros Pasos Hacia el Liderazgo		x		Desarrollo de cápsulas, actividades prácticas y autodiagnóstico. Revisión y aprobación.			
3	Módulo 2: Inteligencia Emocional		x					
4	Módulo 3: Gestión Estratégica		x					
5	Módulo 4: Comunicación y Retroalimentación		x					
6	Módulo 5: Liderazgo Transformacional		x					
7	Socialización y aprobación final para ejecución			x				

Tabla 8. Cronograma de ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO														
		Mes 1				Mes 2					Actividades Clave	Responsable	KPI de Resultado	Entregables
N	Temas a desarrollar	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S1					
1	Socialización, y campaña de comunicación	x									Reuniones con los líderes. Explicar el objetivo del Plan a ejecutarse	Gerencia General y Talento Humano	100% del programa aprobado y plataforma habilitada	Plan de trabajo aprobado, listado de participantes, cronograma oficial. Plataforma Microlearning
2	Entrega de Kit de Camino hacia el Liderazgo		x								Talento Humano hará la entrega de los Kits de Liderazgo a los participantes	Talento Humano	100 % de los Kits entregados	Kit
3	Módulo 1: Primeros Pasos Hacia el Liderazgo		x								Microlearning, ejercicios de autoconocimiento, análisis de casos, evaluación de conocimientos. Finalización de módulos = (Módulos completados / Módulos asignados) × 100	Talento Humano. Participantes	100% culminación del módulo y de las actividades finalizadas por los participantes	Evaluación del contenido del módulo
4	Módulo 2: Inteligencia Emocional			x										
5	Módulo 3: Gestión Estratégica				x									
6	Módulo 4: Comunicación y Retroalimentación					x								
7	Módulo 5: Liderazgo Transformacional						x							
8	Superación de retos		x	x	x	x	x	x			Cada líder deberá superar 3 retos por cada módulo para completar el camino al liderazgo. Cumplimiento de retos = (Retos completados / Retos propuestos) × 100	Participantes y Talento Humano	100% de líderes cumplen los retos	Google forms con las evidencias de los cumplimientos de los retos, insignias asignadas y mapa completo.
9	Seguimiento continuo		x	x	x	x	x	x				Talento Humano		Informe de seguimiento intermedio
10	Evaluación Final del Programa										Tasa de participación en el programa = (Líderes que participaron / Líderes convocados) × 100 Satisfacción del participante = Promedio obtenido en la encuesta de satisfacción (escala de 1 a 5) Tasa de finalización del programa = (Líderes graduados / Líderes inscritos) × 100	Talento Humano y Consultor	Participación en el programa 0% ≥ 90% Satisfacción de participantes 0% ≥ 85% Tasa de finalización 0% ≥ 100%	Informe Ejecutivo

8. Estrategias de Intervención

La estrategia de intervención consiste en el diseño e implementación del programa de *microlearning* "*Leadership Journey*", dirigido a líderes de empresas ecuatorianas. Se trata de un programa de formación virtual organizado en cinco módulos que abordan las competencias identificadas como prioritarias durante el diagnóstico: liderazgo, inteligencia emocional, gestión estratégica, comunicación efectiva y liderazgo transformacional, además, el programa incorpora elementos de gamificación mediante un recorrido en el mapa que simboliza el camino hacia el liderazgo. Ver Anexo 7 y 8

Los participantes obtienen insignias conforme completan cada módulo y demuestran la adquisición de las competencias propuestas.

Cada módulo está conformado por cápsulas de aprendizaje de corta duración, actividades prácticas, ejercicios de reflexión, herramientas de autodiagnóstico y evaluaciones de aprendizaje, con el propósito de facilitar la incorporación progresiva de conocimientos y su aplicación inmediata en el trabajo cotidiano.

Como actividad de cierre, cada participante deberá cumplir los tres retos asignados por cada módulo, en donde deberán de colocar la calcomanía correspondiente en el mapa del "*Leadership Journey*".

La propuesta se fundamenta en el *microlearning* como metodología de aprendizaje corporativo. Este enfoque plantea que los contenidos breves, específicos y orientados a resolver situaciones concretas favorecen una mayor retención del conocimiento y facilitan su aplicación inmediata en el puesto de trabajo, especialmente en procesos de formación continua y desarrollo de competencias (Hug, 2005; Kapp y Defelice, 2019). Adicionalmente, el programa incorpora contenidos audiovisuales y experiencias prácticas que permiten atender las distintas preferencias de aprendizaje, favoreciendo una mayor comprensión, retención y transferencia de los conocimientos al desempeño laboral.

El programa integra aportes de diversos autores cuyas propuestas responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico organizacional. La visión de Robin Sharma resalta que el liderazgo se ejerce a partir de la influencia y la responsabilidad personal, independientemente del cargo ocupado. Daniel Goleman aporta el

desarrollo de la inteligencia emocional como base para la autogestión y las relaciones interpersonales. Radhakrishnan Pillai incorpora principios de liderazgo estratégico y toma de decisiones, mientras que Patterson, Grenny, McMillan y Switzler enfatizan la importancia de la comunicación efectiva en situaciones complejas. Finalmente, Kouzes y Posner proponen el liderazgo transformacional como un proceso capaz de movilizar equipos, generar compromiso y promover el cambio organizacional.

La implementación del programa se desarrollará mediante una plataforma virtual de *Google sites*, lo que permitirá que los líderes accedan a los contenidos de forma flexible y compatible con sus responsabilidades laborales. Esta modalidad favorece el aprendizaje continuo sin afectar la operación diaria de la empresa y facilita el seguimiento individual del progreso de cada participante.

La incorporación de estos recursos busca fortalecer la motivación durante el proceso formativo y promover una mayor participación mediante la aplicación de elementos de gamificación, de esta manera el avance en el programa se convierte en una experiencia de aprendizaje más dinámica, tangible y significativa.

Ilustración 1. Ruta de implementación del Programa de Desarrollo



Ilustración 2. *Flujograma de Gamificación del Participante “Leadership Journey”*

Accede a la página web aquí: [Leadership Journey](#)

Ilustración 3. ¿Quiénes somos?



Ilustración 4. Inicia el Camino aquí

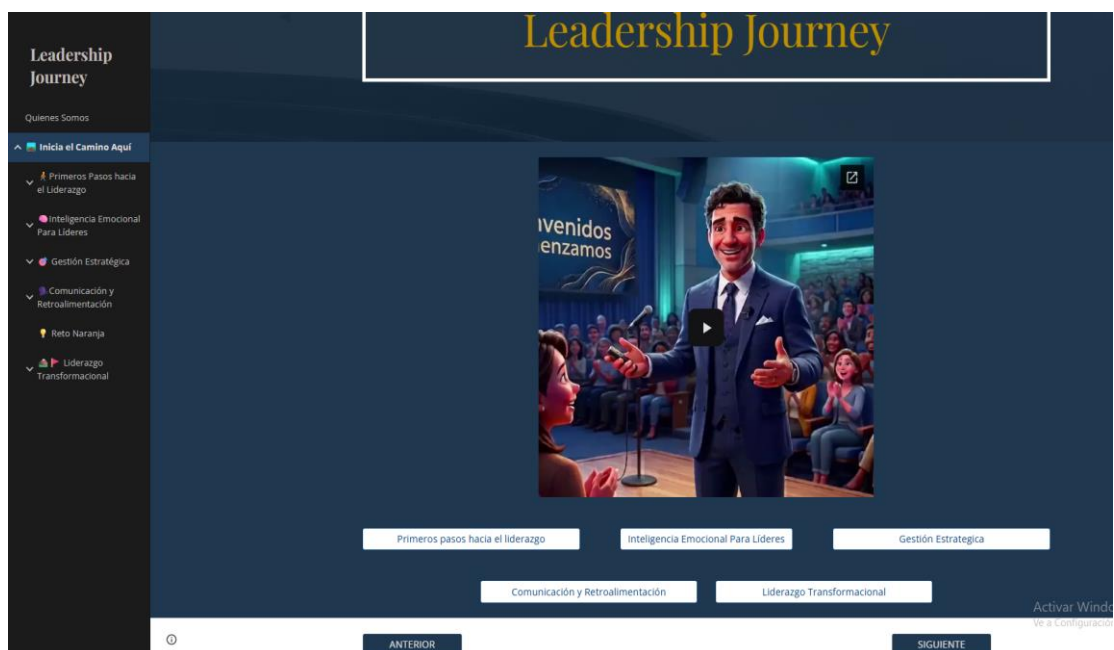
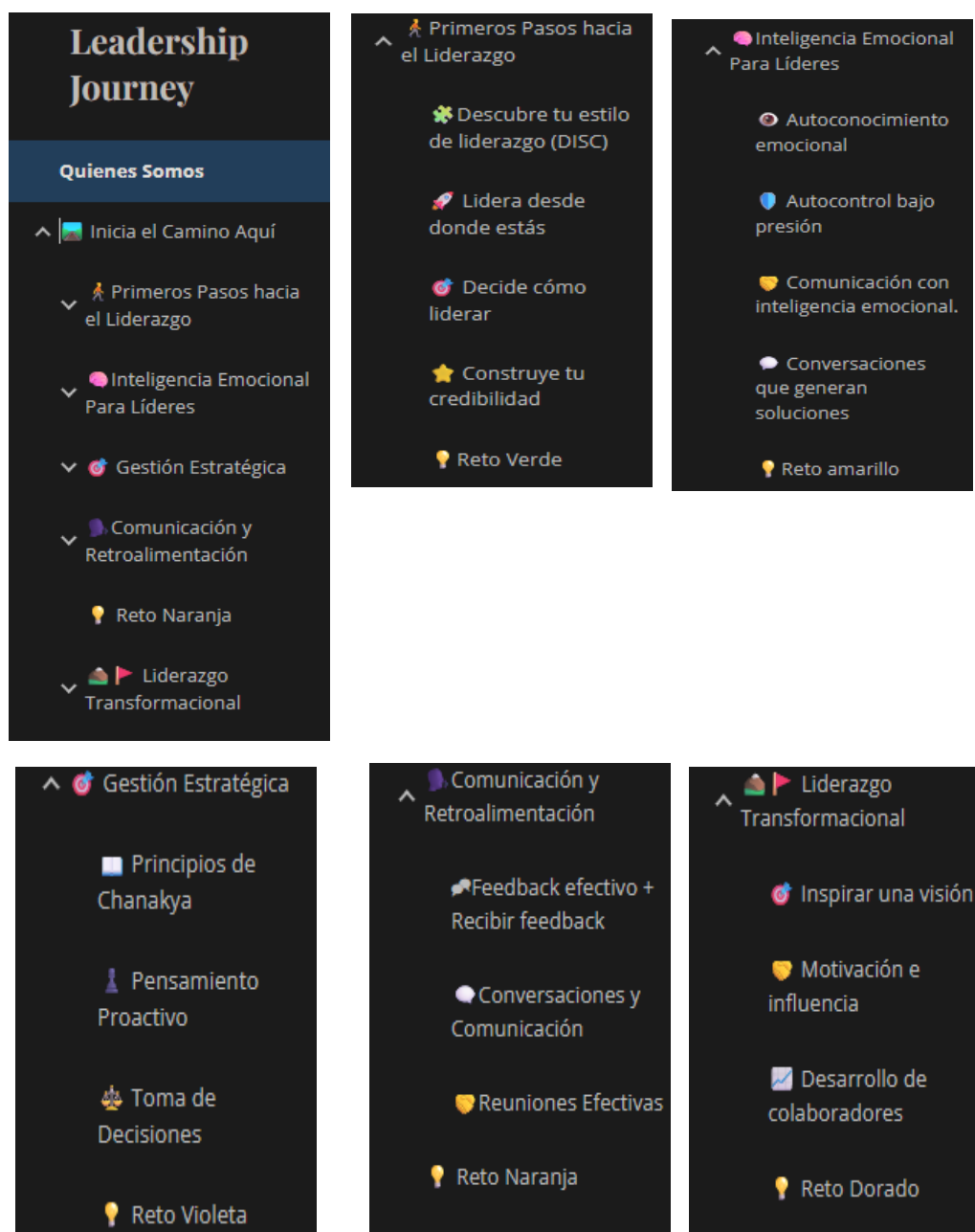


Ilustración 5. Módulos y temas



9. Roles Clave y Actividades Asignadas

Tabla 9. Distribución del trabajo entre los miembros del equipo.

Fase	Actividades	Responsable
Diagnóstico Inicial	Análisis de resultados de Riesgos Psicosociales (MDT)	Sofía Cerda Johana Yadaicela Nicolás Vega Sofía Amarillo Thalía Cáceres
	Aplicación de Kudert/MLQ	Sofía Cerda
	Identificación de brechas de liderazgo Elaboración del informe diagnóstico	Sofía Cerda Johana Yadaicela Nicolás Vega Sofía Amarillo Thalía Cáceres
Diseño del programa formativo	Definición de objetivos Selección de competencias críticas Diseño de módulos de <i>microlearning</i> Elaboración de evaluaciones Desarrollo de plataforma <i>Google Sites</i>	
Socialización y lanzamiento	Presentación del programa Inscripción de participantes Entrega del Kit Camino al Liderazgo Capacitación sobre uso de la plataforma	
Ejecución del <i>microlearnig</i>	Módulos	
	Primeros pasos hacia el liderazgo	Sofia Cerda
	Inteligencia Emocional para líderes	Thalía Cáceres
	Gestión Estratégica	Johana Yadaicela
	Comunicación y retroalimentación	Nicolas Vega
	Liderazgo transformacional	Sofia Amarillo

Acompañamiento y seguimiento	Sesiones de retroalimentación Reuniones por <i>Google Meet</i> Seguimiento individual Resolución de dudas Monitoreo de avances	Sofía Cerda Johana Yadaicela Nicolás Vega Sofía Amarillo Thalía Cáceres
Evaluación de Impacto	Aplicación MLQ Encuesta de satisfacción Comparación de indicadores Informe de resultados	
Sesión de Graduación	Sesión de graduación Asignación del certificado de graduación Entrega de la insignia dorada de Líder Transformacional Reconocimiento por el logro alcanzado	

10. Evaluación del Impacto

El programa contará con un proceso de seguimiento orientado a monitorear su nivel de ejecución y cumplimiento. Para ello, se establecerán indicadores cuantificables que permitan evaluar aspectos como la participación de los líderes, la finalización de los módulos formativos, la aprobación de las evaluaciones, el cumplimiento de los retos propuestos, la satisfacción de los participantes y la culminación del programa. Estos indicadores permitirán verificar el desarrollo de la intervención y facilitarán la toma de decisiones para fortalecer futuras implementaciones del programa.

Para evaluar el impacto del programa “*Leadership Journey*”, se aplicará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) después de la intervención. El MLQ es una herramienta que permite conocer cómo se manifiestan diferentes estilos de liderazgo, principalmente el transformacional, transaccional y pasivo/evitativo. Su aplicación permitirá tener una referencia inicial y posteriormente comparar los resultados obtenidos al finalizar el programa.

La incorporación del MLQ se justifica principalmente porque permite evaluar de una manera más clara si el programa realmente generó cambios en el estilo de liderazgo. A diferencia de una evaluación diagnóstica, el MLQ puede aplicarse antes y después de la intervención, lo que facilita comparar los resultados y observar si hubo una mejora en las competencias de liderazgo transformacional trabajadas durante el programa.

Además, el MLQ está directamente relacionado con el enfoque de liderazgo que se desarrolla en “*Leadership Journey*”, por lo que existe una conexión entre lo que se enseña durante el programa y aquello que posteriormente se evalúa. Esto permite que la medición de resultados sea más coherente y que los cambios puedan analizarse de una forma más objetiva.

Otro aspecto importante es que el MLQ puede recoger tanto la percepción del propio líder como la de sus colaboradores. Esto permite realizar una evaluación 360° y conocer si los cambios que el líder identifica en su desempeño también son percibidos por las personas que trabajan con él.

De esta manera, el proceso queda más completo: Kudert permite conocer las características y brechas individuales de los líderes, mientras que el MLQ ayuda a comprobar si, después de la intervención, esas brechas fueron trabajadas y si realmente se fortalecieron las competencias relacionadas con el liderazgo transformacional

Tabla 10. KPIs con metas cuantificables

Responsable	Fórmula KPI	KPI	Entregables
Talento Humano / Gerencia General	Tasa de participación en el programa = $(\text{Líderes que participaron} / \text{Líderes convocados}) \times 100$	Participación en el programa $0\% \geq 90\%$	Registro de participantes.
Participantes / Talento Humano	Finalización de módulos = $(\text{Módulos completados} / \text{Módulos asignados}) \times 100$	Tasa de finalización $0\% \geq 100\%$	Reporte de avance individual y módulos completados en la plataforma.
Participantes / Talento Humano	Cumplimiento de retos = $(\text{Retos completados} / \text{Retos propuestos}) \times 100$	Tasa de finalización $0\% \geq 100\%$	Evidencias de los retos, validación de actividades y actualización del mapa de progreso.
Participantes / Talento Humano	Satisfacción del participante = Promedio obtenido en la encuesta de satisfacción (escala de 1 a 5)	Satisfacción de participantes $0\% \geq 85\%$	Informe consolidado de satisfacción y recomendaciones de mejora.
Participantes / Talento Humano / Gerencia General	Tasa de finalización del programa = $(\text{Líderes graduados} / \text{Líderes inscritos}) \times 100$	Tasa de finalización $0\% \geq 100\%$	Registro de líderes graduados, entrega de insignias y certificados de culminación.

a. Herramientas de evaluación y análisis posterior

Para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa y el impacto de las acciones implementadas, se utilizarán diferentes herramientas de seguimiento a lo largo de la intervención. Durante el desarrollo de los módulos se llevará un registro de la participación de los líderes en la plataforma virtual. De igual forma, al concluir cada módulo y al finalizar el programa, se aplicarán encuestas de satisfacción mediante *Google Forms* con el fin de conocer la opinión de los participantes sobre la utilidad de los contenidos, la metodología empleada y la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno de trabajo.

Por último, se revisarán los retos ejecutados por cada participante en cada módulo como evidencia de la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos. Este análisis permitirá conocer la manera en que los líderes incorporan las herramientas desarrolladas durante el programa y valorar el aporte que tendrá la intervención al fortalecimiento del liderazgo y a la mejora del entorno organizacional.

11. Resultados Esperados y Sostenibilidad

Con “*Leadership Journey*” buscamos cambios reales en los líderes y en las empresas mediante los conocimientos adquiridos. La metodología propuesta podría contribuir al fortalecimiento de las competencias de liderazgo mejorando la comunicación, el manejo de conflictos y promover un ambiente de trabajo más saludable.

Por otro lado, con la integración del *microlearning* y las estrategias de gamificación se pretende incrementar la participación y permanencia de los líderes durante todo el proceso formativo. El sistema de retos, niveles, insignias y reconocimientos convierte el aprendizaje en una experiencia que motiva a los participantes a completar cada módulo y aplicar los conocimientos adquiridos antes de avanzar al siguiente nivel. De esta manera, el programa de “*Leadership Journey*” propone una metodología estructurada y replicable que puede adaptarse a las necesidades de diferentes empresas ecuatorianas interesadas en fortalecer las competencias de liderazgo de sus equipos. También, se recomienda que las organizaciones incorporen el programa “*Leadership Journey*” como parte del plan anual de capacitación, de modo que los líderes actuales como quienes asuman

posiciones de liderazgo en el futuro tengan acceso a un plan de desarrollo. Asimismo, es conveniente dar seguimiento y monitorear el avance de los participantes considerando el cumplimiento de los módulos, la ejecución de los retos prácticos, las evidencias de aprendizaje, las actividades prácticas, los retos completados y la encuesta de satisfacción.

12. Conclusiones y recomendaciones

a) Conclusiones

Con la aplicación de la metodología Kudert en el diagnóstico logramos identificar las brechas en las competencias de liderazgo, dando como resultado falencias en inteligencia emocional, influencia, comunicación, gestión de equipos y liderazgo transformacional. Junto con el análisis de los informes del Cuestionario de Riesgos Psicosociales previamente aplicado se pudo relacionar las características encontradas en el liderazgo con las condiciones presentes en el entorno laboral.

El diagnóstico organizacional y la revisión de la literatura evidencian que el liderazgo constituye una oportunidad de mejora presente en diversas empresas ecuatorianas, fortalecer las competencias de liderazgo resulta fundamental, ya que estas influyen directamente en el bienestar de los colaboradores, la productividad de los equipos y el logro de los objetivos organizacionales. Es por eso que desarrollamos la metodología replicable “*Leadership Journey*” integrando el *microlearning*, la gamificación y la diversidad de recursos visuales, auditivos y experimentales, los cuales pueden ser aplicados en procesos de aprendizaje corporativo, mejorando de esta manera la adquisición del conocimiento y las habilidades.

Para facilitar el aprendizaje utilizamos recursos digitales y el kit *leadership journey*, los cuales permiten realizar el seguimiento del programa. A través del desarrollo de la plataforma virtual, con cápsulas de *microlearning*, recursos audiovisuales, actividades de gamificación y aprendizaje podemos evaluar a los participantes y seguir su proceso de aprendizaje.

Finalmente, el principal aporte de este proyecto consiste en proponer una metodología replicable que puede servir como referente para empresas ecuatorianas

interesadas en fortalecer sus procesos de desarrollo de liderazgo, más allá del caso de estudio que dio origen a la propuesta.

b) Recomendaciones

Se recomienda que las organizaciones realicen un seguimiento a la evolución de las competencias de liderazgo, aplicando nuevamente las herramientas de diagnóstico. Estas evaluaciones periódicas permitirán comparar los resultados con el diagnóstico inicial.

Con base en estos resultados, se recomienda que las organizaciones prioricen la implementación de programas de formación como *“Leadership Journey”* para líderes, como un proceso previo a asumir cargos de liderazgo o de dirección.

Finalmente, se propone que posterior a la ejecución del programa *“Leadership Journey”* se implemente un sistema integral de seguimiento y evaluación con herramientas como Kudert y MLQ que permita medir el impacto en el bienestar de los colaboradores y desempeño de sus equipos.

13. Bibliografía

- DiSC Profile. (2025). *How DiSC profiles work*.
<https://www.discprofile.com/what-is-disc/how-disc-works>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Kudert. (2025). *Evaluación de talento humano con DISC Kudert*.
<https://kudert.com>
- Kudert. (2025). *Kudert LinkedIn institucional*.
<https://es.linkedin.com/company/kudert>
- Kudert. (2025). *Nuestra metodología vs metodología DISC*.
<https://kudert.com/nuestra-metodologia-vs-metodologia-disc/>
- Kudert. (2025). *La fórmula del talento y metodología Kudert*.
<https://kudert.com/seleccion>
- Kudert. (2025). *Modelo Kudert y evaluación cognitiva VELNA*.
<https://staging.kudert.com/site-kudert/que-es.html>
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Harcourt, Brace & Company.
- Moreno, J., & Puertas, L. (2022). *Estudio de validez de criterio de un instrumento para medir estilos conductuales en población ecuatoriana*. *CienciAmérica*, 11(2).
<https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/385>
- Bezos, J. (2020). *Invent and Wander: The Collected Writings of Jeff Bezos*. Harvard Business Review Press.
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.
- Nooyi, I. (2021). *My Life in Full: Work, Family, and Our Future*. Portfolio.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Kudert. (2026). *Reporte de Perfil Ideal Big Colors– PK6*. Documento interno de evaluación organizacional.
- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2011). *Factores y riesgos psicosociales: formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+prácticas>

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2018). Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial. Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Integral de Riesgos. <https://www.trabajo.gob.ec>

Mojarrango-Rodríguez, A. D., y Escobar-Zabala, O. D. (2026). Evaluación del riesgo psicosocial y su impacto en la salud mental de trabajadores del área de exportaciones en una empresa logística. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/910>

Olmedo Vera, J. H., García Pinargote, J. W., Romero Meza, A. M., y Murillo Moreira, K. X. (2025). Factores de riesgo psicosocial asociados a cumplir turnos rotativos en empresa de sector estratégico. RECIAMUC, 9(1), 105–119. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.\(1\).ene.2025.105-119](https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(1).ene.2025.105-119)

Vinueza, A., Aldaz, N., Mera, C., Pino, D., y Tapia, E. (2019). Diseño y validación de un cuestionario para el diagnóstico de riesgos psicosociales en empresas ecuatorianas. Ciencia & Trabajo, 21(66), 160–168. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492018000300160

Boyatzis, R. E. (2006). Intentional change theory from a complexity perspective. Journal of Management Development, 25(7), 607–623

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Kairós

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications

Espín M., C. A. (19 de agosto 2024). Diseño del plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE. Universidad Andina Simón Bolívar.

Ojeda Coronado, J. S. (2021). Plan de intervención para desarrollar la competencia del liderazgo transformacional en un equipo de directivos de una mype de Lima metropolitana.

De la Cruz Damián, J., Mantari Calderón, K., Barrionuevo Inca Roca, Y. A., & Ortiz Colca, G. C. (2025). Formación y desarrollo de habilidades gerenciales para fortalecer el liderazgo organizacional: una revisión sistemática. Impulso, Revista De Administración, 5(12), 87-103. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.171>

Tenorio Alarcon, R. (2024). Propuesta de mejora del liderazgo organizacional para mejorar el desempeño laboral en la empresa Construk Global Klee EIRL, Ayacucho, 2024.

Pillai, R. (2010). Corporate Chanakya: Successful Management The Chanakya Way. Jaico Publishing House.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2017). El desafío del liderazgo. Sexta edición. Editorial Reverté.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., y Switzler, A. (2012). Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Sharma, R. (2011). El líder que no tenía cargo: Una fábula moderna sobre el éxito auténtico en los negocios y en la vida (M. Candel, Trad.). Grijalbo.

Engage Education. (2023, 24 de marzo). VAK learning styles: What are they and what do they mean? Engage Education. <https://engage-education.com/blog/vak-learning-styles-what-are-they-and-what-do-they-mean-engage-education>

Deel. (2025, 15 de diciembre). ¿Qué es el método STAR y cómo usarlo? Deel. Recuperado el 13 de junio de 2026, de <https://www.deel.com/es/blog/que-es-metodo-star-como-usarlo/>

Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara.

Marston, W. M. (1928). Emotions of normal people. Harcourt, Brace and Company.

Goleman, D. (2013). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Plaza & Janés.

Sánchez, M. P. B., Sánchez, J. Y. B., & Sánchez, J. L. B. (2025). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño de los empleados en empresas de Ambato. Bibliotecas. Anales de investigación, 21(2), 9.

Cevallos, M. G. O., Jaramillo, G. A. L., Franco, J. A. C., & Vera, S. A. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(10), 1678-1692.

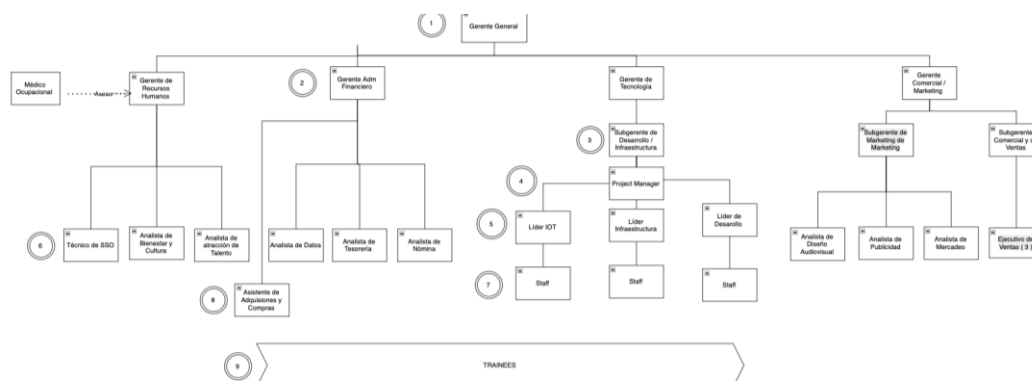
Página Web (Leadership Journey):

<https://sites.google.com/view/leadershipjourney-summit/quienes-somos?authuser=0>

14. Anexos

Anexo 1. Organigrama

Ilustración 6. Organigrama



Anexo 2. Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales

Ilustración 7. Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL EN ESPACIOS LABORALES

Instrucciones para completar el cuestionario:

1. El cuestionario es anónimo es decir no se solicita información personal sobre el participante.
2. La información obtenida es confidencial es decir que se ha de guardar, mantener y emplear con estricta cautela la información obtenida.
3. Completar todo el cuestionario requiere entre 15 a 20 minutos.
4. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y opción de respuesta. En este punto es necesario identificar y valorar todos aquellos factores del ámbito psicosocial que pueden representar un riesgo para la salud y el bienestar laboral.
5. Utilizar lápiz o esférico para marcar con una "X" la respuesta que considere que describe mejor su situación. Es obligatorio contestar todos los ítems del cuestionario, en caso de error en la respuesta encerrar en un círculo la misma y seleccionar nuevamente la respuesta.
6. No existen respuestas correctas o incorrectas.
7. Evitar distracciones mientras completa el cuestionario, en caso de inquietud, solicitar asistencia al facilitador.
8. El cuestionario tiene una sección denominada "observaciones y comentarios", que puede ser utilizada por los participantes en caso de sugerencias u opiniones.
9. Los resultados finales de la evaluación serán socializados oportunamente a los participantes.

Muchas gracias por su colaboración

DATOS GENERALES					
ID	Item				
A.	Fecha:				
B.	Provincia:				
C.	Ciudad:				
D.	Área de trabajo:	Administrativa:		Operativa:	
		Ninguno		Técnico / Tecnológico	
E.	Nivel más alto de instrucción (Maque una sola opción) :	Educación básica		Tercer nivel	
		Educación media		Cuarto nivel	
		Bachillerato		Otro	
F.	Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución:	0-2años		11-20años	
		3-10años		superior a 21 años	
G.	Edad del trabajador o servidor:	16-24 años		44-52años	
		25-34años		superior a 53 años	
		35-43años			
H.	Auto-identificación étnica:	Indígena		Afro - ecuatoriano:	
		Mestizo/a:		Blanco/a:	
		Montubio/a:		Otro:	
I.	Sexo del trabajador o servidor:	Mujer:		Hombre:	
CARGA Y RITMO DE TRABAJO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Item				
1	Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes)				
2	Decido el ritmo de trabajo en mis actividades				
3	Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés				
4	Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral				

Suma de puntos de la dimensión		Puntos			
DESARROLLO DE COMPETENCIAS					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
5	Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado				
6	En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo				
7	En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas				
8	En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	
LIDERAZGO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
9	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.				
10	Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo				
11	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades				
12	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar				
13	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar				
14	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	
MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
15	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión				
16	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas				
17	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones				
18	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
19	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión				
20	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores				
21	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas				
22	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos				
23	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables				
24	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	
RECUPERACIÓN					
NR	Ítem	Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
25	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades				
26	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.				

27	En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo				
28	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales				
29	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

SOPORTE Y APOYO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
30	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas				
31	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas				
32	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad				
33	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero				
34	En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

OTROS PUNTOS IMPORTANTES		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
35	En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan				
36	Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumpla dentro de mi jornada y horario de trabajo				
37	En mi trabajo existe un buen ambiente laboral				
38	Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades				
39	En mi trabajo me siento aceptado y valorado				
40	Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad				
41	Considero que mi trabajo esta libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.				
42	Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.				
43	En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral				
44	Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental				
45	Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando				
46	Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo				
47	Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales				
48	Mi trabajo esta libre de acoso sexual				
49	En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales				
50	Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.				
51	Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.				
52	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución				
53	En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.				
54	Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.				
55	Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo				
56	En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral				
57	Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)				
58	Considero que me encuentro física y mentalmente saludable				
Suma de puntos de la Dimensión		0		Puntos	

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

59	
----	--

	Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)	0	175 a 232	117 a 174	58 a 116

RESULTADO POR DIMENSIONES	Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga y ritmo de trabajo	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Desarrollo de competencias	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Liderazgo	0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Margen de acción y control	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Organización del trabajo	0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Recuperación	0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Soporte y apoyo	0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes	0	73 a 96	49 a 72	24 a 48

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cada pregunta del cuestionario tiene 4 opciones de respuesta, con una puntuación de 1 a 4, de forma tal que el menor puntaje indica un mayor riesgo en esa dimensión. De acuerdo con el resultado de la aplicación de este instrumento, los puntajes se separan en terciles, para cada una de las dimensiones. Esto permite clasificar en los rangos "bajo", "medio" y "alto" a la exposición a cada uno de los factores de riesgo psicosocial.

Interpretación de Resultados:

Bajo: El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga

Medio: El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.

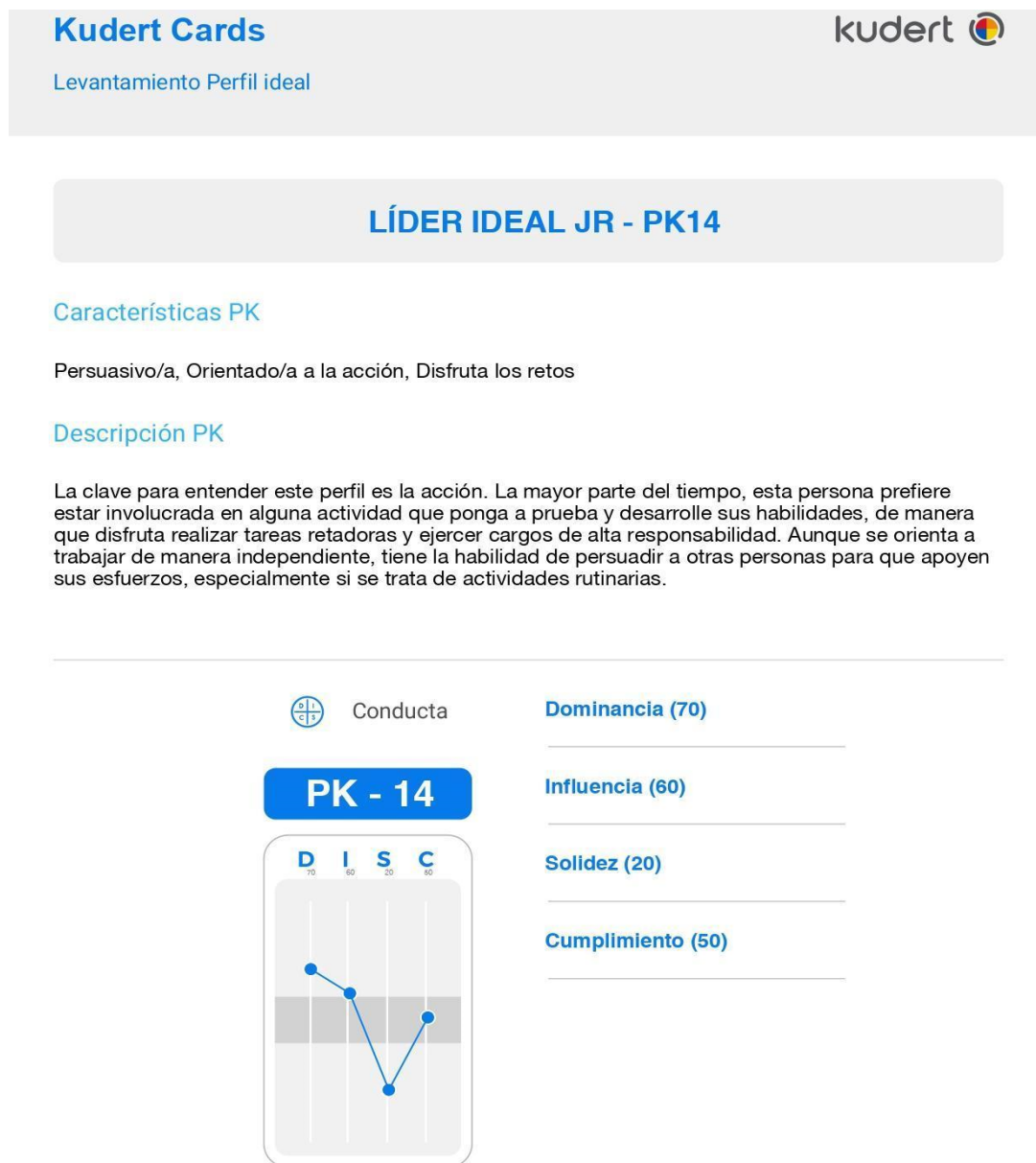
Alto: El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.

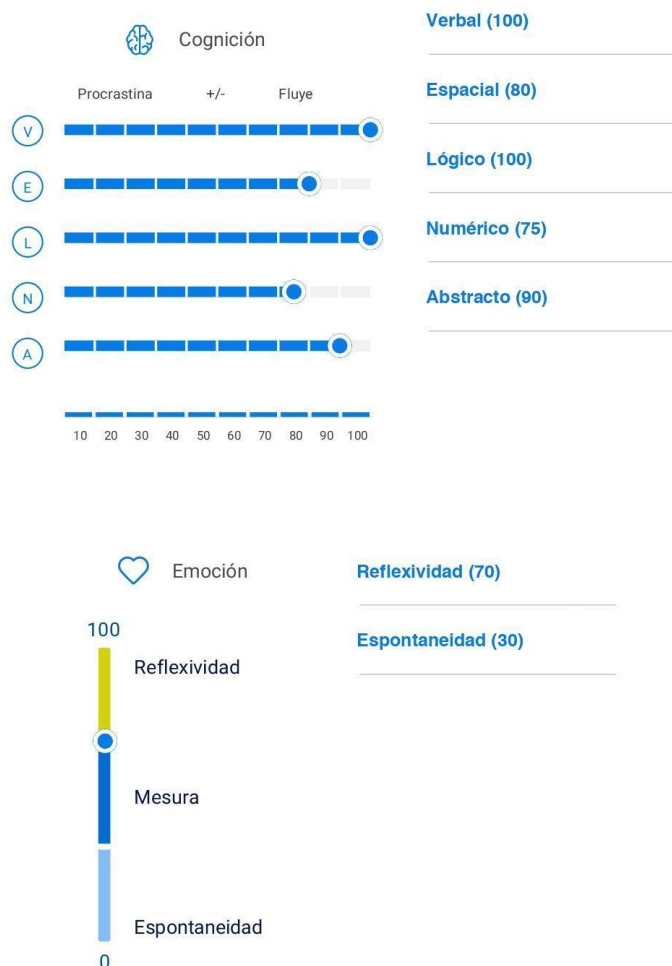
Si en algún apartado la puntuación obtenida se sitúa en el intervalo Alto, vuelva a leer las preguntas de este apartado, éstas le darán pistas de cuál puede ser el origen del problema y lo ayudarán a interpretar los resultados.

Puede manifestar el problema a su jefe inmediato, superior o encargado de la administración de talento humano de la institución donde usted presta sus servicios

Anexo 3. Perfil ideal de Liderazgo de Kudert

Ilustración 8. Informe perfil ideal de Liderazgo Kudert





Anexo 4. Tabulación Resultados de la Evaluación de Riesgo Psicosocial

Tabla 11. Distribución de resultados por dimensiones de la evaluación de riesgo psicosocial

DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
DIMENSIÓN 1. CARGA Y RITMO DE TRABAJO	39%	59%	1%
DIMENSIÓN 2. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	46%	49%	4%
DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO	55%	28%	17%
DIMENSIÓN 4. MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL	51%	43%	6%

DIMENSIÓN 5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	59%	38%	3%
DIMENSIÓN 6. RECUPERACIÓN	38%	57%	6%
DIMENSIÓN 7. SOPORTE Y APOYO	41%	52%	7%
DIMENSIÓN 8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES	61%	38%	1%
DIMENSIÓN 8.1. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO DISCRIMINATORIO	68%	32%	0%
DIMENSIÓN 8.2. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO LABORAL	33%	38%	29%
DIMENSIÓN 8.3. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ACOSO SEXUAL	74%	19%	7%
DIMENSIÓN 8.4. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ADICCIÓN AL TRABAJO	64%	36%	0%
DIMENSIÓN 8.5. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: CONDICIONES DEL TRABAJO	62%	35%	3%
DIMENSIÓN 8.6. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: DOBLE PRESENCIA (LABORAL – FAMILIAR)	54%	41%	6%
DIMENSIÓN 8.7. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: ESTABILIDAD LABORAL Y EMOCIONAL	48%	42%	10%
DIMENSIÓN 8.8. OTROS PUNTOS IMPORTANTES: SALUD AUTO PERCIBIDA	45%	42%	13%

Gráfico 1. Comparación de dimensiones según el nivel de riesgo psicosocial

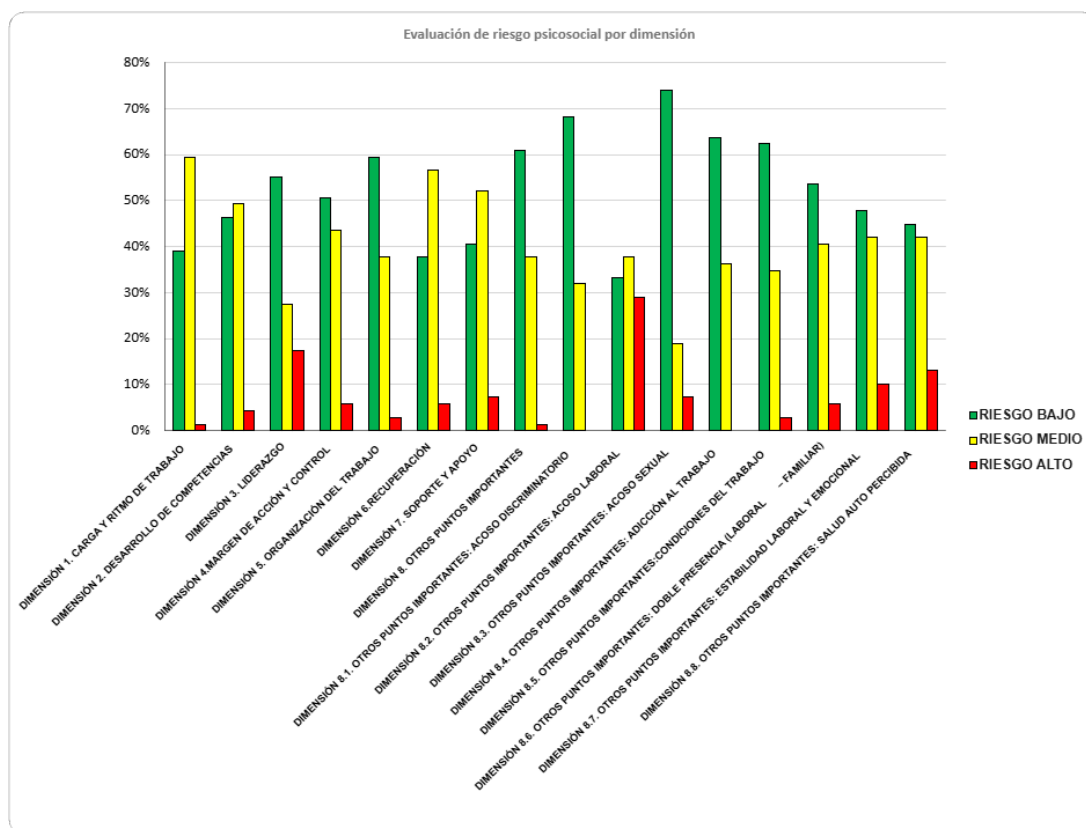


Gráfico 2. Distribución global del nivel de riesgo psicosocial

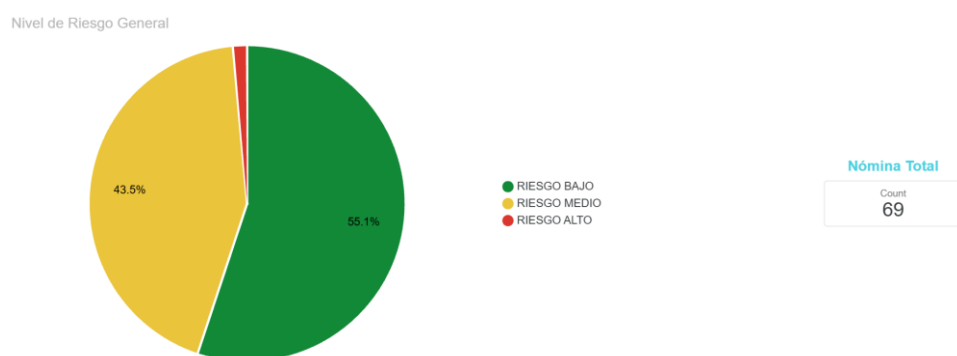
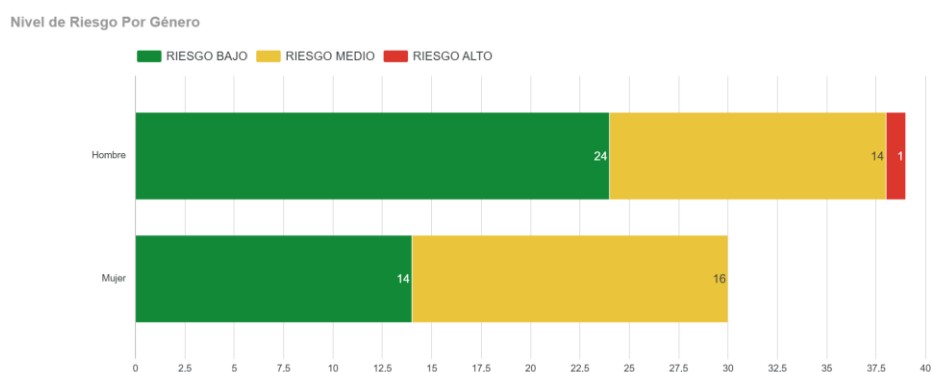
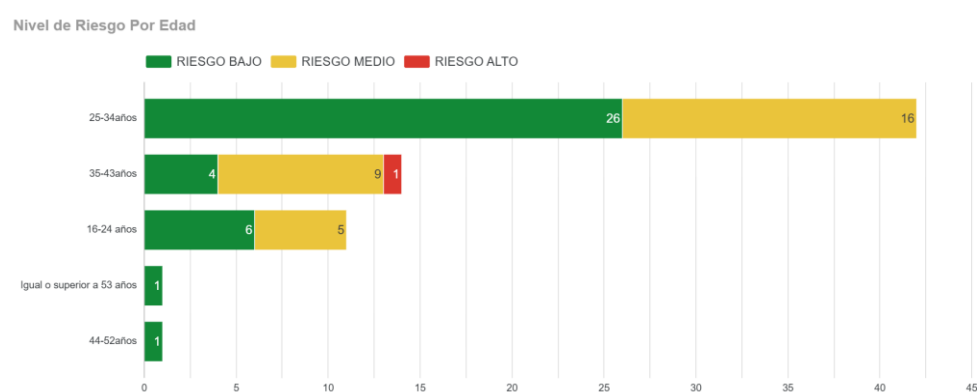
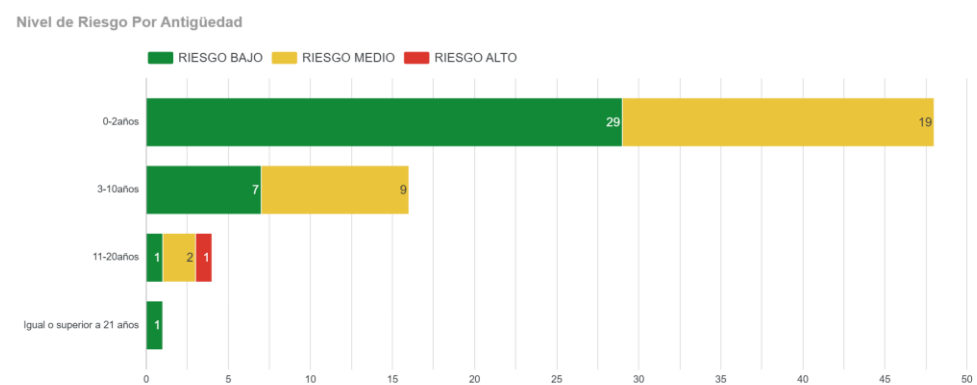


Gráfico 3. Distribución de nivel de riesgo psicosocial por departamento



Gráfico 4. *Distribución de nivel de riesgo psicosocial por género*Gráfico 5. *Distribución de nivel de riesgo psicosocial por edad*Gráfico 6. *Distribución de nivel de riesgo psicosocial por antigüedad*

Anexo 5. Base de datos de Kudert

Tabla 12. Análisis de Liderazgo con Kudert (Tabulación)

Base de datos líderes Empresa de Tecnología																						
Líder	Nombre	Cargo	Departamento	Función	Perfil	7	70	81	62	48	51	21	80	100	80	80	70	74	73	73	51	
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Recursos Humanos	Estratégico	Kudert-R01	47	83	38	54	57	58	45	42	70	60	60	40	54	39	39	71	
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Operaciones	Estratégico	Kudert-R03	55	45	39	71	24	51	65	60	100	90	70	70	100	85	66	
Lider D	Sebastián Luna	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Estratégico	Kudert-R04	58	52	83	37	78	59	37	29	100	90	30	80	40	68	73	73	
Lider E	Mateo Herrera	Proyect Manager	Operaciones	Táctico	Kudert-R05	41	59	21	79	41	57	18	84	90	90	80	20	40	69	37	37	
Lider F	Isabella Vargas	Lider de Equipo Operativo 1	Operaciones	Táctico	Kudert-R06	37	45	65	53	25	40	64	71	80	80	90	70	100	88	83	83	
Lider G	Daniela Castro	Lider de Equipo Operativo 2	Operaciones	Táctico	Kudert-R07	59	50	70	24	82	46	70	35	70	40	90	85	64	78	78	73	
Lider H	Nicolas Peña	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estratégico	Kudert-R08	49	59	57	35	32	51	57	60	100	100	80	80	100	88	94	94	
Lider I	Mariana Vega	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estratégico	Kudert-R09	46	57	48	72	19	26	13	100	30	70	40	65	40	55	55	55	
Lider J	Enrique Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Táctico	Kudert-R10	46	63	44	47	63	44	28	65	70	70	100	40	50	69	54	54	
Lider K	Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Táctico	Kudert-R11	25	58	58	49	76	38	30	56	80	90	90	50	80	78	32	32	
Brechas individuales por líder vs Perfil Ideal BC-PK14																						
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Dominancia	DISC	48.0	70.0	-22.0	22.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Influencia	DISC	51.0	60.0	-9.0	9.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Soldes	DISC	21.0	20.0	1.0	1.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Cumplimiento	DISC	80.0	80.0	30.0	30.0	Por encima	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Verbal	VELNA	100.0	100.0	0.0	0.0	Almeado	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Espacial	VELNA	60.0	80.0	-20.0	20.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Lógico	VELNA	60.0	100.0	-40.0	40.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Número	VELNA	80.0	75.0	5.0	5.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Abstrato	VELNA	70.0	90.0	-20.0	20.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Indice Cognitivo	VELNA Global	74.0	89.0	-15.0	15.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Indice Emocional	Inteligencia Emocional	73.0	70.0	3.0	3.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Emoción Natural	Inteligencia Emocional	73.0	70.0	3.0	3.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider A	Alejandro Moreno	Gerente General	Dirección General	Estratégico	Emoción Adaptada	Inteligencia Emocional	73.0	70.0	3.0	3.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Dominancia	DISC	57.0	70.0	-13.0	13.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Influencia	DISC	56.0	60.0	-4.0	4.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Soldes	DISC	45.0	20.0	25.0	25.0	Por encima	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Cumplimiento	DISC	42.0	50.0	-8.0	8.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Verbal	VELNA	70.0	100.0	-30.0	30.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Espacial	VELNA	60.0	80.0	-20.0	20.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Lógico	VELNA	60.0	100.0	-40.0	40.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Número	VELNA	40.0	75.0	-35.0	35.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Abstrato	VELNA	40.0	70.0	-30.0	30.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Indice Cognitivo	VELNA Global	54.0	89.0	-35.0	35.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Indice Emocional	Inteligencia Emocional	39.0	70.0	-31.0	31.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Emoción Natural	Inteligencia Emocional	39.0	70.0	-31.0	31.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider B	Valentina Ríos	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Estratégico	Emoción Adaptada	Inteligencia Emocional	71.0	70.0	1.0	1.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Dominancia	DISC	24.0	70.0	-46.0	46.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Influencia	DISC	51.0	60.0	-9.0	9.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Soldes	DISC	85.0	20.0	45.0	45.0	Por encima	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Cumplimiento	DISC	80.0	50.0	30.0	30.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Verbal	VELNA	100.0	100.0	0.0	0.0	Almeado	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Espacial	VELNA	90.0	80.0	10.0	10.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Lógico	VELNA	70.0	100.0	-30.0	30.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Abstrato	VELNA	70.0	90.0	-10.0	10.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Indice Cognitivo	VELNA Global	100.0	90.0	10.0	10.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Indice Emocional	Inteligencia Emocional	88.0	89.0	-1.0	1.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Emoción Natural	Inteligencia Emocional	56.0	70.0	-14.0	14.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider C	Camila Torres	Gerente Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Estratégico	Emoción Adaptada	Inteligencia Emocional	31.0	70.0	-39.0	39.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Dominancia	DISC	76.0	70.0	6.0	6.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Influencia	DISC	69.0	60.0	9.0	9.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Soldes	DISC	37.0	20.0	17.0	17.0	Por encima	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Cumplimiento	DISC	28.0	50.0	-22.0	22.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Verbal	VELNA	100.0	100.0	0.0	0.0	Almeado	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Espacial	VELNA	30.0	80.0	10.0	10.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Lógico	VELNA	30.0	100.0	-70.0	70.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Número	VELNA	80.0	75.0	5.0	5.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Abstrato	VELNA	40.0	70.0	-30.0	30.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Indice Cognitivo	VELNA Global	68.0	89.0	-21.0	21.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Indice Emocional	Inteligencia Emocional	73.0	70.0	3.0	3.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Emoción Natural	Inteligencia Emocional	73.0	70.0	3.0	3.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider D	Sebastián Luna	Gerente de Operaciones	Operaciones	Estratégico	Emoción Adaptada	Inteligencia Emocional	0.0	70.0	-70.0	70.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Dominancia	DISC	41.0	70.0	-29.0	29.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Influencia	DISC	57.0	60.0	-3.0	3.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Soldes	DISC	18.0	20.0	-2.0	2.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Cumplimiento	DISC	84.0	80.0	34.0	34.0	Por encima	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Verbal	VELNA	90.0	100.0	-10.0	10.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Espacial	VELNA	90.0	80.0	10.0	10.0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Lógico	VELNA	80.0	100.0	-20.0	20.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Número	VELNA	20.0	75.0	-55.0	55.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Abstrato	VELNA	40.0	90.0	-50.0	50.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Indice Cognitivo	VELNA Global	68.0	89.0	-23.0	23.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Indice Emocional	Inteligencia Emocional	37.0	70.0	-33.0	33.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Emoción Natural	Inteligencia Emocional	37.0	70.0	-33.0	33.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider E	Mateo Herrera	Supervisor de Operaciones y Productividad	Operaciones	Táctico	Emoción Adaptada	Inteligencia Emocional	0.0	70.0	-70.0	70.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Dominancia	DISC	25.0	70.0	-45.0	45.0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Influencia	DISC	40.0	60.0	-20.0	20.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Soldes	DISC	64.0	20.0	44.0	44.0	Por encima	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Cumplimiento	DISC	71.0	80.0	21.0	21.0	Por encima	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Verbal	VELNA	80.0	100.0	-20.0	20.0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Espacial	VELNA	80.0	80.0	0.0	0.0	Almeado	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Lógico	VELNA	90.0	100.0	-10.0	10.0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / E									
Lider F	Isabella Vargas	Proiect Manager	Operaciones	Táctico	Número	VELNA	70.0	75.0	-5.0													

Lider I Mariana Vega	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estrategico Abstracto	VELNA	60,0	90,0	-30,0	30,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider I Mariana Vega	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estrategico Indice Cognitivo	VELNA Global	60,0	80,0	-20,0	20,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider I Mariana Vega	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estrategico Indice Emocional	Inteligencia Emocional	55,0	70,0	-15,0	15,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider I Mariana Vega	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estrategico Emocion Natural	Inteligencia Emocional	55,0	70,0	-15,0	15,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider I Mariana Vega	Gerente Comercial y Marketing	Comercial y Marketing	Estrategico Emocion Adaptada	Inteligencia Emocional	0,0	70,0	-70,0	70,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Dominancia	DISC	63,0	70,0	-7,0	7,0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Influencia	DISC	44,0	60,0	-16,0	16,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Solidez	DISC	28,0	20,0	8,0	8,0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Cumplimiento	DISC	65,0	50,0	15,0	15,0	Por encima	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Verbal	VELNA	70,0	100,0	-30,0	30,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Indice Cognitivo	VELNA Global	66,0	80,0	-14,0	14,0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Logico	VELNA	100,0	100,0	0,0	0,0	Alineado	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Numerico	VELNA	40,0	75,0	-35,0	35,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Abstracto	VELNA	50,0	90,0	-40,0	40,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Indice Emocional	Inteligencia Emocional	66,0	80,0	-14,0	14,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Emocion Natural	Inteligencia Emocional	54,0	70,0	-16,0	16,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider J Emilia Salazar	Supervisor de Marketing	Comercial y Marketing	Tactico Emocion Adaptada	Inteligencia Emocional	54,0	70,0	-16,0	16,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Emocion Natural	Inteligencia Emocional	52,0	70,0	-18,0	18,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Dominancia	DISC	76,0	70,0	6,0	6,0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Influencia	DISC	38,0	60,0	-22,0	22,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Solidez	DISC	30,0	20,0	10,0	10,0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Cumplimiento	DISC	56,0	50,0	6,0	6,0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Verbal	VELNA	80,0	100,0	-20,0	20,0	Por debajo	Moderado	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Espacial	VELNA	90,0	80,0	10,0	10,0	Por encima	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Logico	VELNA	90,0	100,0	-10,0	10,0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Numerico	VELNA	50,0	75,0	-25,0	25,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Abstracto	VELNA	80,0	90,0	-10,0	10,0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Indice Cognitivo	VELNA Global	78,0	80,0	-11,0	11,0	Por debajo	Bajo	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Indice Emocional	Inteligencia Emocional	32,0	70,0	-38,0	38,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Emocion Natural	Inteligencia Emocional	32,0	70,0	-38,0	38,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE
Lider K Gabriel Andrade	Supervisor Comercial y Ventas	Comercial y Marketing	Tactico Emocion Adaptada	Inteligencia Emocional	32,0	70,0	-38,0	38,0	Por debajo	Alto	Perfil adaptado Kudert / VELNA / IE

Anexo 6. Comparativo perfil actual vs perfil ideal BC-PK14

Gráfico 7. Comparativo Gerente General / Dirección General

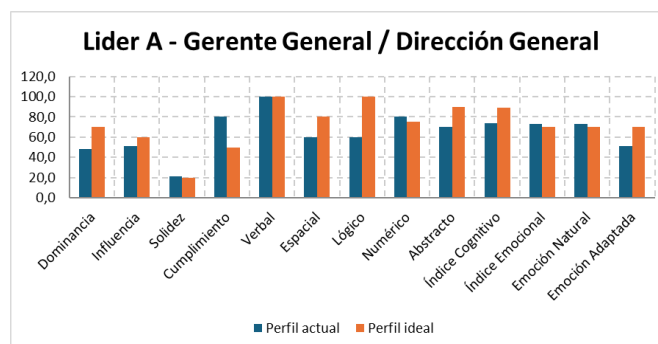


Gráfico 8. Comparativo Gerente de Recursos Humanos / Recursos Humanos

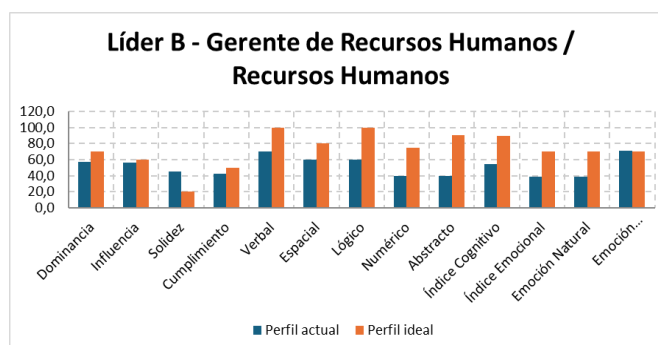


Gráfico 9. Comparativo Gerente Administrativo Financiero / Administrativo Financiero

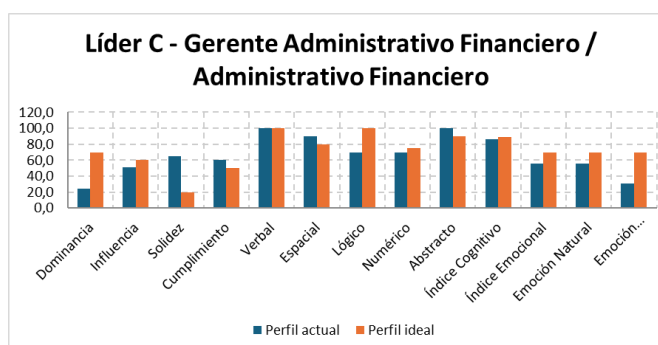


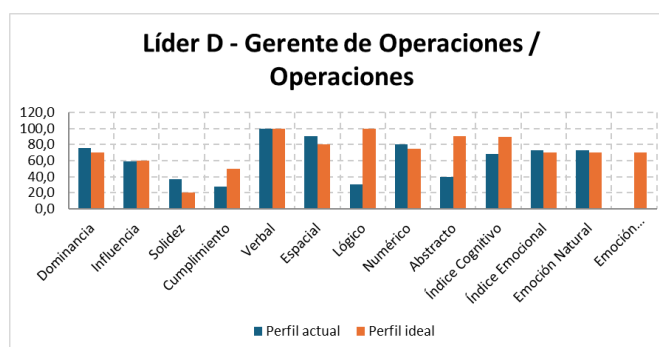
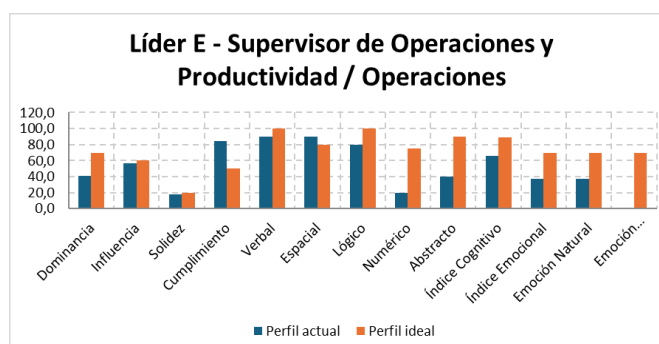
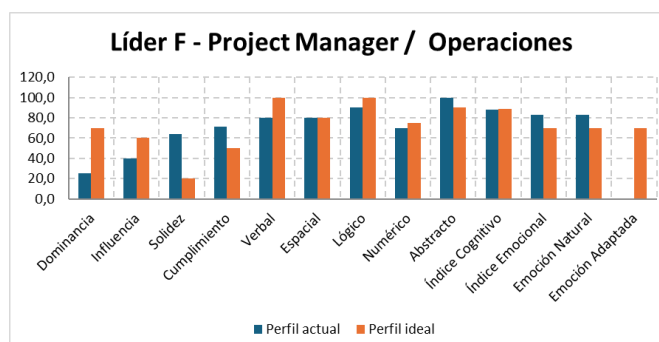
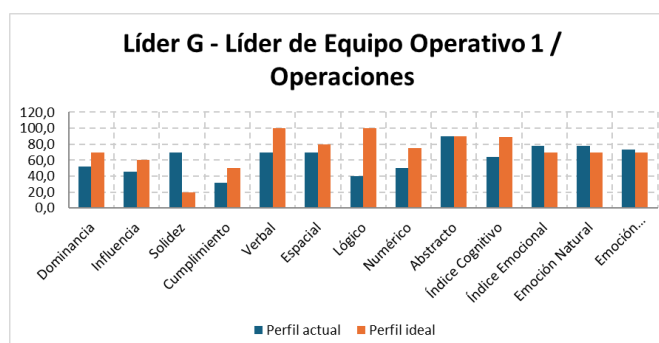
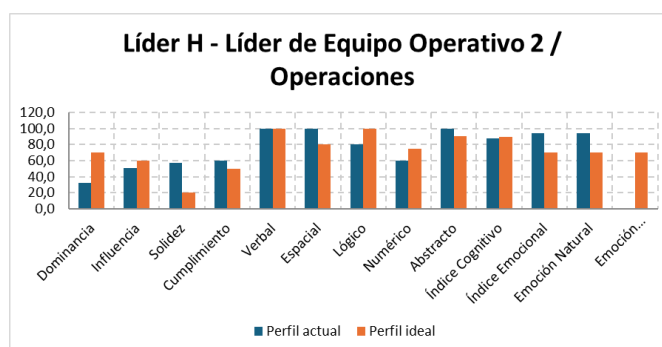
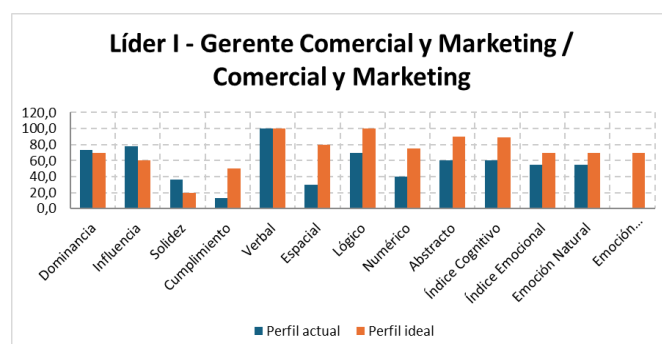
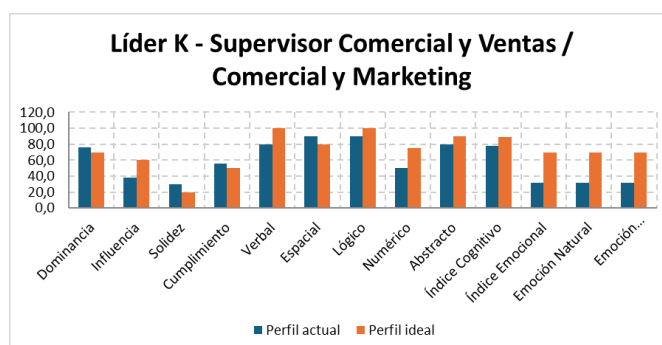
Gráfico 10. *Comparativo Gerente de Operaciones / Operaciones*Gráfico 11. *Comparativo Supervisor de Operaciones y productividad / Operaciones*Gráfico 12. *Comparativo Project Manager / Operaciones*Gráfico 13. *Comparativo Líder de Equipos Operativo 1 / Operaciones*

Gráfico 14. *Comparativo Líder de Equipos Operativo 2 / Operaciones*Gráfico 15. *Comparativo Gerente comercial y Marketing / Comercial y Marketing*Gráfico 16. *Comparativo Supervisor de Marketing / Operaciones y Marketing*Gráfico 17. *Comparativo Supervisor Comercial y Ventas / Comercial y Marketing*

Anexo 7. Programa de microlearning

Tabla 13. Contenido del programa de microlearning para el desarrollo de liderazgo.

Módulo	Nombre del módulo	Contenidos	Objetivo de aprendizaje	Brecha	Metodología	Evidencia
1	Primeros pasos hacia el liderazgo o Basado en el libro "El líder que no tenía cargo" de Robin Sharma	Descubre tu estilo de liderazgo (DISC)	Reconocer las principales características del estilo conductual, con los resultados personalizados y su impacto en el liderazgo y las relaciones laborales.	Autoconocimiento	Resultados de la evaluación DISC mediante la solicitud al departamento de RRHH y reflexión guiada para poder comprender e interpretar los datos.	Perfil DISC completado y reflexión registrada.
		Liderar sin cargo	Identificar formas de ejercer liderazgo desde el rol actual.	Influencia y proactividad	Video, lectura comprensiva, evaluación de aprendizaje	Evaluación final de conocimiento de 10 preguntas. Para aprobar
		Mentalidad de propietario	Reconocer conductas orientadas a la corresponsabilidad organizacional.	Responsabilidad personal y proactividad		

		Responsabilidad vs. victimismo	Diferenciar respuestas proactivas frente a situaciones adversas.	Responsabilidad personal		el módulo será necesario obtener una puntuación mínima del 80%.
		Cómo influir sin autoridad	Aplicar estrategias básicas de influencia positiva.	Influencia		
		Excelencia diaria	Identificar hábitos que favorezcan un desempeño sobresaliente.	Proactividad y dominancia		
		Construcción de credibilidad	Reconocer conductas que fortalezcan la confianza en el equipo.	Influencia y responsabilidad personal		
2	Inteligencia Emocional para Líderes Basado en el libro "La inteligencia	Autoconocimiento emocional	Identificar y comprender los propios estados emocionales y su impacto en el ejercicio del liderazgo.	Inteligencia Emocional, Autoconocimiento	Video, lectura comprensiva, evaluación de aprendizaje	Evaluación final de conocimiento de 10 preguntas. Para aprobar el módulo
		Autocontrol bajo presión	Desarrollar estrategias de autorregulación emocional ante situaciones de	Gestión emocional adaptada		

	emocional” de Daniel Goleman		alta presión organizacional.		será necesario obtener una puntuación mínima del 80%.
		Empatía organizacional	Fortalecer la capacidad empática como competencia central del liderazgo transformacional.	Empatía, Consideración individualizada	
		Escucha activa	Aplicar técnicas de escucha activa para mejorar la comunicación con los equipos de trabajo.	Comunicación, Influencia	
		Manejo de conflictos	Gestionar de forma constructiva los conflictos interpersonales y organizacionales desde una perspectiva transformacional.	Relaciones interpersonales	
		Conversaciones difíciles	Conducir conversaciones difíciles con honestidad,	Comunicación asertiva, Consideración	

			respeto y orientación al desarrollo del colaborador.	individualizada		
		Gestión emocional en equipos	Gestionar el clima emocional del equipo para promover el bienestar colectivo y el desempeño sostenido.	Inteligencia Emocional, Motivación inspiracional		
3	Gestión estratégica Basado en el libro “Corporate Chanakya” de Radhakrishnan Pillai	Los principios de Chanakya	Aplicar principios de liderazgo estratégico basados en Chanakya.	Pensamiento estratégico	Video, lectura comprensiva, evaluación de aprendizaje	Evaluación final de conocimiento de 10 preguntas. Para aprobar el módulo será necesario obtener una puntuación mínima
		Pensamiento estratégico	Analizar situaciones desde una perspectiva estratégica.	Toma de decisiones		
		Toma de decisiones difíciles	Tomar decisiones complejas con criterio y visión de largo plazo.	Visión Organizacional		

						del 80%.
4	Comunicación y Retroalimentación Basado en el libro “Conversaciones Cruciales, herramientas para hablar cuando hay mucho en juego” de Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler	Cómo dar feedback efectivo	Aplicar el modelo SCI (Situación– Comportamiento– Impacto) para dar feedback constructivo y preciso	Ausencia de retroalimentación estructurada	Video, lectura comprensiva, evaluación de aprendizaje	Evaluación final de conocimiento de 10 preguntas. Para aprobar el módulo será necesario obtener una puntuación mínima del 80%.
		Cómo recibir feedback sin defensividad	Desarrollar la capacidad de recibir retroalimentación sin reactividad emocional	Comunicación no efectiva		
		Conversaciones difíciles	Manejar conversaciones difíciles creando seguridad psicológica y acuerdos reales	Conflictos derivados de mala gestión		
		Comunicación asertiva	Comunicar de forma asertiva (estableciendo límites con claridad y respeto)	Comunicación no efectiva		
		Reuniones efectivas	Efectuar reuniones con diferentes estrategias de planificación	Deficiencias en claridad de instrucciones		

			(agenda, roles y compromisos documentados)			
5	Liderazgo Transformacional Basado en el libro "El Desafío del Liderazgo" de James M. Kouzes Barry Z. Posner	Qué es liderazgo transformacional	Comprender los principios del liderazgo transformacional	Liderazgo, Influencia, Motivación, Comunicación, Inteligencia Emocional	Video, lectura comprensiva, evaluación de aprendizaje.	Evaluación final de conocimiento de 10 preguntas. Para aprobar el módulo será necesario obtener una puntuación mínima del 80%
		Inspira una visión	Desarrollar la capacidad de comunicar una visión clara y movilizadora que genere compromiso y sentido de propósito en los equipos de trabajo	Influencia y compromiso organizacional		
		Motivación e influencia	Aplicar estrategias de motivación para incrementar el compromiso, la participación y el desempeño de los colaboradores	Influencia, Inteligencia emocional, Comunicación		

		Desarrollo de colaboradores	Promover el crecimiento y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores mediante el acompañamiento y la orientación	Influencia, Motivación, Inteligencia emocional, Comunicación		
--	--	-----------------------------	--	--	--	--

Anexo 8. Implementos del Kit de Gamificación

Ilustración 9. Mapa Leadership Journey

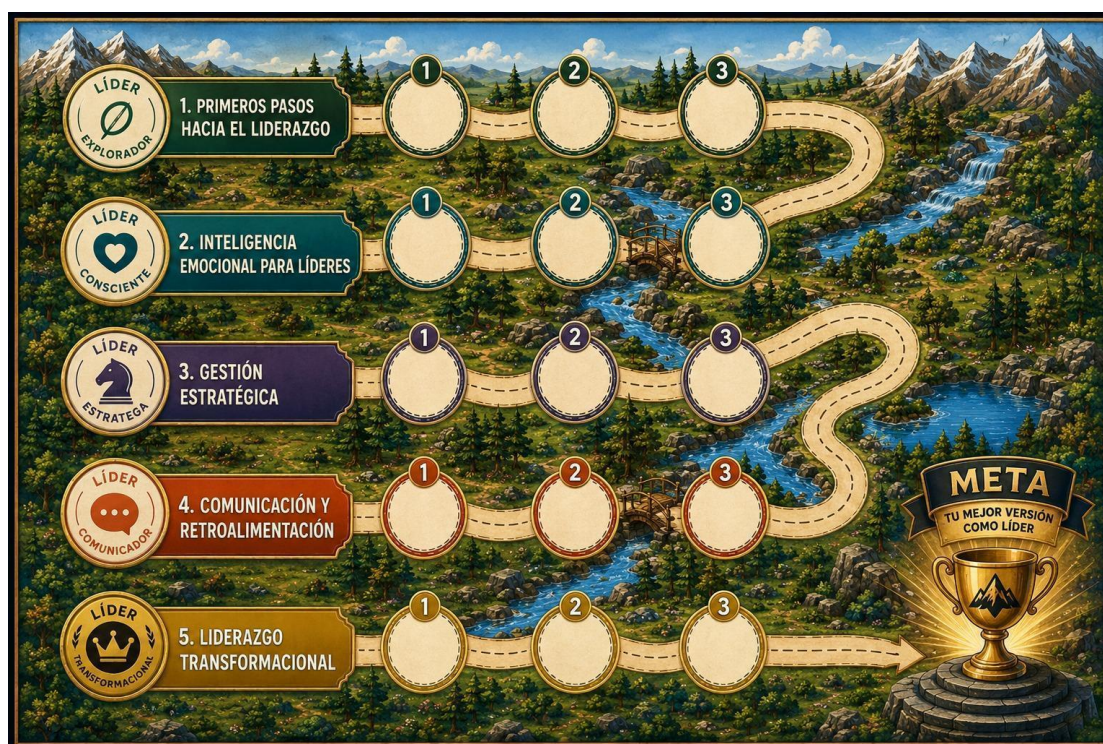


Ilustración 10. Tarjeta de Bienvenida



Ilustración 11. Tarjetas de retos



Ilustración 12. Calcomanías de retos



Ilustración 13. Insignias del programa de microlearning para el desarrollo de liderazgo



Ilustración 14. Carta de bienvenida al programa Leadership Journey



Ilustración 15. Kit de bienvenida al programa de Leadership Journey

