



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL**

**Tesis previa a la obtención del Título de Tecnólogo**

**TEMA: Rediseño del sistema administrativo actual mediante evaluación por competencias LEAD en la empresa VACUNAMED S.A. DMQ (jun – sep) 2015.**

**AUTOR: FLORES IZAMA JUAN PABLO**

## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y en que su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigentes. Las ideas doctrinas resultados y conclusiones a los que han llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Juan Pablo Flores  
CC.172543765-9

## **CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Juan Pablo Flores Izama portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172543765-9, de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: “La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: “**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN. – SEP.) 2015.**” facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA: \_\_\_\_\_  
NOMBRE: Juan Pablo Flores Izama  
CEDULA: 172543765-9

Quito, 20 de Octubre del 2015

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

## CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante Juan Pablo Flores Izama, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.**- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Análisis de Sistemas, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN. – SEP.) 2015.", el cual incluye la creación y desarrollo del sistema de evaluaciones, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del programa de ordenador, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.**- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el sistema de evaluaciones por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del sistema de evaluaciones por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del sistema de evaluaciones; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del sistema de evaluaciones; d) Cualquier transformación o modificación del sistema de evaluaciones; e) La protección y registro en el IEPI el sistema de evaluaciones a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del sistema de evaluaciones; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.**- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

**CUARTA: CUANTIA.**- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.**- La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.**- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f)

El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá

los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 19 días del mes de abril del dos mil trece.

f) \_\_\_\_\_  
C.C. N° 1725437659  
CEDENTE

f) \_\_\_\_\_  
Instituto Superior Tecnológico Cordillera  
CESIONARIO

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a mi familia que siempre estuvieron apoyándome para culminar con mi carrera.

Al Instituto Cordillera, sus autoridades y personal docente, que me permitieron adquirir nuevos conocimientos que se encuentran plasmados en el presente proyecto.

También quiero agradecer a mi tutor por el apoyo valioso tiempo y conocimiento, tanto técnico como profesional brindado, que facilitó la terminación de este trabajo.

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mis padres quienes nunca dudaron de que pudiera lograrlo y siempre estuvieron brindándome su gentil ayuda, a mis hermanos por confiar siempre en mí.

Especialmente dedico este trabajo a mi querido hijo, *“Nunca dudes de lo que puedes hacer, porque siempre te sorprenderás de las cosas grandiosas que eres capaz de alcanzar”*.

## CONTENIDO

DECLARATORIA .....	I
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL .....	III
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
CONTENIDO.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPÍTULO 1 .....	1
1.01 Antecedentes .....	1
1.01.02 Contexto.....	1
1.02 Justificación.....	4
1.03 Matriz T .....	6
1.03.01 Análisis de la Matriz T .....	7
CAPÍTULO II .....	10
2.01 Mapeo de Involucrados .....	10
2.02 Matriz de Análisis de Involucrados .....	11
2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados .....	12
CAPITULO III .....	15
3.01 Árbol de Problemas.....	15
3.01.01 Análisis del árbol de Problemas .....	16
3.02 Árbol de Objetivos .....	19
3.02.1. Análisis del árbol de objetivos .....	20
CAPITULO IV.....	22
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	22
4.01.1 Análisis De La Matriz De Alternativas. ....	23
4.02 Matriz de Impacto De Objetivos .....	25
4.02.1 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos.....	26
4.03 Diagrama de Estrategias .....	28
4.03.1 Análisis del diagrama de estrategias.....	29

4.04 Marco Lógico.....	32
CAPITULO V.....	34
5.01 Antecedentes.....	34
5.01.01 Filosofía empresarial.....	37
5.01.01.01 Misión.....	37
5.01.01.02 Visión.....	37
5.01.01.03 Quienes Somos.....	37
5.01.02 Reseña de la Empresa Análisis de la Filosofía Corporativa.....	38
5.02 Importancia De Evaluaciones.....	40
5.03 Metodología.....	42
5.03.01 Metodología de Investigación.....	43
5.03.01.01 Técnicas de Recopilación de Información.....	43
5.03.01.02 Metodología Cualitativa.....	44
5.03.01.03 Metodología Cuantitativa.....	44
5.03.01.03.01 Población Y Muestra.....	45
5.03.01.03.01 Encuesta Método Likert.....	46
5.03.01.03.02 Análisis y Tabulación de resultados.....	48
5.03.02 Cuantificación del Proceso.....	51
5.03.03 Resumen de Procesos.....	53
5.03.04 Análisis Costos Beneficios.....	54
5.04 Desarrollo de la Propuesta.....	55
5.04.01 Evaluaciones LEAD.....	55
Modelo de Evaluación por Competencias Lead.....	56
Evaluación por Competencias para Niveles Directivos – Gerenciales.....	57
Evaluación por Competencias para Niveles Administrativos – Supervisores – Jefes de Área.....	59
Evaluación por Competencias para Niveles Técnicos.....	62
Evaluación por Competencias para Niveles Operativos.....	64
Desarrollo de las evaluaciones por Competencias Lead.....	66
Paso 1: Detección de Liderazgo.....	68
Paso 2: Desarrollo del liderazgo.....	69
Paso 3: Apoyo al liderazgo.....	70
Paso 4: Evaluación.....	70
Paso 5: Retención.....	71

Diccionario De Competencias Lead .....	72
CAPITULO V .....	96
6.01 Recursos .....	96
6.02 Cronograma De Actividades .....	98
CAPITULO VII .....	100
7.01 Conclusiones .....	100
7.02 Recomendaciones .....	101
Bibliografía .....	102

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Matriz T .....	6
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados .....	11
Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas .....	22
Tabla 4 Matriz de Marco lógico .....	32
Tabla 5 Cuantificación del proceso .....	51
Tabla 6 Cuantificación del proceso mejorado .....	52
Tabla 7 Resumen del proceso .....	53
Tabla 8 Resumen del proceso mejorado .....	53
Tabla 9 Diccionario de Competencias LEAD .....	72
Tabla 10 Recursos .....	97
Tabla 11: Cronograma de Actividades de Gann .....	98

### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Mapeo de Involucrados .....	10
Ilustración 2 Árbol de Problemas .....	15
Ilustración 3 Árbol de Objetivos .....	19
Ilustración 4 Diagrama de estrategias .....	28

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como finalidad el rediseñar el sistema administrativo mediante la aplicación de evaluaciones por competencias LEAD, las cuales determinan, desarrollan y fomentan las competencias de liderazgo de los trabajadores de la empresa enfocándose en los valores humanos éticos y morales.

Las competencias que se pretende desarrollar en el personal brindan una gran ventaja competitiva a la empresa, considerando que nuestros trabajadores son una fuente de talento e innovación único, lo cual genera un valor agregado a nuestra empresa, convirtiéndola en un sistema de trabajo en equipo altamente coordinado y eficiente.

El objetivo del presente proyecto es formar trabajadores competitivos, motivados y eficientes, comprometidos con su trabajo, enfocados el éxito de la empresa. Considerando que el desarrollo de un perfil profesional altamente competente es un proceso de mejora continua, es necesario realizar un constante seguimiento y control del proceso, con la finalidad de realizar las correcciones y toma de decisiones oportunas.

## ABSTRACT

This project has the purpose of redesigning the administrative system by applying LEAD competency evaluations that determine, develop and promote leadership competencies of workers of the company focusing on ethical and moral human values.

The competencies to be developed in the Personal provides a big competitive advantage to the company, considering that our workers are a source of talent and unique innovation, which generates added value to our company, turning it into a system of teamwork highly coordinated and efficient.

The objective of this project is to develop competitive, motivated and efficient workers, committed to their work, focused success of the company. Whereas the development of a highly competent professional profile is a continuous improvement process, it is necessary to ensure continuous monitoring and process control, in order to make corrections and timely decision making.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra como la aplicación de evaluaciones por competencias, puede mejorar la calidad del servicio en la empresa, gestionando un personal motivado, que logre asumir como suyo el objetivo de la empresa, además que muestra las ciertas falencias que pueden tener los trabajadores, las cuales deben ser mitigadas de manera inmediata.

La gestión por competencias, es una herramienta esencial para el desarrollo de la empresa, lo cual puede lograr emplear todo el potencial de los trabajadores en nuestras actividades, este concepto va tomando más fuerza en el la actualidad siendo empresa multinacionales quienes aplican esta metodología.

Las herramientas y modelos de evaluación presentes en este proyecto son diseñados acorde a la necesidad de la empresa VACUNAMED S. A. las cuales pueden ser empleadas en otras empresas de acuerdo al criterio y del investigador.

## CAPÍTULO 1

### 1.01 Antecedentes

#### 1.01.02 Contexto

Actualmente los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se incorporan al mercado internacional, los grupos económicos de las naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes y retos empresariales, el cambio estructural organizacional, el avance de las nuevas tecnologías, las corrientes comerciales y los estrictos niveles de competitividad en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación e innovación.

Los retos competitivos que demanda este nuevo modelo de desarrollo empresarial implican la necesidad de tener empresas y organizaciones más productivas y eficientes, trabajar en función de la competitividad.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, cosa que las hace más eficaces en una situación determinada”  
(CLAUDE LEY-LEBOYER, 2004)

Entonces definimos que las competencias son la capacidad de diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que se tiene de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

Lo que es evidente es que la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización. (FERNÁNDEZ, 2009)

Acorde al constante proceso de transformación de los procesos productivos – administrativos, las actuales empresas se ven en la necesidad de implementar nuevos sistemas de gestión que cultiven e impulsen el talento humano, y se basen en los mismos como una fuerza impulsora.

Implementando un modelo de gestión por competencias LEAD en la empresa VACUNAMED S.A se proyecta a que la empresa lidere el mercado farmacéutico optimizando costos e incrementando utilidad, todo esto gracias al servicio brindado por el personal, el cual se encuentre correctamente capacitado, motivado y enfocado a los objetivos de la empresa.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

En este contexto, “El área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta” (Chiavenato, 2012). El talento humano es uno de los pilares más importantes que sostienen a la empresa, es por ello que es necesario fortalecer y mejorar las capacidades y destrezas del personal, el cual debe ir acoplándose a los constantes cambios latentes en el mercado laboral, con el objetivo de generar valor para la empresa.

## 1.02 Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad presentar una propuesta integradora e innovadora de los componentes de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del enfoque de gestión humana por competencias LEAD (Liderazgo positivo). Según la corporación LEAD MAP “Para trabajar eficientemente en tiempos de cambio acelerado, complejidad creciente y entornos inciertos, los profesionales y líderes necesitan ir más allá del entrenamiento habitual” (LEAD MAP (C), 2015)

Para ello es necesario realizar una breve introducción sobre los principales elementos que caracterizan un modelo de gestión de talento humano por competencias y como estos afectan directamente al desarrollo empresarial.

Las principales características se relacionan con la implementación de acciones formativas diversas y complementarias tales como el coaching, asignación a proyectos, equipos de trabajos, aprendizaje colaborativo, entre otros, las cuales se establecen en un Plan de Desarrollo Organizacional que apunten a disminuir errores y fallas en el desempeño laboral.

El proceso de evaluación será aplicada a todos los cargos dentro de la empresa, se la realizara de manera objetiva y parcial, la cual será monitoreada y analizada

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

constantemente con el objetivo de lograr obtener la información más clara y consistente posible.

Lo cual contribuya a la distribución eficiente de responsabilidades y obligaciones yacentes en los diferentes cargos de la empresa, mejorando considerablemente la capacidad administrativa, mitigando la burocracia y la duplicidad de procesos, que se puedan regular con facilidad y ser corregidas a tiempo.

La evaluación por competencias lead o liderazgo tienen como principal objetivo el mejorar las capacidades y destrezas del personal de la empresa enfocado en los valores éticos y morales y el adecuado trato a las personas, generando así un ambiente cordial y estable en don se puedan realizar tareas y labores de la manera más óptima y eficiente posible.

### 1.03 Matriz T

Tabla 1 Matriz T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Disfunción en la capacidad administrativa, problemas de logística y coordinación de labores.	Carencia de gestión en delegación de funciones y administración de procesos basados en competencias.				Gestión administrativa eficiente y procesos coordinados, calidad del servicio alto.
Fuerza Impulsoras	I	P.C	I	P.C	Fuerzas Bloqueadoras
Generar una adecuada planificación que genere total interés de la gerencia en el desarrollo del proyecto.	3	5	2	4	Desinterés por parte de gerencia al aplicar evaluaciones por competencias
Diseñar y ejecutar estrategias en gestión de recursos humanos en designación de perfiles	2	4	3	5	Estrategias de gestión administrativas deficientes o poco reales
Elaborar un sistema de talleres que promueva una apropiada colaboración del personal en la aplicación de evaluaciones por competencias	2	4	2	4	Personal poco colaborador y reacio al cambio
Plantear y sociabilizar planes de reconocimientos e incentivos a corto y largo plazo	1	4	2	5	Conformidad con el estado actual de la empresa.
Reestructurar y sociabilizar de nuevas políticas y normas organizacionales	1	5	3	4	Políticas organizacionales mal fundamentadas
Desarrollar un sistema de capacitación óptima para cada área de trabajo	2	4	1	3	Sistema de capacitación aplicada inadecuadamente en las áreas de trabajo
Elaborar un proceso de evaluación de perfiles de desempeño y cargos	2	4	1	5	Proceso de evaluación lento y deficiente

<b>BAJO</b>	<b>1</b>
<b>MEDIO BAJO</b>	<b>2</b>
<b>MEDIO</b>	<b>3</b>
<b>MEDIO ALTO</b>	<b>4</b>
<b>ALTO</b>	<b>5</b>

Fuente: investigación de área.

Elaborado por: Juan Pablo Flores

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

### **1.03.01 Análisis de la Matriz T**

Acorde a la situación actual de empresa se determinó que existe una deficiente gestión en la delegación de funciones y administración de procesos, los cuales no están basados en las competencias individuales de cada persona y tampoco en las competencias requeridas para cada cargo, para ello se ve en la necesidad inmediata de aplicar evaluaciones por competencias a cada miembro de la empresa, para logra mitigar la posibilidad de que se genere una disfunción en la capacidad administrativa con problemas de logística y coordinación de labores, los cuales afecten directamente en la calidad del servicio de la empresa.

La finalidad de aplicar evaluaciones por competencias es mejorar la capacidad de cada trabajador en los cargos correspondientes, evitar la duplicidad de trabajo y enfocarse en resultados, producto de una administración eficiente de procesos.

Para lograr conseguir estos objetivos se deben considerar diferentes variables los cuales influyen directamente en la factibilidad de realización del proyecto, tales como la colaboración total y parcial de gerencia en los diferentes procesos de evaluación es muy importante y de gran interés para lograr cumplir los objetivos planteados, al inicio del desarrollo del proyecto se tiene un 40% del apoyo por parte de gerencia siendo esto un mínimo interés en el desarrollo del proyecto debido a que nos encontramos en una etapa inicial y aun no existen indicadores que demuestren la viabilidad del mismo, lo cual se espera mejore en el transcurso del proyecto conforme va a avanzando el proceso de reestructuración y con los resultados positivos que se espera tener el 100 % de

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

colaboración mediante una adecuada planificación, caso contrario si en el proceso de realización los resultados no son los ideales se expone a perder la colaboración de Gerencia General en el proyecto.

También contamos con el diseño de estrategias de gestión de recursos humanos como un factor necesario en el proceso de reestructuración organizacional con nivel de participación inicial de 40 %, el cual influye directamente en los resultados obtenidos en las evaluaciones, ya que debe desempeñar la función de direccionar adecuadamente la toma de decisiones respectivas en la designación de perfiles para cada cargo, por el momento no se consta con un departamento definido y estructurado de recursos humanos pero si existen autoridades que en cierta forma cumplen con la misma función, lo ideal es la presencia total del departamento de recursos humanos constituido como tal para la efectividad del proyecto.

La apropiada colaboración del personal en la aplicación de evaluaciones por competencias es poco real en un 40 % debido a que el personal no se siente motivado a realizar tal tipo de actividades, por lo que los directores del proyecto deben realizar un sistemas de talleres la cual involucre de manera total y activa a los trabajadores y permitan su colaboración parcialmente voluntaria en un 80 % en la participación del proyecto, en la realización del proyecto. El personal en se encuentra un poco reacio al cambio se limitan en su zona de confort no ven la necesidad de ser evaluados, por la inseguridad de los resultados, ya sean negativos y pongan en duda sus capacidades y su lugar en la empresa sea cuestionado.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA  
VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

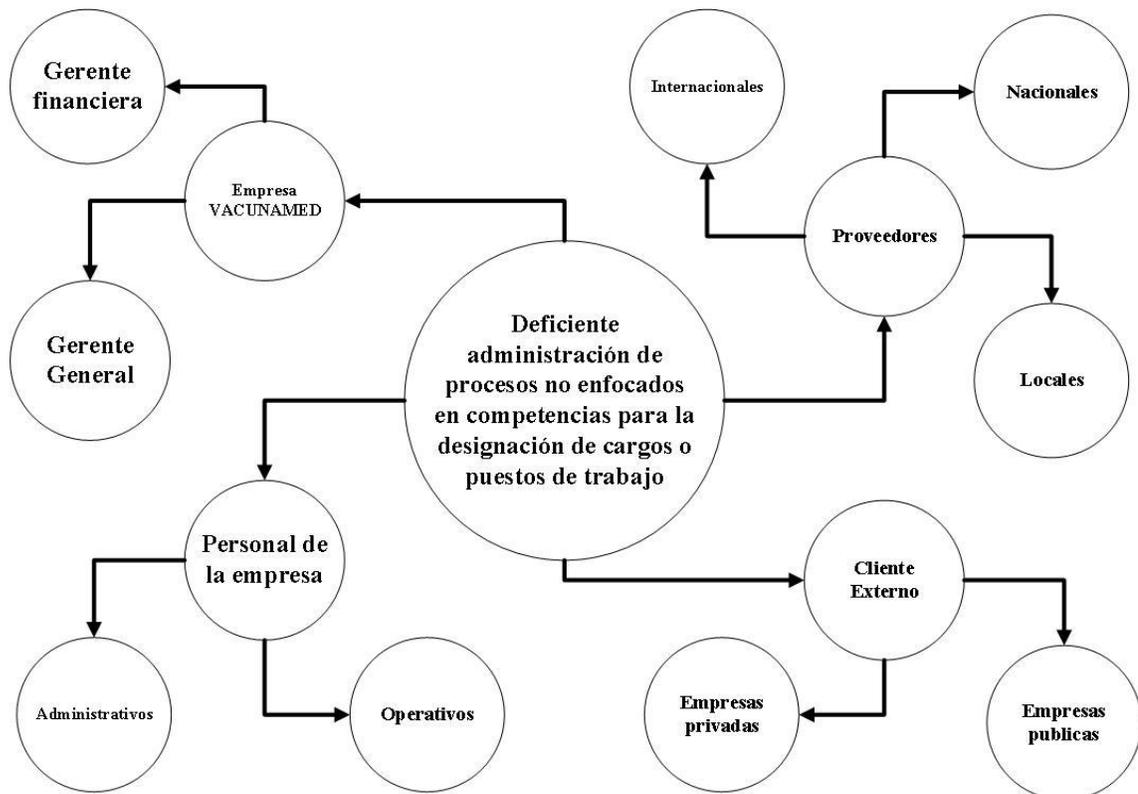
Para lograr la colaboración del personal en el proceso de evaluación por competencias se deberá crear un plan de reconocimiento e incentivos los cuales motiven al personal, no necesariamente incentivos económicos pero si gratificantes tanto para el trabajador como para el empleador actualmente tan solo se emplea este tipo de estrategias en un 20 % del plan administrativo, siendo efecto del nivel de conformidad que tienen los trabajadores en la situación actual de la empresa.

La propuesta de aplicar evaluaciones por competencias para mejorar el desarrollo de las actividades de cada cargo, se basa en direccionar los objetivos del personal a los establecidos por la empresa, trabajando en armonía, coordinados y eficientes, teniendo como una participación inicial de 20% se pretende que durante el proceso de evaluación la participación del 80 %. Para ello es necesario tener políticas y normas institucionales claramente establecidas, los cuales sirvan de apoyo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, si las políticas no están claramente fundamentadas los objetivos tampoco, por lo tanto no se tiene una meta fija la cual alcanzar. Entonces es necesario tomar y analizar las políticas de la empresa y adecuarlas a la necesidad actual de la misma.

## CAPÍTULO II

### 2.01 Mapeo de Involucrados

Ilustración 1 Mapeo de Involucrados



Fuente: Investigación de área  
 Elaborado por: Juan Pablo Flores

## 2.02 Matriz de Análisis de Involucrados

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS, CAPACITACIONES.	INTERESES DEL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
<b>Empresa VACUNAMED</b>	Promueve los proyectos de mejora continua que generen crecimiento económico.	Conformismo en el sistema actual de la empresa, no apoyan ideas nuevas y crecimiento e innovación.	Normas y políticas establecidas dentro del reglamento interno de la empresa y el código de convivencia. Recurso humano Recurso económico	Mejoramiento continuo y permanente de la calidad de tareas y funciones de sus trabajadores.	Desinterés por parte de gerencia en financiar y apoyar cualquier tipo de proyectos de salud y bienestar ocupacional.
<b>PERSONAL DE LA EMPRESA</b>	Interviene directamente en la calidad del servicio que le empresa brinda a la comunidad.	Déficit de calidad en el servicio al cliente.	Reglamento interno de la empresa, capacitaciones constantes brindadas por los proveedores. Recurso humano.	Renovar sus capacidades y conocimientos yacentes en su perfil profesional y sus cargos dentro de la empresa.	Apatía en el proceso de evaluación de competencias y designación de funciones.
<b>CLIENTE EXTERNO</b>	Forman parte activa de actividad económica de la empresa.	Constantes reportes de clientes decepcionados por el servicio brindado en la empresa.	Leyes y mandatos que protegen los derechos de los consumidores. Recurso económico	Obtener un servicio de calidad y eficiente.	Indiferencia ante el cambio y mejora del servicio.
<b>PROVEEDORES</b>	Contar con una empresa altamente eficiente y capacitada que distribuya su producto.	Insuficiente calidad de conocimientos y capacidades de la empresa como cliente.	Reglamentos y políticas internas de las empresas proveedoras de producto farmacéutico. Recurso económico. Productos farmacéuticos	Trabajar con una empresa que logre satisfacer la demanda y cobertura de las necesidades médicas de la comunidad.	Relaciones comerciales fraccionadas por incumplimiento de obligaciones.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan Pablo Flores

### **2.02.01 Análisis de la Matriz de Involucrados**

La presente matriz de involucrados tiene como finalidad, el mostrar de manera clara y específica el nivel de intervención de cada actor involucrado en todo el desarrollo del proyecto.

Como principal y fundamental involucrado o participante, tenemos a la empresa VACUNAMED S.A. quien se encarga de aprobar y promover todo tipo de proyectos que se pretendan realizar dentro de la empresa, esto se logra siempre y cuando la empresa encuentre atractivo o factible la propuesta, caso contrario si los representantes de la empresa se ven conformes con la situación actual de la empresa y no desean cambiar o modificar ningún sistema interno, ya sea por motivos de costos, tiempo o recursos, por lo tanto se ve en la necesidad de implementar estrategias y planes de acción reales y factibles los cuales busquen la optimización de recursos y el incremento de rentabilidad, minimizando costos.

Para ello se necesitara disponer de recursos tales como el código interno de trabajo, políticas y normativas internas. Que promuevan el mejoramiento continuo y permanente de la calidad de funciones y labores realizados de por su trabajadores.

El personal de la empresa es el segundo involucrado principal en la realización del proyecto ya que es a ellos a quienes se les va aplicar la evaluación para acorde los resultados, realizar la restructuración del organizacional. Tomando en cuenta tanto a personal

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

administrativo como el personal operativo quienes son pilar fundamental en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Se tratara de mitigar el desinterés o apatía por formar parte del proceso de evaluación, con charlas las cuales les motiven a ser evaluados y reconocidos por sus competencias dentro de la empresa.

Como resultado de las evaluaciones planteadas, no encontramos con un resultado positivo el cual sea reflejado en la efectividad de las tareas realizadas por el personal, por lo tanto el servicio prestado por la empresa mejorar radicalmente, afectando a nuestro tercer involucrado el cual es el cliente externo de la empresa.

Siendo parte esencial del giro del negocio y como consumidor final, el cliente externo debe percibir las mejoras producidas en la administración, reflejado en un excelente servicio por parte del personal, logrando así que las ventas de la empresa aumenten y esto a su vez genere mayor rentabilidad.

Los proveedores son parte fundamental de la actividad económica de la empresa ya que cuenta con grandes empresas que proveen de materiales y productos de alta calidad reconocidos a nivel mundial, tras cada proveedor existe altos niveles de calidad y reputación a

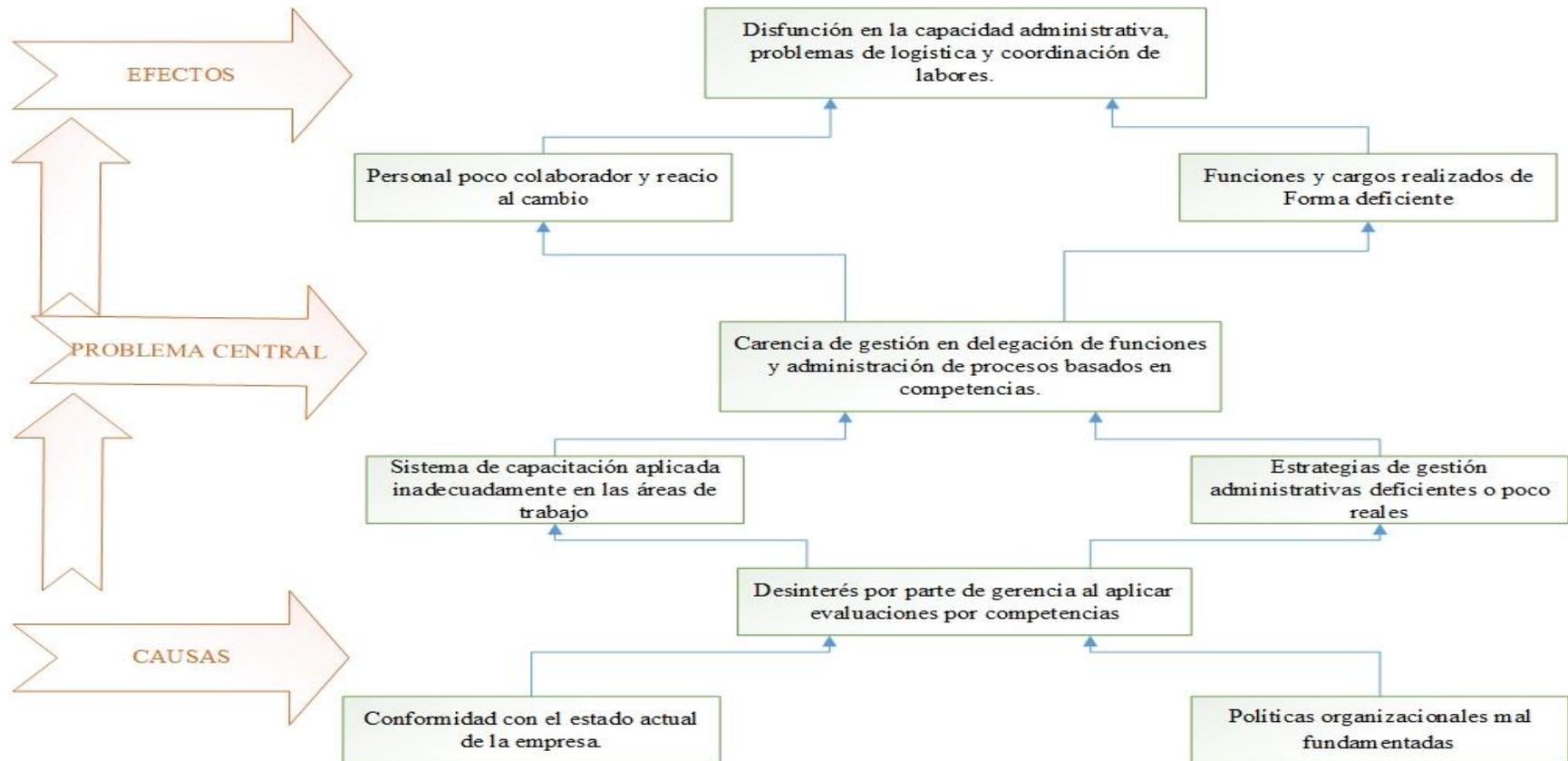
nivel mundial, siendo la empresa VACUNAMED S.A. lo suficientemente apta para poder negociar con las misma empresas.

Los proveedores realizan auditorías a todos sus clientes y VACUNAMED S.A. ha logrado orgullosamente cumplir todas las expectativas que las farmacéuticas multinacionales a impuesto, con el proceso de reestructuración administrativa se pretende mejorar estos resultados, enfocarnos en un proceso de mejora continua, en el cual nos permita imponer estándares de calidad que no solo satisfagan las exigencias de los proveedores sino que nos mantenga dentro del mercado competitivos como un referente de calidad y eficiencia.

## CAPITULO III

### 3.01 Árbol de Problemas

Ilustración 2 Árbol de Problemas



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por : Juan Pablo Flores

### 3.01.01 Análisis del árbol de Problemas

En el gráfico antes expuesto, se ha descrito los problemas percibidos dentro de la empresa, los cuales son de interés debido a que afectan directamente en la estabilidad de la empresa.

Como causas de los problemas, se considera que la administración de la empresa no posee interés alguno en aplicar algún tipo de herramienta en gestión por competencias, lo cual genera un personal reacio al cambio y poco colaborador. También podemos considerar que si este tipo de circunstancias persiste ocasionara problemas mayores con el tiempo, influenciado directamente en el rendimiento del personal dentro de la empresa.

El sistema de capacitaciones que la empresa brinda al personal son aplicadas de manera inadecuada, el personal no muestra interés en los temas expuestos, ya sea por la metodología utilizada o por el nivel de relevancia del tema. Esto es importante corregir debido a que la empresa necesita que el personal esté capacitado y logre proyectar resultados positivos empleando la información brindada en las capacitaciones. La problemática de dicho tema expone la calidad del servicio y la reputación de la empresa ante la comunidad.

La empresa para lograr mantenerse como líderes en la distribución de productos farmacéuticos (vacunas) debe emplear políticas y estrategias de gestión administrativas, mucho más eficientes, actualmente el mercado es muy competitivo y la demanda del producto aumenta, por lo tanto si las estrategias que realice la empresa no son las correctas, pueden generarles pérdidas económicas considerables.

Determinando como problema central la inexistencia de gestión en delegación de funciones y administración de procesos basados en competencias, los cuales son producto de políticas organizacionales mal fundamentadas, si las condiciones en las que labora el personal no son las óptimas, refiriéndonos a la delegación de funciones, los procesos realizados no serán realizados correctamente, generando pérdidas a la empresa.

Un personal desmotivado y saturado de trabajo, por el cual no fue capacitado adecuadamente para realizar, comete errores los cuales pueden afectar inmensamente la imagen de la empresa, por ello es necesario se designen funciones que vayan acorde a las competencias de cada trabajador.

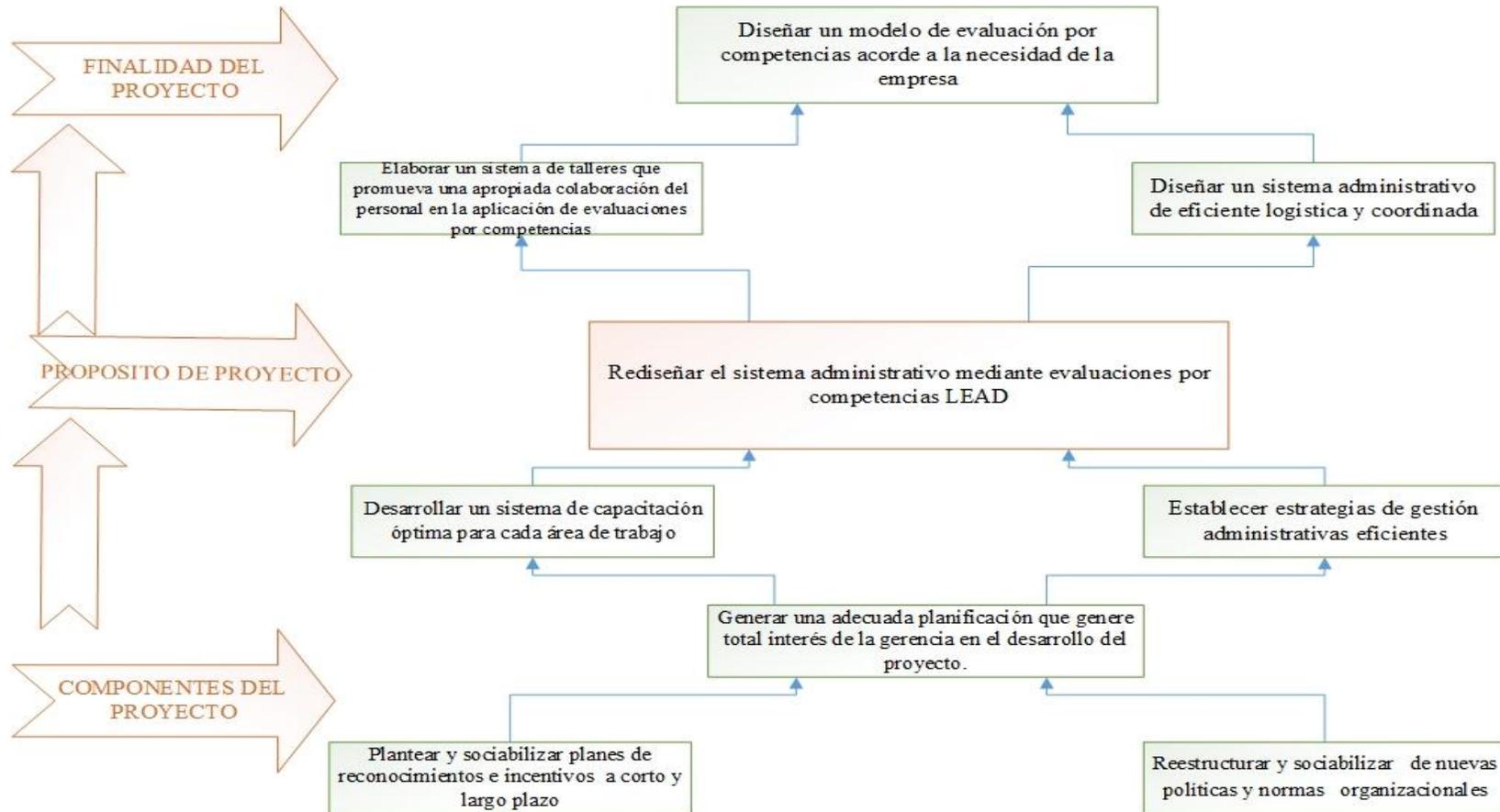
El efecto considerado nocivo para la empresa es un personal poco colaborador y reacio al cambio, el cual se niegue a mejorar la situación en la empresa, siendo esto un problema considerable, por lo tanto es necesario lograr mitigar esta reacción negativa del personal, caso contrario si persiste la situación no encontraremos cambios favorables en la actividad de la empresa.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

La disfunción en la capacidad admirativa, es producto de sus deficientes prácticas administrativas, lo cual genera problemas en la logística de la empresa y la realización de labores no sea coordinada ni eficiente, emitiendo así errores y fallas constantes en los procesos , que se deben eliminar de manera inmediata, con el fin de evitar problemas más graves dentro de la empresa, tales como, productos despachados incorrectamente, aplicación de vacunas erróneas, problemas con el servicio prestado al cliente, y perdida del mismo.

### 3.02 Árbol de Objetivos

Ilustración 3 Árbol de Objetivos



Fuente: investigación de campo  
Elaborado por : Juan Pablo Flores

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

### 3.02.1. Análisis del árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la interpretación positiva de las causas, efectos y el problema central del árbol de problemas, esto permite comprender los objetivos que se desea alcanzar, es decir cambiar la situación negativa en una reformada, planteadas como acciones que se deben realizar para lograr cambiar dicha situación.

En el árbol de objetivos se planteó como el propósito (objetivo general) que debemos lograr, el cual es el rediseñar el sistema administrativo actual mediante la aplicación de evaluaciones por competencias LEAD, lo que es realmente necesario de realizar para lo conseguir cambiar y mejorar la situación de la empresa.

Para establecer los componentes del proyecto se empleó las variables definidas en las causas, las cuales al ser analizadas dieron como objetivos el realizar las siguientes acciones:

Desarrollar un sistema de capacitaciones óptimas para cada área de trabajo, esto para mejorar el desarrollo de las actividades realizadas por el personal que actualmente se las realiza de manera inadecuada.

Para poder obtener que la empresa cambie su nivel de conformidad y amplíe su capacidad de interés en mejorar la situación actual de la empresa, es necesario realizar varias

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

actividades tales como, planificar planes de incentivos (no remunerados) los cuales generen motivación, y promueva la adaptación al cambio y calidad de mejora continua.

La participación de gerencia es el principal factor que se debe lograr en la realización del proyecto para lo cual como objetivo tenemos desarrollar una adecuada planificación que compone un total interés por parte de gerencia en el proceso del proyecto.

En el caso de los fines del proyecto se ha tomado como base los componentes del proyecto, mediante ello podremos determinar lo que necesitamos alcanzar para mejorar la administración de la empresa.

Para ello tenemos que, se debe establecer estrategias de gestión por competencias eficientes, nuestro fin es diseñar un sistema administrativo eficiente y coordinado. Y como un fin principal es el diseñar un sistema de evaluaciones por competencias acorde a la necesidad de la empresa. Logrando así determinar varios objetivos que podemos tomar en consideración para el desarrollo eficiente de la planificación.

## CAPITULO IV

### 4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas

OBJETIVO	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO (1 - 3 - 5)	FACTIBILIDAD TÉCNICA (1 - 3 - 5)	FACTIBILIDAD FINANCIERA (1 - 3 - 5)	FACTIBILIDAD SOCIAL (1 - 3 - 5)	FACTIBILIDAD POLÍTICA (1 - 3 - 5)	TOTAL	CATEGORÍA
Rediseñar el sistema administrativo mediante evaluaciones por competencias LEAD	5	3	5	5	5	23	ALTO
Diseñar un modelo de evaluación por competencias acorde a la necesidad de la empresa	5	3	5	3	3	19	MEDIO ALTO
Elaborar un sistema de talleres que promueva una apropiada colaboración del personal en la aplicación de evaluaciones por competencias	5	3	5	3	5	21	ALTO
Diseñar un sistema administrativo de eficiente logística y coordinada	5	3	5	5	5	23	ALTO
Fuente: investigación de campo							
Elaborado por: Juan Pablo Flores							
ALTO	21 - 25						
MEDIO ALTO	16 - 20						
MEDIO	11 - 15						
MEDIO BAJO	06 - 10						
BAJO	01 - 05						

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

#### **4.01.1 Análisis De La Matriz De Alternativas.**

El presente análisis determinara las posibles restricciones presentes en el desarrollo del proyecto, estableciendo los principales fines que debemos lograr y la forma en que cada uno de ellos intervienen en el proceso, para ello se analizara el impacto que tienen sobre el propósito, la factibilidad técnica, financiera, social y política de cada fin en ser cumplido, empleando un sistema de cuantificación el cual indicara el nivel factibilidad que posee cada fin en relación a diferentes restricciones.

El propósito del proyecto que se basa en generar una adecuada planificación que posibilite el rediseñar el sistema administrativo actual mediante la aplicación de evaluaciones por competencias LEAD, para ello se da una cuantificación de 5, considerado como el 20% por ciento de su participación en el impacto de realización en el proyecto, mientras que su factibilidad técnica, financiera, social y política tiene a su favor un 80% de factibilidad estos cálculos se lo realizan en función de la participación o impacto total.

El diseñar un modelo de evaluación por competencias acorde a la necesidad de la empresa tiene un impacto sobre el propósito del proyecto de 5, estableciéndolo como el 20 % de participación, acorde al total de su factibilidad individual dentro del proyecto, siendo de igual interés su desarrollo dentro del proyecto como el objetivo de rediseñar el sistema administrativo, ya que son dependientes una de otra, influyendo directamente en el proyecto.

El fin de desarrollar un sistema de talleres que promuevan la apropiada colaboración del personal en la aplicación de evaluaciones por competencias tiene una relevancia o impacto sobre el propósito de 5 equivalente al 20% de su factibilidad individual, considerándolo como una variable de capacidad similar al desarrollo de un sistema de evaluaciones por competencias, debido a que sin aplicar este objetivo los resultados que se obtendrán en las evaluaciones no serán satisfactorios, y poco reales.

Y con un fin específico tenemos el diseñar un sistema administrativo eficiente y coordinado el cual sea resultado de la correcta aplicación de evaluaciones por competencias al personal.

#### 4.02 Matriz de Impacto De Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍA
<b>Rediseñar el sistema administrativo mediante evaluaciones por competencias LEAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos bajos en costos y con mayor rentabilidad.</li> <li>Se cuenta con el financiamiento de la empresa.</li> <li>Colaboración del personal.</li> <li>Medios tecnológicos adecuados para el desarrollo.</li> <li>Sustentación política organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación equitativa de géneros.</li> <li>Distribución de labores en función de competencias sin discriminación.</li> <li>Desarrollo de competencias laborales igualitaria.</li> <li>Fortalecimiento de las relaciones entre compañeros de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento del entorno laboral con la distribución eficiente de funciones.</li> <li>Optimización de recursos disponibles.</li> <li>Estabilidad del clima organizacional en la empresa</li> <li>Sólida formación de la cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reacción positiva de todos los involucrados.</li> <li>Resultados fructuosos en cada área de trabajo</li> <li>Procesos eficientes de evaluación.</li> <li>Beneficios percibidos constantemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de mejora continua, involucrando a todo el personal</li> <li>Fortalecimiento de sistema administrativo.</li> <li>Desarrollo constante de personal eficiente</li> <li>Capacidad de financiamiento optima, baja en costos.</li> </ul>	<b>105 Puntos</b>	<b>0 – 25 Bajo</b>
							<b>26 – 50 Medio bajo</b>
							<b>51 – 75 Medio</b>
							<b>76 – 100 Medio alto</b>
							<b>101 – 125 Alto</b>
<b>Total</b>	<b>25 pts.</b>	<b>20 pts.</b>	<b>20 pts.</b>	<b>20 pts.</b>	<b>20 pts.</b>	<b>105</b>	<b>Alto</b>
<u>BAJO</u>	<u>0 – 5</u>						
<u>MEDIO BAJO</u>	<u>06-10</u>						
<u>MEDIO</u>	<u>11-15</u>						
<u>MEDIO ALTO</u>	<u>16 – 20</u>						
<u>ALTO</u>	<u>21 – 25</u>						
Fuente: Investigación de campo							
Elaborado por: Juan Pablo Flores							

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

#### 4.02.1 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos

Mediante el análisis de la matriz de impacto de objetivos se lograra determinar el nivel de factibilidad que posee el propósito y a su vez el impacto de género y ambiente los cuales sonde también su relevancia y sostenibilidad que intervienen en del desarrollo del proyecto.

Se procederá a analizar el propósito acorde los puntos de interés y según se determinan en la matriz de análisis de impacto, para ello se determinó puntos de referencia los cuales mostraran su nivel de intervención.

El propósito del proyecto es el rediseñar el sistema administrativo o actual mediante la aplicación de evaluaciones por competencias LEAD, debido a que su factibilidad se basa en un proceso de bajos costos, financiado por la gerencia de la empresa, también se cuenta con la total participación de personal basados en una sustentación política organizacional.

En cuanto a su impacto en el género, se determinó que el propósito del proyecto es de carácter incluyente, el cual integra la participación de todos los géneros dentro del desarrollo del proyecto, basado únicamente en la distribución de funciones por competencias sin discriminación de géneros, lo cual genera un fortalecimiento en las relaciones entre compañeros de trabajo.

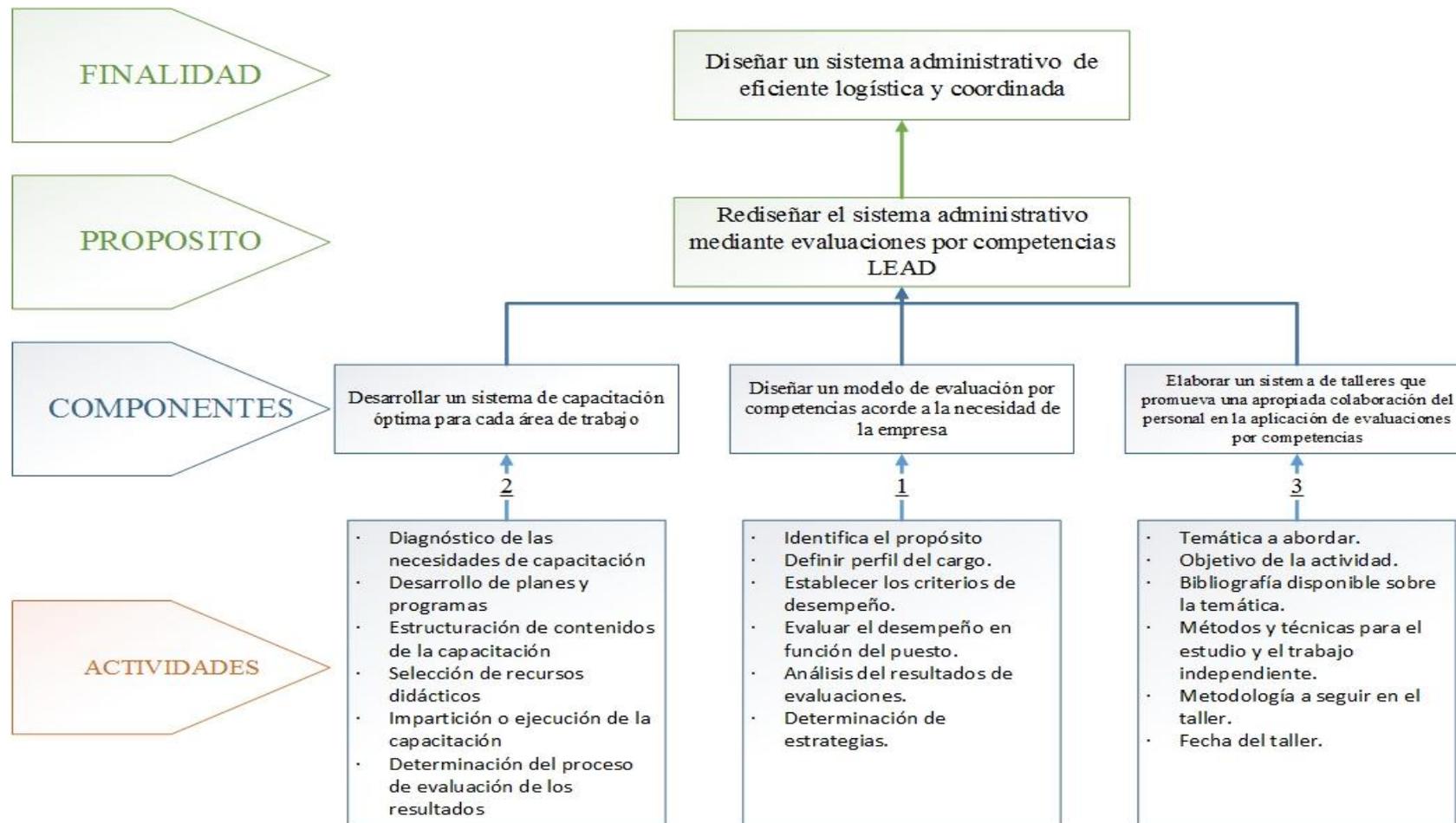
Respectivamente en su impacto ambiental, estipulamos que el propósito genera un mejoramiento del entorno laboral mediante la distribución eficiente de funciones siendo esto de interés para el propósito del proyecto, lo cual se lograra optimizando la implementación de recursos disponibles, lo cual proyecta una eficiente cultura organizacional.

La relevancia del propósito del proyecto se basa en la en la reacción positiva que genera la aplicación de evaluaciones por competencias a todos los trabajadores, estos resultados fructuosos son percibidos en cada área de trabajo, proyectando un desarrollo eficiente de procesos.

Su sostenibilidad se fundamenta en un proceso de mejora continua que involucra a todo el personal de la empresa, fortaleciendo el sistema administrativo, desarrollando constantemente un personal eficiente, esto gracias a su bajo costo de aplicación y óptimos resultados brindados.

### 4.03 Diagrama de Estrategias

Ilustración 4 Diagrama de estrategias



Fuente: investigación de área  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

#### 4.03.1 Análisis del diagrama de estrategias

Dentro de la estructuración de un diagrama de estrategias hay que tomar en cuenta las actividades necesarias para llevar a cabo los componentes u objetivos específicos los cuales son parte fundamental del propósito del proyecto el cual pretende cumplir las finalidades establecidas en el mismo.

Al analizar la matriz de diagrama de estrategias se ha determinado que los componentes certeros o eficientes para cumplir el propósito y la finalidad del proyecto son:

Diseñar un sistema de capacitación eficiente, para el diseño óptimo de este sistema de actividades es necesario el diagnosticar las necesidades que presentes en las capacitaciones que son realizadas en la empresa, para posteriormente desarrollar planes y programas de capacitación acorde a las necesidades detectadas.

Para la determinación de la estructura de contenidos de la capacitación es necesario tener presente los temas a tratar y el personal que va a participar en dicha capacitación.

El diagnostico de las necesidades de capacitación es el primer paso a realizar para determinar los planes y programas de capacitación a elaborar, una vez determinado la planificación de los temas que se van a desarrollar en las capacitaciones, se procederá a

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

estructurar el contenido de cada capacitación, para ello es necesario seleccionar adecuadamente los recursos a emplear, los cuales serán determinadas en los costos del proyecto.

Cuando ya se tenga los recursos y la estructura de las capacitaciones se procederá a la aplicación de las mismas, acorde a lo planificado siempre realizando un estricto control y seguimiento del cual se pueda obtener resultados cuantificables para su posterior análisis.

Todo este procesos deberá ser llevado a cabo dentro del cronograma de actividades establecidas, priorizando las áreas que mayores problemas y errores presenten.

El diseñar un modelo de evaluación por competencias requiere de las siguientes actividades;

Identifica el propósito el cual se dese alcanzar en un tiempo determinado, para poder lograr definir un perfil de cada cargo en la empresa estableciendo criterios de desempeño. Evaluar el desempeño en función del puesto es necesario para obtener resultados eficientes y determinar necesidades de cada cargo, para ello es necesario realizar evaluaciones por competencias a cada área, como medio de verificación y análisis, lo cual facilite a determinación de estrategias asertivas que le empresa debe realizar.

Estas actividades deberán ser llevas acabo una vez establecida las necesidades que la empresa presenta en su administración, para que su efectividad sea lo más alto posible.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

El objetivo de realizar estas actividades es rediseñar el sistema administrativo de la empresa, con la finalidad de diseñar un sistema administrativo eficiente y de logística coordinada la cual genere rentabilidad a la empresa.

#### 4.04 Marco Lógico

Tabla 4 Matriz de Marco lógico

Finalidad	Indicadores	Medios De Verificación	Supuestos
<b>Diseñar un sistema administrativo de eficiente logística y coordinada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción del 55% de errores en los procesos definidos como muertos o ineficientes</li> <li>Mejorar el tiempo o la velocidad de respuesta en un 45%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de procesos 001</li> <li>Registro de funciones y actividades 002</li> </ul>	El personal adopte los cambios.
Propósito	Indicadores	Medios De Verificación	Supuestos
<b>Rediseñar el sistema administrativo mediante evaluaciones por competencias lead</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de actividades mejora en 50 %.</li> <li>Incremento del 60% en satisfacción del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de actividades 001</li> <li>Encuesta # 001 - 002</li> </ul>	Nuevo sistema administrativo eficiente
Componentes	Indicadores	Supuestos Del Propósito	
<b>1. Diseñar un modelo de evaluación por competencias acorde a la necesidad de la empresa</b>	Incremento de conocimientos, capacidades y destrezas en 50%	Evaluación por competencias lead 001	El personal reacciona de manera positiva al proceso de evaluación.
<b>2. Desarrollar un sistema de capacitación óptima para cada área de trabajo</b>	Disminución de problemas logísticos en cada área de trabajo en 45 %.	Registro de procesos 002 Reporte de actividades 001	Personal insatisfecho con los resultados de las evaluaciones.
<b>3. Elaborar un sistema de talleres que promueva una apropiada colaboración del personal en la aplicación de evaluaciones por competencias</b>	Incremento de la colaboración del personal en un 95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de actividades 002</li> <li>Control de asistencia a talleres 001</li> </ul>	Ausentismo a las capacitaciones y talleres realizados
Actividades	Resumen Del Presupuesto	Medios De Verificación	Supuestos De Los Componentes
<b>1.01 Identificar el propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de motivación 200</li> </ul>	Planificación presupuestaria	Actividades llevadas a cabo efectivamente
<b>1.02 Definir el perfil del cargo</b>			

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

<b>1.03 Establecer los criterios de desempeño</b>	dólares
<b>1.04 Evaluar el desempeño en función del puesto</b>	
<b>1.05 Análisis de los resultados de las evaluaciones.</b>	• Suministros de oficina 40 dólares
<b>1.06 Determinar estrategias de gestión</b>	• <b>Cursos de capacitación 300 dólares</b>
<b>2.01 Diagnóstico de las necesidades de capacitación.</b>	
<b>2.02 Desarrollo de planes y programas</b>	
<b>2.03 Estructuración de contenidos de la capacitación</b>	• Personal de capacitación 300 dólares
<b>2.04 Selección de recursos didácticos</b>	
<b>2.05 Impartición o ejecución de la capacitación.</b>	• Suministros técnicos 30 dólares
<b>2.06 Determinación del proceso de evaluación de resultados.</b>	•
<b>3.01 Temática a abordar</b>	
<b>3.02 Objetivo de la actividad</b>	
<b>3.03 Bibliografía disponible sobre la temática</b>	
<b>3.04 Métodos y técnicas para el estudio y trabajo independiente</b>	
<b>3.05 Metodología a seguir en el taller</b>	
<b>3.06 Fecha del taller</b>	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

## CAPITULO V

### 5.01 Antecedentes

Ante la importancia que se le fue dando al interés de numerosas organizaciones en mejorar la selección de personal, en el año 1973 el departamento de estado norteamericano expuso su preocupación al Dr. David McClellan, profesor de la universidad de Harvard, reconocido en aquel entonces como un experto en motivación.

Al cual se le requirió que efectúe un estudio orientado a descubrir las características presentes en los sujetos a seleccionar, características que puedan definir el éxito en su desempeño laboral.

En el mismo año McClellan realizó la publicación de su estudio realizado el cual lo tituló "Testing For Competences Rather Than Intelligence" – (Pruebas Para Competencias Bastante Inteligentes), en el cual después de un largo periodo de estudio comprobó que "hacerlo bien en el puesto de trabajo", está más relacionado a características propias de la persona y a sus competencias, que a los aspectos como los conocimientos y habilidades yacentes en el perfil profesional (biografía y experiencia) estos criterios relativamente confiables al momento de selección de personal.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

En 1988 se muestra un proyecto, producto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en consideración para garantizar desempeños laborales exitosos.

Este proyecto se presentó a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Actualmente en Ecuador pocas empresas se enfocan en la gestión por competencias siendo esto preocupante ya que dentro del mismo entorno existen pocas empresas quienes consideran que la gestión por competencias como una herramienta útil y eficiente de administración, siendo estas empresa y/o organizaciones internacionales, en su gran mayoría, mientras que las empresas nacionales, no las consideran necesarias o desconocen de la utilidad de las mismas.

El problema surge en la oferta y demanda de capital humano, debido a que se considera el personal como un factor prescindible dentro de la empresa, un recurso más del cual se puede disponer.

Lo que vuelve preocupante la estabilidad y desarrollo laboral de un trabajador en la empresa, ya que su desempeño no es considerado como competencias que ayuden al crecimiento de la empresa, por otra parte tenemos el sentido de pertenencia de un trabajador a su empresa, si consideramos que no estamos estables en un lugar de trabajo, la motivación para desempeñar de mejor manera las funciones y hacer q la empresa crezca, disminuye considerablemente.

Como solución a esto se considera que el personal no solo debe ser capacitado sino también motivado, plantear planes de carrera, sistemas de incentivos (económicos y no económicos), los cuales ayuden a promover el sentido de pertenencia de un trabajador a su empresa.

Tomándolo desde ese punto de vista, consideremos que la empresa promueve las capacidades del trabajador, que posiblemente exista la oportunidad de crecer en la empresa de alcanzar cargos altos, mejores remuneraciones mediante el desarrollo más eficiente de las labores, nuestra estabilidad en la empresa se convierte en algo más estable y mucho más deseable.

## **5.01.01 Filosofía empresarial**

### **5.01.01.01 Misión**

Nuestro propósito es ser reconocidos como una empresa que tiene como meta principal por encima de los valores comerciales y de rentabilidad lograr una mejor calidad de vida de la población en general a través del ofrecimiento de servicios y productos de excelencia.

Aspiramos a ser reconocidos por nuestros clientes por ofrecer un servicio de calidad y eficiencia. (DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA VACUNAMED, 2012)

### **5.01.01.02 Visión**

Seguir siendo un líder en el mercado de vacunas. Esto supone tener un excelente nivel de atención, compromiso con el cliente, innovación excelencia operativa y desempeño laboral de su personal. (DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA VACUNAMED, 2012)

### **5.01.01.03 Quienes Somos**

Distribuidora Farmacéutica Vacunas, brinda el servicio de vacunación con personal altamente calificado y necesario para satisfacer sus necesidades a nivel nacional cumpliendo los esquemas de vacunación. Nuestros 26 años de prestigio en el mercado son muestra del

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

esfuerzo, dedicación que brindamos a todos nuestros clientes quienes son nuestra mejor carta de presentación y avalan nuestra experiencia en el manejo de vacunas y su conservación.

Somos distribuidores calificados que luego de una rigurosa evaluación de parte de los gerentes de control de calidad de los laboratorios, aprobaron nuestros sistemas de almacenamiento manejo y distribución. Contamos con vacunas pediátricas adultas y disponemos en su totalidad para todo grupo humano. (DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA VACUNAMED, 2012)

#### **5.01.02 Reseña de la Empresa Análisis de la Filosofía Corporativa**

La empresa a en el transcurso de 20 años ha ido generando una larga trayectoria llena de éxitos y logros, siendo una empresa enfocada en la calidad humana, brindando servicios de venta y aplicación de vacunas.

Actualmente la empresa posee alrededor de 30 trabajadores, distribuidos en sus 5 sucursales, siendo la matriz ubicada en el distrito metropolitano de quito, quien consta de más trabajadores. Entre los empleados con los que cuenta le empresa tenemos a personal administrativo y operativo, los cuales se encargan de realizar la venta y despacho de vacunas.

El personal administrativo cuenta con el departamento de finanzas el cual se encarga de llevar control de la actividad económica de la empresa, teniendo a sus disposición un personal altamente capacitado el cual no solo posee los conocimientos necesarios también tienen la experiencia y la actitud necesaria para desempeñar sus funciones.

El personal operativo de motorizados, son quienes se encargan de realizar la distribución de los productos farmacéuticos a las diferentes unidades médicas, siendo estos sus mayores clientes.

El personal de enfermería es parte fundamental del giro del negocio, ya que ellos son responsables de la aplicación de los productos farmacéuticos al cliente, por lo general la aplicación del producto se lo realiza dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, por lo cual el personal de enfermería se encuentra totalmente capacitado para mantener la integridad del producto y control de cadena de frío, además de la responsabilidad al colocar cada dosis de vacunación.

El problema surge cuando el personal de enfermería, no puede llevar a cabo el control de la documentación y registro de dosis, siendo este un problema para la empresa y la continuación de la aplicación de vacunas en el esquema establecido. Esto genera molestias tanto al cliente como a la empresa, impactando en su misión con la sociedad.

VACUNAMED S.A. Lleva acabo campas de vacunación generalmente grandes de un mínimo de aplicación de 90 a 100 personas por empresa. Lo cual es altamente rentable para la empresa pero, desafortunadamente brindar un servicio ineficiente lento y con problemas de logística, es malo para la imagen de la empresa con sus clientes lo cual no puede permitir que su visión de seguir liderando el mercado como distribuidor de vacunas.

Se determina que la filosofía de la empresa está bien enfocada al servicio al cliente, pero por problemas de asignación de cargos, estandarización de procesos y de control del personal, el enfoque al cliente y la calidad del servicio a la misma disminuye.

## **5.02 Importancia De Evaluaciones**

El proceso para valorar el recurso humano en las empresas, se denomina comúnmente evaluación por desempeño, y por lo general se obtiene a mediante herramientas estándar de evaluación, descritos en un reporte de proveniente de los trabajadores y de su desempeño en sus respectivos cargos.

“Técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones

futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización” según Harper & Lynch (1992).

El propósito del sistema de evaluación por desempeño es direccionar el desarrollo profesional de los trabajadores con la finalidad de obtener el mejor ajuste posible en sus puestos de trabajo, para generar su óptimo rendimiento. La mayor parte de los empleados procura mantenerse informados de su desempeño en sus labores, y los trabajadores que tienen a su cargo otros trabajadores deben evaluar el desempeño y rendimiento de cada uno para decidir las estrategias que se deben realizar.

El proceso de evaluación por desempeño suele tener poca duración al comienzo del mismo, se determinan los objetivos que se desea realizar y a finales del periodo se analizan los resultados logrados. A lo largo del proceso se desarrollan reuniones constantes de control. Los expertos recomiendan que las reuniones tengan una duración entre 30 y 60 minutos aproximados y se desenvuelvan en un lugar donde no pueda ser interrumpido.

Ventajas de la evaluación por desempeño:

- Mejora el rendimiento a través de retroalimentación
- Determina quiénes ameritan recibir compensaciones
- Analiza quiénes pueden ser ascendidos o promovidos, separados, o transferidos.
- Se pueden detectar necesidades de capacitación.
- Sirve para planificar el desarrollo profesional.

Según las normas Lead, el proceso de evaluación por competencias debe ser llevado a cabo en la empresa enfocándose en el liderazgo positivo.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

Para ello emplean la Transformación del estrés en coherencia, liberando todo el potencial del trabajador, ayudándole a conseguir los mejores resultados sostenibles en el tiempo, generando liderazgo autentico, equipos de trabajo motivados y comprometidos con la filosofía de la empresa, en un entorno psicosocial estimulante, logrando que todos los trabajadores den lo mejor de sí en cada tarea a realizar.

### **5.03 Metodología**

El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología. Reducidos a sus rasgos esenciales, los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva (Taylor, 1988)

La metodología se basa en las formas en las cuales se busca resolver un problema, aplicable también a la investigación. Ayuda al análisis, síntesis y razonamiento de los métodos de estudio.

### **5.03.01 Metodología de Investigación**

De acuerdo a las definiciones que presenta la Real Academia Española (RAE) sobre la palabra investigar (vocablo que tiene su origen en el latín *investigare*), este verbo se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo. También permite hacer mención al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto. (Real Academia Española, 2010)

Acorde a la definición de la real academia española la metodología de investigación es determinada por las estrategias y acciones sistemáticas que se emplean para exponer una situación, para lo cual es necesario emplear herramientas o técnicas de recopilación de información, lo que permite al investigador obtener información útil para su proceso de investigación.

#### **5.03.01.01 Técnicas de Recopilación de Información**

Con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto, se ha empleado los siguientes métodos de recopilación de información;

### **5.03.01.02 Metodología Cualitativa**

La frase "metodología cualitativa" se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Es un modo de encarar el mundo empírico. (Taylor, 1988)

La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados.

### **5.03.01.03 Metodología Cuantitativa**

La metodología cuantitativa presenta como estrategia de investigación el empirismo o positivismo metodológico, es decir, se centra en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utiliza la estadística para el análisis de los datos. Se contrapone a la metodología cualitativa o interpretativa. El principio fundamental del empirismo es que el conocimiento válido, cuantificable y medible, sólo puede establecerse por referencia a lo que se ha manifestado a través de la experiencia. (Durkheim, 1991).

La metodología cuantitativa se basa en datos estadísticos medibles, que son de utilidad para su posterior análisis, los cuales pueden ser interpretados y empleados por el investigador para determinar una situación o hecho, la metodología cuantitativa se basa en un conjunto de datos y valores reales que son recopilados mediante técnicas de recolección de información, ya sea de forma directa o indirecta, según el requerimiento de la situación.

### **5.03.01.03.01 Población Y Muestra**

#### **POBLACIÓN**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (finisterra, 2010)

El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

#### **MUESTRA**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población. (Finisterra, 2010)

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

La muestra es un subconjunto representativo de la población. El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo.

Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

<b>Tamaño De La Población</b>	25
<b>Tamaño De La Muestra</b>	25
<b>Fuente: Investigación de campo</b>	
<b>Elaborado por: Juan Pablo Flores</b>	

#### **5.03.01.03.01 Encuesta Método Likert**

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

(Briones, 1995).

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

Modelo De Encuesta Likert.

Nombres: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Género: Masculino \_\_\_ Femenino: \_\_\_

Instrucciones; marque con una (X) acorde su criterio.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	La coordinación de los procesos en la empresa es realmente eficiente.					
2	Los cargos y funciones que desarrollan son acorde a su perfil profesional.					
3	El clima organizacional de la empresa es el adecuado para desempeñar sus funciones.					
4	Cree que la administración utiliza correctamente herramientas de gestión por competencias.					
5	Percibe usted problemas en el desarrollo de las actividades de la empresa.					
6	Se siente motivado a realizar sus labores.					
7	Cree que existe un liderazgo positivo por parte de los administradores.					
8	Considera que la empresa acepta de manera positiva las recomendaciones que el trabajador realiza para mejorar su servicio.					
9	Piensa que sus capacidades y experiencia son menospreciadas dentro de la empresa.					
10	Cree necesario implementar evaluaciones por competencias para asignar mejor los cargos y mejorar los procesos en la empresa.					

**Glosario de términos;**

**Coordinación:** Combinar medios técnicos y personas y dirigir sus trabajos para llevar a cabo una acción común.

**Eficiente:** Que realiza o cumple un trabajo o función a la perfección.

**Clima organizacional:** Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización

**Gestión:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**Competencias:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

### 5.03.01.03.02 Análisis y Tabulación de resultados

**Cuantificación Según La Frecuencia**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	total población
1	La coordinación de los procesos en la empresa es realmente eficiente.				10	15	25
2	Los cargos y funciones que desarrollan son acorde a su perfil profesional.		2	8	2	13	25
3	El clima organizacional de la empresa es el adecuado para desempeñar sus funciones.			5	7	13	25
4	Cree que la administración utiliza correctamente herramientas de gestión por competencias.			1	5	19	25
5	Percibe usted problemas en el desarrollo de las actividades de la empresa.	13	12				25
6	Se siente motivado a realizar sus labores.			3	7	15	25
7	Cree que existe un liderazgo positivo por parte de los administradores.				6	19	25
8	Considera que la empresa acepta de manera positiva las recomendaciones que el trabajador realiza para mejorar su servicio.				9	16	25
9	Piensa que sus capacidades y experiencia son menospreciadas dentro de la empresa.	18	6	1			25
10	Cree necesario implementar evaluaciones por competencias para asignar mejor los cargos y mejorar los procesos en la empresa.	20	5				25

**Cuantificación porcentual**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	total población
1	La coordinación de los procesos en la empresa es realmente eficiente.	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	100,00%
2	Los cargos y funciones que desarrollan son acorde a su perfil profesional.	0,00%	8,00%	32,00%	8,00%	52,00%	100,00%
3	El clima organizacional de la empresa es el adecuado para desempeñar sus funciones.	0,00%	0,00%	20,00%	28,00%	52,00%	100,00%
4	Cree que la administración utiliza correctamente herramientas de gestión por competencias.	0,00%	0,00%	4,00%	20,00%	76,00%	100,00%
5	Percibe usted problemas en el desarrollo de las actividades de la empresa.	52,00%	48,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
6	Se siente motivado a realizar sus labores.	0,00%	0,00%	12,00%	28,00%	60,00%	100,00%
7	Cree que existe un liderazgo positivo por parte de los administradores.	0,00%	0,00%	0,00%	24,00%	76,00%	100,00%
8	Considera que la empresa acepta de manera positiva las recomendaciones que el trabajador realiza para mejorar su servicio.	0,00%	0,00%	0,00%	36,00%	64,00%	100,00%
9	Piensa que sus capacidades y experiencia son menospreciadas dentro de la empresa.	72,00%	24,00%	4,00%	0,00%	0,00%	100,00%
10	Cree necesario implementar evaluaciones por competencias para asignar mejor los cargos y mejorar los procesos en la empresa.	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

## Análisis

Del 100% de la población el 60 % del total, se consideran en total desacuerdo que la coordinación de los procesos en la empresa es realmente eficiente, lo que nos indica que la empresa tiene problemas al momento de gestionar sus procesos, provocando así problemas de eficiencia en sus servicios.

El 76 % del personal cree que no existen un liderazgo positivo por parte de los administradores, considerado como un causante de los problemas percibidos en la coordinación de procesos, por lo tanto se establece necesario implementar la gestión por competencias LEAD, cuya finalidad es desarrollar un liderazgo positivo dentro de la empresa.

Los trabajadores consideran que sus capacidades y experiencias son menospreciadas dentro de la empresa, dando como resultado un total del 72 % del total de trabajadores los cuales se consideran afectados por esta situación desfavorable para la motivación del personal, lo que nos muestra que no existe herramientas de gestión de personal adecuados.

Como principal resultado tenemos que el 80 % de los encuestados, creen conveniente implementar un sistema de evaluaciones por competencias, el cual permita asignar de mejor manera los cargos, mejorando los procesos internos de la empresa y generando mayor coordinación de sus procesos, incrementando la eficiencia de sus servicios y mejorando el clima laboral.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

### 5.03.02 Cuantificación del Proceso

Tabla 5 Cuantificación del proceso

No	VA real		NVA si valor agregado					Proceso Actual		
	VAC	VAE	D	M	E	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Horas	Costos \$
1		1						CHARLAS DE MOTIVACIÓN	2	200,00
2	1							CURSOS DE CAPACITACIÓN DE MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS	6	100,00
3		1						PLANES CARRERA	1	2,21
4	1							CHARLAS INFORMATIVAS DE NUEVOS PRODUCTOS	1	2,21
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>10</b>	<b>304,42</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

**Tabla 6 Cuantificación del proceso mejorado**

Proceso Mejorado										
No	VA real		NVA si valor agregado					Actividad	Tiempos	Costos
	VAC	VAE	D	M	E	I	A		Hora	\$
1		1						Desarrollo de talleres de motivación y liderazgo	20	\$ 44,60
2				1				Desarrollo del cronograma de trabajo	5	\$ 11,15
3							1	Evacuación de actividades	5	\$ 11,15
4	1							Evaluación del personal involucrado	7	\$ 15,61
5		1						Determinación de esquemas a calificar	3	\$ 6,69
6						1		Planificación de talleres	5	\$ 11,15
7							1	Establecer presupuesto	5	\$ 11,15
8		1						Evaluación del capacitador	3	\$ 6,69
9		1						Evaluación del contenido	5	\$ 11,15
10						1		Determinación de recursos a emplear.	2	\$ 4,46
11			1					Determinación de personal a capacitar	3	\$ 6,69
12			1					Selección de ubicación para talleres.	3	\$ 6,69
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>66</b>	<b>147,18</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

### 5.03.03 Resumen de Procesos

Tabla 7 Resumen del proceso

		TIEMPO ACTUAL				
		CANT.	TIEMPO HORAS	TIEMPO %	COSTO\$	COSTO%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	7	0,70	\$ 102,21	0,34
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	3	0,30	\$ 202,21	0,66
D	DESARROLLO	0	0	0,00	\$ -	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00	\$ -	0,00
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00	\$ -	0,00
I	INSPECCION	0	0	0,00	\$ -	0,00
A	ACTIVIDAD	0	0	0,00	\$ -	0,00
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1,00</b>	<b>\$ 304,42</b>	<b>1,00</b>

Tabla 8 Resumen del proceso mejorado

		TIEMPO MEJORADO				
		CANT.	TIEMPO HORAS	TIEMPO %	COSTO\$	COSTO%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	7	0,11	\$ 15,61	0,11
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	31	0,47	\$ 69,13	0,47
P	DESARROLLO	2	6	0,09	\$ 13,38	0,09
E	ESPERA	0	0	0,00	\$ -	0,00
M	MOVIMIENTO	1	5	0,08	\$ 11,15	0,08
I	INSPECCION	2	7	0,11	\$ 15,61	0,11
A	ACTIVIDAD	2	10	0,15	\$ 22,30	0,15
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>66</b>	<b>1,00</b>	<b>\$ 147,18</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

#### **5.03.04 Análisis Costos Beneficios**

En base a la cuantificación realizada en el proceso actual que se desarrolla en la empresa, podemos establecer la ineficiencia en tiempos y costos que existe, los cuales deben ser corregido inmediatamente, ya que realizar procesos de manera genérica, no se considera un adecuado plan estratégico, además de que su desarrollo le representa un gasto considerable a la empresa, cuando debería ser una inversión, lo cual genere rentabilidad a la empresa.

Mediante la aplicación de adecuada de una planificación que optimice los tiempos, podemos mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, y convertir el gasto en inversión para la empresa, incrementando los tiempos el desarrollo y disminuyendo el costo de la inversión.

Lo cual representa una suma mínima de inversión en relación a los beneficios, los cuales en primera instancia son percibidos en el costo de inversión. Desarrollando mayores actividades a bajo costos, optimizando cada tiempo empleado en desarrollar nuestro programa de mejora continua en la empresa.

## **5.04 Desarrollo de la Propuesta**

### **5.04.01 Evaluaciones LEAD**

#### **Proceso LEAD de desarrollo de Competencias Empresariales.**

LEAD es el programa de desarrollo de liderazgo, basado en el modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman y Richard Boyatzis. Está dividido en 2 sesiones presenciales en grupo, en las cuales se desarrollaran competencias emocionales, estilos de liderazgo y las estrategias de aprendizaje clave para directivos y el personal total de la empresa.

Conocer las competencias necesarias de los distintos roles de los trabajadores en la empresa, incrementa el auto reconocimiento de sí mismo mediante la retroalimentación para recibir entrenamiento, para el desarrollo de las competencias necesarias en su rol de líder es primordial, pero resulta escaso en el momento de saber cómo cambiar efectivamente.

Se considera necesario implementar este tipo de evaluaciones que fomenten e instruyan competencias basadas en un liderazgo positivo, iniciando el proceso de evaluación por competencias con los Directivos de la empresa, quienes serán los principales actores dentro del proceso de reestructuración.

En este aspecto el entrenamiento en Liderazgo Positivo ha percibido insuficiente atención por parte de varias organizaciones, los líderes se conocen bien a sí mismos, pero no logran regularse de una manera eficiente en situaciones de trabajo bajo presión y ambientes cambio constante.

Las competencias Lead no son sólo una herramienta de evaluación, sino que consta también como un programas de entrenamiento y formación que ayudarán a desarrollar esas Metas - Competencias que caracterizan el Liderazgo Positivo. Que contribuirán a desplegar procesos de mejora continua que optimicen tiempos y costos.

### **Modelo de Evaluación por Competencias Lead**

Con la finalidad de conocer cuáles son las competencias necesarias en cada cargo de la empresa, se diseñó un sistema de evaluaciones en base a un diccionario general de competencias Lead. Cuales competencias y sus terminologías son consideradas dentro de cada tipo de evaluación, diseñadas exclusivamente para cada área de trabajo, considerando que cada variable o competencias pueden ser implementadas o no dentro del sistema de evaluaciones, según el criterio y necesidad de la empresa.

**Evaluación por Competencias para Niveles Directivos – Gerenciales.**

	<b>FORMATO</b>		VERSION: 001			
	<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS LEAD</b>		FECHA: ____/____/____			
	<b>PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		REPORTE # ____			
<b>FECHA:</b>						
<b>FACILITADOR:</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>EVALUADO:</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>AREA :</b>						
<b>CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)</b>						
<b>E: Excelente</b> - Cumple a cabalidad este requisito						
<b>B: Bueno</b> - Cumple los requisitos mínimos						
<b>A: Aceptable</b> - Cumple parte de los requisitos						
<b>NC: No Aplica</b> - Competencia que no cumple las condiciones mínimas						
<b>Marque con una "X" según corresponda</b>						
NIVEL DE CARGO	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descripción de competencias)	E	B	A	NA
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	<b>Dirección de personal</b>	Capacidad para dirigir a otros y alcanzar los objetivos propuestos para su área o la organización en general.				
	<b>Planificación y organización</b>	Habilidad para identificar lo prioritario de lo urgente, establecer planes de trabajo estructurados tomando en consideración con las prioridades organizacionales.				
	<b>Orientación al logro</b>	Motivación permanente por alcanzar metas retadoras y logros únicos.				

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

	<b>Visión del negocio</b>	Posee gran conocimiento del negocio y amplia perspectiva, Es capaz de idear planes competitivos e innovadores.				
	<b>Directividad y asertividad</b>	Es hacer que los demás cumplan con tareas asignadas; el lema de esta competencia es "decir a la gente lo que tiene que hacer".				
OBSERVACIONES:						
Firma del Facilitador			Firma del Evaluado			

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

**Evaluación por Competencias para Niveles Administrativos – Supervisores – Jefes de Área.**

	<b>FORMATO</b>	VERSION: 001				
	<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS LEAD</b>	FECHA: ___/___/___				
	<b>PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	REPORTE # _____				
<b>FECHA:</b>						
<b>FACILITADOR:</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>EVALUADO:</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>AREA :</b>						
<b>VALORACION DE COMPETENCIAS LEAD</b>						
<b>E: Excelente</b> - Cumple a cabalidad este requisito						
<b>B: Bueno</b> - Cumple los requisitos mínimos						
<b>A: Aceptable</b> - Cumple parte de los requisitos						
<b>NC: No Aplica</b> - Competencia que no cumple las condiciones mínimas						
<b>Marque con una "X" según corresponda</b>						
NIVEL DE CARGO	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descripción de competencias)	E	B	A	NA
<b>NIVEL ADMINISTRATIVO</b>	<b>Capacidad intelectual</b>	Capacidad para la comprensión y aprendizaje de nuevas ideas, sistemas o pensamientos de tipo lógico o abstracto, preferencia por el análisis, la síntesis, lo pragmático o lo lógico.				

<p><b>Comprensión hacia los demás/Empatía</b></p>	<p>Habilidad para comprender las necesidades de los demás, sus motivaciones, intereses y sentimientos, utilizando el tacto y la diplomacia en sus actuaciones a fin de conseguir los resultados esperando sin generar susceptibilidades.</p>				
<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Trabaja cooperativamente con los demás, formando parte de un equipo, aceptando y adecuándose a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.</p>				
<p><b>Innovación</b></p>	<p>Capacidad para reconocer oportunidades, generar nuevas alternativas, sugerir nuevos enfoques y dar opciones de implementación que impacten de forma exitosa las estrategias de la compañía.</p>				
<p><b>Si el evaluado tiene personal a cargo evaluar las siguientes competencias</b></p>					
<p><b>Delegación de responsabilidades</b></p>	<p>Capacidad para asignar tareas, responsabilidades y autoridad para su ejecución a los miembros del equipo</p>				
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>Capacidad para influir en los demás logrando que adopten sus ideas o proyectos, retando el status quo, inspirando, motivando, comunicándose con efectividad.</p>				

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
Firma del Facilitador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

**Evaluación por Competencias para Niveles Técnicos.**

	<b>FORMATO</b>		VERSION: 001			
	<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS LEAD</b>		FECHA: __/__/____			
	<b>PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		REPORTE # _____			
<b>FECHA:</b>						
<b>FACILITADOR:</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>EVALUADO:</b>						
<b>CARGO:</b>						
<b>AREA :</b>						
<b>CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)</b>						
<b>E: Excelente</b> - Cumple a cabalidad este requisito						
<b>B: Bueno</b> - Cumple los requisitos mínimos						
<b>A: Aceptable</b> - Cumple parte de los requisitos						
<b>NC: No Aplica</b> - Competencia que no cumple las condiciones mínimas						
<b>Marque con una "X" según corresponda</b>						
NIVEL DE CARGO	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descripción de competencias)	E	B	A	NA
<b>NIVEL TECNICO</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	Trabaja cooperativamente con los demás, formando parte de un equipo, aceptando y adecuándose a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.				
	<b>Pensamiento analítico</b>	Es comprender un problema descomponiendo sus partes constitutivas para analizarlas.				

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A. DMQ (JUN – SEP) 2015.**

	<b>Rapidez de Aprendizaje</b>	Capacidad para aprender rápidamente de situaciones, experiencias, conocimientos o ideas nuevas. Velocidad de aprendizaje				
	<b>Conocimientos Técnicos y Prácticos</b>	Posee los conocimientos técnicos requeridos para la ejecutar efectivamente una tarea.				
	<b>Liderazgo</b>	Capacidad para influir en los demás logrando que adopten sus ideas o proyectos, retando el status quo, inspirando, motivando, comunicándose con efectividad.				
	<b>Innovación</b>	Capacidad para reconocer oportunidades, generar nuevas alternativas, sugerir nuevos enfoques y dar opciones de implementación que impacten de forma exitosa las estrategias de la compañía.				
<b>OBSERVACIONES:</b>						
Firma del Facilitador			Firma del Evaluado			

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

**Evaluación por Competencias para Niveles Operativos.**

	<b>FORMATO</b>	VERSION: 001
	<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS LEAD</b>	FECHA: __/__/__
	<b>PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	REPORTE # _____

**FECHA:**

**FACILITADOR:**

**CARGO:**

**EVALUADO:**

**CARGO:**

**AREA :**

**CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)**

**E: Excelente** - Cumple a cabalidad este requisito

**B: Bueno** - Cumple los requisitos mínimos

**A: Aceptable** - Cumple parte de los requisitos

**NC: No Aplica** - Competencia que no cumple las condiciones mínimas

**Marque con una "X" según corresponda**

NIVEL DE CARGO	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descripción de competencias)	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
			E	B	A	NA
NIVEL OPERATIVO	<b>Comunicación efectiva</b>	Capacidad para construir mensajes, transmitirlos de manera clara y precisa a la persona indicada en un ambiente favorable, asegurarse de que fue comprendido a través de la búsqueda de respuestas, sean acciones o por medio de la retroalimentación.				
	<b>Retroinformación</b>	Proporciona información relacionada con comportamientos, conductas, expectativas, resultados de gestión a sus colaboradores, pares, o superiores				

	<b>Orientación de Servicio al Cliente</b>	Es el interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas.				
	<b>Amplitud para aceptar cambios</b>	Capacidad para aceptar cambios que beneficien al logro de objetivos organizacionales.				
	<b>Identificación y solución de conflictos</b>	Capacidad para considerar al conflicto como un impulsor del cambio organizacional, visión positiva y de crecimiento para lograr desarrollar las relaciones internas entre los miembros del equipo, habilidad y destreza para comunicarse efectivamente, identificar problemas.				
	<b>Trabajo en equipo</b>	Trabaja cooperativamente con los demás, formando parte de un equipo, aceptando y adecuándose a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.				
<b>OBSERVACIONES:</b>						
Firma del Facilitador			Firma del Evaluado			

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

## **Desarrollo de las evaluaciones por Competencias Lead**

El proceso de evaluación por competencias Lead, es considerado un proceso de mejora continua e innovación, ya que abarca varias características de estos procesos, los cuales deben ser desarrollados e implementados constantemente por el personal de la empresa.

Con el fin de exteriorizar las características de un nuevo modelo de líder inteligente, positivo y motivado, que entiende y aprovecha las oportunidades que le brinda la sociedad del conocimiento en el desarrollo de su labor.

Es bien conocida la relación entre liderazgo y gestión del conocimiento, señalando el papel del líder como herramienta fundamental a la hora de crear un ambiente que facilite la puesta en valor del conocimiento organizativo. Sobresalen los presidentes de empresas como Shell, BP o Siemens que fueron determinantes en la ilustración y éxito de la gestión del conocimiento en sus organizaciones.

Sin embargo, es mucho menos conocido el rol de participación de la gestión del conocimiento en el desarrollo y retención del liderazgo positivo. Una organización puede apoyarse en la gestión del conocimiento para detectar, motivar, ayudar y retener el talento Directivo, Administrativo, Técnico y Operativo, creando así un nuevo modelo de liderazgo que hemos denominado Competencias LEAD o Competencias de un liderazgo inteligente y positivo.

**REDISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO ACTUAL MEDIANTE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LEAD EN LA EMPRESA VACUNAMED S.A.  
DMQ (JUN – SEP) 2015.**

En una reciente entrevista, el otrora presidente de General Electric Jack Welch afirmaba que “ser líder hoy es más difícil que nunca”. Ya no es suficiente tener una serie de capacidades, una visión, un talento y la energía para afrontar retos, sino que el líder debe ser capaz de adaptarse al cambio permanente y a una necesidad constante de innovación tecnológica.

Visto así se percibe que los líderes de hoy en día no lo tienen nada fácil y que el riesgo aguarda en múltiples frentes, no disponer del conocimiento preciso, la ineficiencia de nuestro talento, el que nuestra visión no sea adecuada o la incapacidad de afrontar el cambio. Todo ello puede dar al fracaso con una carrera profesional exitosa, ya que no seremos capaces de generar las capacidades innovadoras que este nuevo entorno exige.

Pero el problema no es sólo para los líderes como individuos sino, de forma muy especial, para las empresas.

Comprendiendo de esta forma que si hemos sido capaces de seleccionar o detectar potenciales líderes, deberemos dedicar los mayores esfuerzos a conseguir que “se desarrollen” en nuestra organización. Será fundamental además que se trabaje desde un principio en estrategias para promover e incentivar su desenvolvimiento y retenerlos pues son el talento más valioso que tiene la empresa como ventaja competitiva.

A continuación se propone un esquema continuo para la detección, desarrollo, evaluación, apoyo y retención del talento humano basado en las competencias y herramientas relacionadas con la gestión de recursos humanos.

### **Paso 1: Detección de Liderazgo**

El sistema de localización del liderazgo comienza por la definición del mapa de competencias deseado, para desarrollar después herramientas (test, entrevistas, dinámicas de grupo) que ayudan a detectar los futuros líderes. (Ortega, 2007)

Los métodos antes mencionados pueden ejecutarse de manera más formal como por ejemplo el crowdsourcing<sup>1</sup> basadas en herramientas online-web.

De igual forma se pueden utilizar la supervisión de foros y grupos virtuales, grupos de interés y comunidades de en intranet donde se pueda observar aquellas personas que demuestran principios de talento en liderazgo.

---

<sup>1</sup> Crowdsourcing, del inglés crowd y outsourcing, que se podría traducir al español como colaboración abierta distribuida, consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad, a través de una convocatoria.

## **Paso 2: Desarrollo del liderazgo**

Se considera difícil de “enseñar liderazgo positivo”. Para aprenderlo es necesario experimentarlo y disponer del talento adecuado para ir desarrollándose durante el proceso. Sin embargo la organización sí que puede apoyar a los futuros líderes en este proceso facilitándoles aquellos recursos de conocimiento y evaluaciones por competencias que faciliten una mejora continua. (Ortega, 2007)

Existen varios programas de formación enfocada al liderazgo. Algunas empresas han desarrollado y aplicado planes de carrera en las que sobresalen los programas que se basan en la formación de directivos los mismos que se refuerzan con dinámicas de coaching y mentoring, herramientas de liderazgo muy útiles en el proceso de formación.

Existen también softwares que simplifican la planificación y gestión del sistema de formación, estableciendo planes personalizados para el desarrollo, seguimiento y evaluación de competencias, creando espacios de tutorías, comunicación y retroalimentación constantes entre los administrativos y sus futuros sucesores.

### **Paso 3: Apoyo al liderazgo**

Los líderes deben inspirar pasión por el trabajo mediante la comunicación constante de la visión, para lo que pueden beneficiarse de todas aquellas herramientas de comunicación: mejores prácticas, lecciones aprendidas e incluso aprendizaje de errores. (Ortega, 2007)

La comunicación organizacional funciona en ambos sentidos y los líderes deben emplear la comunicación para comprender a sus compañeros de trabajo. De igual manera es esencial un constante sondeo de información para saber lo que ocurre en su área de trabajo.

### **Paso 4: Evaluación**

La mejora continua no es posible sin una sustentación de donde estamos y a donde queremos llegar. Para ello es necesario que consideremos las opiniones tienen de nosotros aquellos con los que trabajamos (compañeros, subordinados, clientes). (Ortega, 2007)

Toda herramienta de diagnóstico, evaluación y control, que facilite una percepción real de la actuación, comportamiento y desarrollo, necesarios para el mejoramiento continuo de nuestros trabajadores, son precisos de analizar y aplicar según sea lo crea conveniente.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) se han desarrollado para facilitar de forma significativa todo tipo de procesos de evaluación. Evaluaciones 360 y análisis de liderazgo son más simples gracias a un uso intensivo de las (TIC).

### **Paso 5: Retención**

Teniendo en cuenta el valor el liderazgo aporta a la organización como transmisores de la visión, generadores de la cultura gestores del cambio, deberemos esforzarnos en retener parte de ese valor. (Ortega, 2007)

Lo importante es gestionar un cambio continuo de la mentalidad de los trabajadores, un compromiso en el que pasemos de relaciones simples entre el trabajador y la empresa, a lazos perdurables e inclusive a lazos definitivos para aquellos trabajadores con talento.

Con a la finalidad de comprender cuales son las competencias necesarias que se deben evaluar en cada cargo dentro de la empresa se pone a vuestra disposición un glosario de términos y sus respectivas descripciones, referentes a sus competencias, los cuales pueden ser empleados en los requisitos mínimos que pretendemos tener en cada nivel de administración de la empresa.

**Diccionario De Competencias Lead**  
**Tabla 9 Diccionario de Competencias LEAD**

HABILIDADES Y DESTREZAS	INDICADOR CONDUCTUAL
<p><b>Visión del negocio:</b> Ve el futuro con claridad, puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras, Posee gran conocimiento del negocio y amplia perspectiva, Es capaz de idear planes competitivos e innovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el negocio</li> <li>• Capacidad para realizar proyecciones</li> <li>• Capacidad para realizar estudios de factibilidad</li> <li>• Capacidad para relacionar las tendencias globales de mercado</li> <li>• Comprende la estructura formal e informal, el clima, la cultura y las políticas organizacionales.</li> <li>• Comprende los aspectos fundamentales dentro de un largo plazo.</li> </ul>
<p><b>Compromiso Organizacional:</b> Es la demostración de una actitud de integridad, cumplimiento y seriedad en el desarrollo de sus actividades. Es orientar los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple y promueve el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos definidos por la organización</li> <li>• Hace lo que dice y cumple compromisos y promesas</li> <li>• Su comportamiento refleja integridad y transparencia, generando confianza en los demás</li> <li>• Demuestra un equilibrio entre la vida personal y laboral, siendo consistente en sus actuaciones</li> <li>• Se preocupa y defiende la imagen de la compañía ante los demás</li> <li>• Muestra una actitud positiva frente a los objetivos y retos de la organización</li> </ul>
<p><b>Visión Estratégica: Entendimiento</b> de la organización, su estructura y operatividad, compromiso con los planes estratégicos y objetivos, comprensión de las relaciones de la organización con el entorno y su proyección en el medio externo, nacional e internacional. <i>Comprensión del aporte de su área con la consecución de los objetivos organizacionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera las principales fortalezas y debilidades de la organización conectándolas con su estrategia</li> <li>• Visualiza y describe futuros escenarios probables, con condiciones, problemas y éxitos</li> <li>• Identifica y articula una visión a largo plazo trasladándola en planes de acción</li> <li>• Tiene una perspectiva global de la organización que le permite integrar las diferentes áreas</li> <li>• Analiza riesgos y beneficios, diseñando estrategias rápidas y apropiadas para alcanzar los objetivos del negocio</li> <li>• Identifica y define ventajas competitivas para su negocio <i>actuales y futuras</i></li> </ul>
<p><b>Comprensión Organizativa:</b> Entiende y comprende la estructura, los procesos, la forma de comunicarse, relaciones de poder y autoridad, en sí misma la manera cómo opera y se conduce la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la estructura formal</li> <li>• Comprende la estructura informal</li> <li>• Comprende el clima y la cultura de la organización</li> <li>• Comprende las políticas organizacionales</li> <li>• Comprende los aspectos organizacionales fundamentales</li> <li>• Está bien informado acerca del funcionamiento de la organización</li> <li>• Está al tanto del origen y fundamento de los procedimientos, prácticas y políticas principales</li> </ul>

<p><b>Pensamiento estratégico:</b> Visualización en el largo plazo del futuro de la organización, establecimiento de estrategias dirigidas a la cristalización de esa visión.</p> <p>Capacidad de análisis del entorno y sus implicaciones en las estrategias a implementarse, practicidad en la formulación y ejecución de un plan o programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera y asiste a otros en el desarrollo de nuevas ideas.</li> <li>• Piensa más allá de lo convencional.</li> <li>• Crea un ambiente donde los pensamientos alternativos son recompensados.</li> <li>• Integra los diferentes elementos de la organización sistemáticamente</li> <li>• Visualiza los resultados a largo plazo</li> <li>• Evalúa el impacto de las acciones en toda la estructura organizacional</li> <li>• Crea escenarios posibles</li> <li>• Piensa a largo plazo</li> <li>• Identifica los riesgos, posibilidades, amenazas y fortalezas de la organización con objetividad</li> <li>• Ve el futuro con claridad</li> <li>• Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras</li> <li>• Posee gran conocimiento y amplia perspectiva</li> <li>• Tiene visión de futuro</li> <li>• Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades</li> <li>• Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores</li> </ul>
<p><b>Conciencia Organizacional: Comprensión</b> de las relaciones de poder en la propia organización y con otros (clientes, proveedores, etc.) en los más altos niveles, la posición de la organización en el mercado.</p> <p>Habilidad para identificar quienes toman decisiones, y los individuos que pueden influir en ellos, habilidad para predecir de qué manera, los nuevos eventos afectarán a los individuos, grupos o la propia organización.</p> <p>Capacidad para comprender la situación de la organización en el mercado y sus relaciones o vínculos a nivel social y organizacional en el ámbito nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con las normas, políticas, programas, procedimientos y objetivos definidos por la organización.</li> <li>• Demuestra altos estándares de conducta ética, siendo coherente entre sus pensamientos y sus acciones, y manteniendo su palabra, compromisos y promesas.</li> <li>• Habilidad para diseñar procedimientos necesarios para realizar una tarea</li> <li>• Puede simplificar procedimientos complejos</li> <li>• Logra más con menos recursos.</li> </ul>

<p><b>Efectividad organizacional:</b> Entiende la situación del cliente desde su punto de vista, analiza la situación desde una teoría relevante y práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtiene acuerdos entre los parámetros mutuos del proyecto, expectativas y ganancias.</li> <li>• Establece claridad en los roles, proyectos potenciales, discusiones, línea de tiempo y metodología.</li> <li>• Formula un plan o intervenciones que direcciona apropiadamente al asunto o problema del cliente.</li> <li>• Construye intervenciones específicas, considerando las herramientas disponibles, recursos, limitaciones potenciales y planes de contingencia.</li> <li>• Utiliza un criterio apropiado para analizar el desempeño.</li> <li>• Emplea los resultados en un proceso de aprendizaje continuo.</li> <li>• Utiliza los óptimos y diversos medios de comunicación para comunicar el mensaje deseado.</li> <li>• Crea material escrito que lleve consigo un sentido de valor añadido.</li> </ul>
<p><b>Impacto e Influencia:</b> Intención de persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para obtener su apoyo para el desarrollo de proyectos propios.</p> <p>También es el deseo de lograr un impacto y efecto específico sobre los demás.</p> <p>La diferencia crítica de esta competencia con la orientación de servicio al cliente y la comprensión interpersonal es que busca lograr beneficios tangibles que favorezcan la agenda propia, o hacer que los demás hagan lo que beneficie a los objetivos propios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr, persuadir y convencer a los demás, generando un impacto positivo.</li> <li>• Crea en su equipo un grado de compromiso que influye en la consecución de los resultados.</li> <li>• Prepara y expone sus argumentos de venta de productos, servicios o proyectos y orienta las discusiones de manera convincente.</li> <li>• Calcula el impacto en sus palabras y acciones.</li> <li>• Posee un estilo individual que influye positivamente dentro y fuera de la organización</li> <li>• Busca la oportunidad de acercarse a personas que puedan ser valiosas para la organización</li> <li>• Adapta su presentación al nivel e interés de las otras personas, usando una comunicación verbal clara, organizada y asertiva</li> <li>• Establece comunicación frecuente con instituciones y personas influyentes</li> <li>• Se expresa con voz firme y con seguridad</li> <li>• Cuando habla, las personas voltean a verlo y lo atienden</li> <li>• Su presencia despierta respeto, reconocimiento e interés por escucharlo</li> </ul>

<p><b>Impacto e Influencia:</b> Intención de persuadir, convencer, influenciar e impresionar a otros para obtener su apoyo para el desarrollo de proyectos propios.</p> <p>También es el deseo de lograr un impacto y efecto específico sobre los demás.</p> <p>La diferencia crítica de esta competencia con la orientación de servicio al cliente y la comprensión interpersonal es que busca lograr beneficios tangibles que favorezcan la agenda propia, o hacer que los demás hagan lo que beneficie a los objetivos propios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr, persuadir y convencer a los demás, generando un impacto positivo.</li> <li>• Crea en su equipo un grado de compromiso que influye en la consecución de los resultados.</li> <li>• Prepara y expone sus argumentos de venta de productos, servicios o proyectos y orienta las discusiones de manera convincente.</li> <li>• Calcula el impacto en sus palabras y acciones.</li> <li>• Posee un estilo individual que influye positivamente dentro y fuera de la organización</li> <li>• Busca la oportunidad de acercarse a personas que puedan ser valiosas para la organización</li> <li>• Adapta su presentación al nivel e interés de las otras personas, usando una comunicación verbal clara, organizada y asertiva</li> <li>• Establece comunicación frecuente con instituciones y personas influyentes</li> <li>• Se expresa con voz firme y con seguridad</li> <li>• Cuando habla, las personas voltean a verlo y lo atienden</li> <li>• Su presencia despierta respeto, reconocimiento e interés por escucharlo</li> </ul>
<p><b>Persuasión:</b> Capacidad para convencer o persuadir a otros, vender sus ideas, hacer que los demás acojan como suyas sus propuestas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta argumentos claros, lógicos, concretos y muy pertinentes al asunto tratado</li> <li>• Es firme y proyecta confianza</li> <li>• Insiste en su punto de vista pero sin molestar a los demás</li> <li>• Se ve tranquilo, sin molestarse o presionar</li> <li>• Los demás asienten y se ven interesados en lo que afirma</li> <li>• Los demás siguen sus ideas y responden de manera favorable</li> </ul>
<p><b>Innovación:</b> Capacidad para reconocer oportunidades, generar nuevas alternativas, sugerir nuevos enfoques y dar opciones de implementación que impacten de forma exitosa las estrategias de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe nuevas formas de ver los procesos</li> <li>• Sugiere alternativas de solución innovadoras que dan valor al negocio</li> <li>• Estimula y motiva a otros a ofrecer ideas y sugerencias</li> <li>• Propone y facilita acciones para desarrollar nuevas políticas, productos o servicios</li> <li>• Actúa de manera rápida y decidida en momentos de crisis</li> <li>• Se anticipa a las dificultades u oportunidades y se prepara con posibles soluciones o planes de contingencia para superarlos</li> </ul>

<p><b>Orientación al logro: Preocupación</b> por lograr resultados y alcanzar estándares de excelencia. Motivación permanente por alcanzar metas retadoras y logros únicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completa tareas a tiempo, cumpliendo con los parámetros establecidos.</li> <li>• Distribuye recursos para maximizar la productividad.</li> <li>• Produce trabajo de alta calidad.</li> <li>• Persiste y no se da por vencido fácilmente.</li> <li>• Trabaja intensamente</li> <li>• Se halla orientado a la acción</li> <li>• Enfrenta los desafíos con energía</li> <li>• No teme actuar con poca planificación</li> <li>• Aprovecha las oportunidades</li> <li>• Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas</li> <li>• Alcanza resultados medibles y cuantificables yendo más allá de lo esperado</li> <li>• Actúa con alto sentido de urgencia y proactividad</li> <li>• Planea, organiza y controla identificando a tiempo las desviaciones</li> </ul>
<p><b>Perseverancia:</b> No se deja vencer con facilidad frente a los obstáculos, lucha, busca alternativas que le permitan alcanzar lo propuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido</li> <li>• Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades</li> </ul>
<p><b>Control de los procedimientos:</b> Conoce los procedimientos a cabalidad, establece indicadores de gestión que le permitan evaluar su cumplimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábil para idear los procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea</li> <li>• Sabe cómo organizar tanto actividades como personas</li> <li>• Sabe cómo dividir y coordinar las tareas dentro de un flujo de trabajo eficiente</li> <li>• Sabe qué evaluar y cómo hacerlo</li> <li>• Identifica las oportunidades de sinergia e integración que los demás han pasado por alto</li> <li>• Puede simplificar procesos complejos</li> <li>• Logra más con menos recursos</li> </ul>

<p><b>Planificación y organización: Habilidad</b> para identificar lo prioritario de lo urgente, establecer planes de trabajo estructurados tomando en consideración la importancia de la tarea y el uso del tiempo acordes con las prioridades organizacionales, manejo eficiente de la agenda personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla planes estratégicos y tácticos.</li> <li>• Distribuye el tiempo eficazmente, concentrando sus esfuerzos en las prioridades y asuntos importantes</li> <li>• Determina con exactitud la duración y dificultad de tareas y proyectos.</li> <li>• Establece objetivos y metas</li> <li>• Desglosa el trabajo en todos los pasos del proceso</li> <li>• Elabora cronogramas detallados</li> <li>• Mide y evalúa según resultados</li> <li>• Prepara a otros identificando las acciones necesarias para llevar a cabo los resultados</li> <li>• Puede dirigir recursos, personal, fondos, material, para realizar el trabajo</li> <li>• Es capaz de dirigir múltiples actividades al mismo tiempo para alcanzar el objetivo propuesto</li> <li>• Utiliza los recursos de manera eficaz y eficiente</li> <li>• Ordena la información y la organiza en forma útil</li> <li>• Prevé los problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos</li> <li>• En los trabajos en grupo se preocupa y expresa la necesidad de asignar tareas y definir reglas del juego o normas de trabajo</li> <li>• En una situación se aprecia que tiene claro qué es más importante y a ello le dedica más esfuerzo y tiempo, sin divagar o perderse en detalles innecesarios</li> </ul>
<p><b>Administración del tiempo:</b> Capacidad para identificar lo prioritario de lo urgente, el impacto del manejo efectivo del tiempo en los resultados de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante</li> <li>• Detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales</li> <li>• Puede intuir rápidamente lo que ayudará e impedirá alcanzar un objetivo</li> <li>• Elimina los obstáculos</li> <li>• Establece prioridades</li> <li>• Emplea su tiempo de manera eficaz y eficiente</li> <li>• Valora el tiempo</li> <li>• Sabe distribuir su tiempo eficazmente concentrando sus esfuerzos en las prioridades importantes</li> <li>• Manifiesta consciencia y preocupación por el tiempo de sus actividades y propone distribución y límite de éste para las actividades que es preciso realizar.</li> </ul>

<p><b>Directividad y asertividad:</b> Es hacer que los demás cumplan con tareas asignadas; el lema de esta competencia es “decir a la gente lo que tiene que hacer”.</p> <p>La asertividad se basa en el legítimo uso del poder formal conferido por la organización para el cumplimiento de las metas del trabajo, el tono de la asertividad puede variar desde una orden firme y directa hasta un empleo de tonos demandantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad de la directividad.</li> <li>• Número de personas desarrolladas o dirigidas.</li> <li>• Se ocupa de los colaboradores conflictivos con firmeza y en forma oportuna.</li> <li>• Resuelve los problemas antes de que se agraven</li> <li>• Constantemente revisa el rendimiento y conversa oportunamente sobre los problemas</li> <li>• Puede tomar decisiones drásticas con respecto a los colaboradores cuando han fallado las soluciones anteriores</li> <li>• Se ocupa de las personas</li> <li>• Si es necesario toma decisiones que cuentan con apoyo escaso</li> <li>• Afronta las adversidades con decisión</li> <li>• Le gusta dirigir</li> <li>• Estimula discusiones difíciles y directas, pero no teme darlas por terminadas y seguir adelante</li> <li>• Se le piden consejos en épocas de crisis</li> <li>• Se siente estimulado por los desafíos difíciles.</li> </ul>
<p><b>Negociación:</b> Capacidad para evaluar las estrategias de su área en términos de su impacto en el negocio.</p> <p>Asumir una mentalidad de empresario que le permita generar acciones que impacten el logro de metas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa permanentemente la relación costo – beneficio de su negocio y sus componentes, maximizando la rentabilidad.</li> <li>• Planifica, organiza y controla a su equipo, identificando las desviaciones a tiempo, alineado con los objetivos de la organización.</li> <li>• Mantiene a su equipo enfocado en las metas del negocio, las prioridades y los planes.</li> <li>• Establece prioridades en su área, alineadas con los objetivos de la organización.</li> <li>• Describe condiciones futuras probables del negocio.</li> <li>• Pregunta y escucha de forma activa a su interlocutor identificando sus necesidades</li> <li>• Muestra una clara orientación hacia sus objetivos durante una negociación</li> <li>• Hace propuestas alineadas con valores, estrategias y políticas de la organización</li> <li>• Negocia sin perjudicar la relación y sin comprometerse con lo que no puede cumplir</li> <li>• Compromete a la otra parte en la búsqueda conjunta de un acuerdo justo</li> <li>• Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones con grupos pertenecientes o no a la organización en situaciones difíciles</li> <li>• Es capaz de solucionar las divergencias con discreción</li> <li>• Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones</li> <li>• Puede ser directo, enérgico y diplomático a la vez</li> <li>• Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación</li> <li>• Siempre sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas</li> <li>• Sabe cómo funcionan los negocios</li> <li>• Tiene conocimiento sobre políticas, prácticas, tendencias e informaciones actuales y futuras que afectan su empresa y organización</li> <li>• Está al tanto de las estrategias y tácticas del mercado</li> </ul>

<p><b>Identificación y solución de conflictos:</b> Capacidad para considerar al conflicto como un impulsor del cambio organizacional, visión positiva y de crecimiento para lograr desarrollar las relaciones internas entre los miembros del equipo, habilidad y destreza para comunicarse efectivamente, identificar problemas.</p> <p>Buscar alternativas de solución valorando las diferencias de los miembros del equipo, construyendo relaciones significativas, desarrollando confianza y utilizando un estilo de liderazgo efectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las situaciones e identifica soluciones innovadoras para direccionar las necesidades.</li> <li>• Desarrolla e implementa un plan de acción.</li> <li>• Se muestra equilibrado aún al enfrentarse a situaciones con intereses contrapuestos</li> <li>• Sabe cómo combinar actitudes aparentemente opuestas</li> <li>• Escucha y verifica antes de actuar</li> <li>• Sabe llevar a cabo procesos de cambio</li> <li>• Afronta las situaciones conflictivas pues las considera como oportunidades</li> <li>• Comprende a las personas rápidamente</li> <li>• Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa</li> <li>• Puede encontrar puestos en común y obtener cooperación con discreción</li> <li>• Utiliza una lógica exacta para resolver de manera eficaz los problemas difíciles</li> <li>• emplea todos los recursos disponibles a fin de encontrar soluciones</li> <li>• Puede analizar problemas difíciles con objetividad y asertividad.</li> <li>• Estudia minuciosamente las situaciones conflictivas</li> <li>• Propone soluciones concretas por él mismo o por los demás, argumenta en pro o en contra de dichas soluciones</li> <li>• Ante cuestiones problemáticas busca, pide o pregunta por información para clarificar y para inferir posibles causas</li> <li>• Sus alternativas de solución son realistas y prácticas; en realidad, se aprecia que muy probablemente resolverá el problema en cuestión.</li> <li>• Cuando surgen discrepancias en el grupo, él las percibe atentamente; busca el diálogo y la conciliación</li> <li>• Relaja la tensión, muestra respeto por los sentimientos y las ideas</li> <li>• Cuando se expresa se percibe buena intención y deseo de ayudar a superar las diferencias</li> <li>• Se ocupa de los subalternos conflictivos con firmeza y de forma oportuna</li> <li>• Resuelve los problemas antes de que se agraven</li> <li>• Constantemente revisa el rendimiento de los demás y conversa oportunamente sobre los problemas</li> <li>• Puede tomar decisiones drásticas con respecto a los subalternos cuando han fallado las soluciones anteriores</li> </ul>
<p><b>Delegación de responsabilidades:</b> Capacidad para asignar tareas, responsabilidades y autoridad para su ejecución a los miembros del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega tareas y decisiones importantes y de rutina sin problemas</li> <li>• Comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias</li> <li>• Tiende a creer en las capacidades de los demás</li> <li>• Deja que sus colaboradores finalicen el trabajo asignado</li> <li>• Evalúa el potencial de sus colaboradores antes de asignar responsabilidades</li> </ul>

<p><b>Liderazgo:</b> Capacidad de influenciar, logrando que adopten como suyos, sus ideas y objetivos, inspirando, motivando, comunicándose con efectividad, involucrando al grupo, estableciendo direcciones claras y precisas que direccionen el rumbo para lograr cumplir los objetivos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede transmitir los objetivos de manera inspiradora que capte la atención de los demás</li> <li>• No se queda en el presente, habla de las posibilidades del futuro</li> <li>• Es optimista</li> <li>• Crea hitos y símbolos para concitar apoyo en torno a su proyecto</li> <li>• Logra que todos puedan captar sus perspectivas</li> <li>• Es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras</li> <li>• Es carismático</li> <li>• Es persuasivo.</li> <li>• Tiene capacidad para influenciar en los demás y lograr que se adhieran a sus proyectos.</li> <li>• Generalmente es reconocido como una persona que alcanza metas retadoras</li> <li>• Dirige a los demás con su personal entusiasmo sin necesidad de imponer sus ideas</li> <li>• Logra la colaboración y apoyo sin mayor esfuerzo</li> <li>• Sabe delegar responsabilidades</li> <li>• No teme perder autoridad</li> <li>• Es justo y firme</li> <li>• Reconoce el talento</li> <li>• Apoya el crecimiento de sus colaboradores</li> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Se comunica con facilidad</li> <li>• Motiva y estimula la generación de ideas</li> </ul>
<p><b>Capacidad para evaluar el potencial:</b> Habilidad para reconocer el talento de sus colaboradores, pares, y superiores, habilidad para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe reconocer el talento</li> <li>• Luego de un tiempo de análisis puede determinar las capacidades y falencias del personal pertenecientes a la organización y de su entorno en general.</li> <li>• Es capaz de analizar con cierta precisión la manera de actuar del personal probablemente en diferentes situaciones</li> </ul>

<p><b>Dirección de personal:</b> Capacidad para dirigir a otros y alcanzar los objetivos propuestos para su área o la organización en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe cómo establecer directrices claras</li> <li>• Fija objetivos ambiciosos</li> <li>• Distribuye adecuadamente el trabajo</li> <li>• Presenta las tareas a realizar de una manera planificada y organizada</li> <li>• Mantiene un diálogo recíproco sobre tareas y resultados obtenidos</li> <li>• Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible</li> <li>• Evalúa el desempeño con objetividad</li> <li>• Selecciona al personal considerando las competencias de la posición</li> <li>• Trata a sus colaboradores con equidad y actúa en forma justa</li> <li>• Incentiva un diálogo abierto y honesto</li> <li>• Asigna con claridad la responsabilidad de efectuar tareas y tomar decisiones</li> <li>• Establece objetivos y metas claras</li> <li>• Supervisa el proceso y los resultados del trabajo</li> <li>• Elabora mecanismos de evaluación</li> <li>• Entrega las evaluaciones oportunamente</li> </ul>
<p><b>Inteligencia emocional:</b> Capacidad de reconocer sus sentimientos y los de los demás, con el fin de motivarlos, manejar bien sus propias emociones y aquellas involucradas en sus transacciones interpersonales. La habilidad de comprender sus sentimientos y saber discriminar entre ellos, utilizándolas para guiar sus pensamientos y acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es empático</li> <li>• Comprende la expresión de los sentimientos</li> <li>• Controla su genio</li> <li>• Es adaptable</li> <li>• Se muestra simpático y amable aun cuando la situación sea crítica</li> <li>• Es cordial y amable aún en situaciones tensas</li> <li>• Tiene capacidad de resolver los problemas interpersonales</li> <li>• No se deja afectar por los sentimientos cuando las situaciones se tornan difíciles o conflictivas</li> <li>• Responde con propiedad frente a los estímulos del medio</li> <li>• Tolerancia la frustración, no se impacienta</li> <li>• Se muestra más racional que sentimental</li> </ul>
<p><b>Motivación:</b> Habilidad para crear condiciones de trabajo y relaciones agradables, propiciando el crecimiento, reconociendo el talento y fortaleciendo el autoestima de los miembros de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera un clima laboral que incentiva a los demás a realizar su trabajo de manera eficiente.</li> <li>• Motiva a muchas clases a colaboradores y participantes de equipos o proyectos</li> <li>• Motiva a cada uno de su personal y le ayuda a obtener el máximo rendimiento de la misma</li> <li>• Facilita las tareas y la toma de decisiones</li> <li>• Otorga autoridad a los demás</li> <li>• Pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo</li> <li>• Hace sentir a los demás que el trabajo que realiza importa</li> <li>• Es agradable trabajar con él y para él</li> </ul>

<p><b>Preocupación por colaboradores directos:</b> Habilidad para reconocer y administrar las diferencias individuales generando un ambiente de trabajo humano y cálido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesa por la vida personal y laboral de sus subalternos directos</li> <li>• Pregunta sobre los planes, problemas y ambiciones de sus colaboradores</li> <li>• Conoce las preocupaciones y dudas de su equipo de trabajo</li> <li>• Esta dispuesto a escuchar los problemas personales de sus colaboradores</li> <li>• Distribuye equitativamente el trabajo y aprecia el esfuerzo adicional</li> </ul>
<p><b>Trabajo en equipo: Intención</b> genuina de trabajar cooperativamente con los demás, formando parte de un equipo, aceptando y adecuándose a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común. Mayor preferencia por la cooperación y no por la competencia individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeta las diferencias en las personas.</li> <li>• Valora la diversidad de ideas.</li> <li>• Trabaja con otros para alcanzar las metas.</li> <li>• Participa activamente de las reuniones y da opiniones que difieren con las de los otros sin impedir el progreso.</li> <li>• Pone las metas de grupo por encima de las suyas individuales.</li> <li>• Escucha y negocia para lograr acuerdos</li> <li>• Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización</li> <li>• Cooperar activamente como miembro del equipo</li> <li>• Comparte los triunfos y logros</li> <li>• Hace que todos se sientan parte del equipo</li> </ul>
<p><b>Capacidad para trabajar en células regionales:</b> Disposición para trabajar conformando equipos de trabajo multidisciplinarios a distancia, ejercer la autorresponsabilidad, capacidad para trabajar sin necesidad de supervisión, mostrando altos niveles de motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede diseñar prácticas, procesos y procedimientos para manejar el trabajo a distancia</li> <li>• Se siente cómodo dejando que todo funcione por sí solo, sin su intervención</li> <li>• Puede hacer que todo salga adelante por intermedio de los demás sin necesidad de estar presente</li> <li>• Puede influir en las personas y los resultados a distancia</li> </ul>
<p><b>Creación de Equipos:</b> Identifica y agrupa a las personas considerando la complejidad de las tareas, independientemente del área o departamento al que pertenezcan, evalúa potencialidades y crea sinergias a fin de alcanzar los objetivos propuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando es necesario agrupa a las personas en equipos de trabajo</li> <li>• Sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo</li> <li>• Comparte los triunfos y los logros</li> <li>• Promueve el diálogo franco</li> <li>• Deja que las personas terminen y sean responsables de sus respectivos trabajos</li> <li>• Define el éxito como producto del trabajo de todo el equipo</li> <li>• Hace que todos se sientan parte del equipo de trabajo</li> </ul>

<p><b>Construcción de relaciones:</b> Establecimiento y mantenimiento de relaciones amistosas y duraderas entre personas o grupos de trabajo claves que pueden ser cruciales para el cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>Los contactos pueden ser internos o externos a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de relaciones.</li> <li>• Amplitud de la construcción de relaciones.</li> <li>• Se puede relacionar con sus superiores, colaboradores pertenecientes o no a la organización, sin problemas</li> <li>• Sabe reconocer el talento</li> <li>• Es capaz de determinar cómo actuarán las personas e diferentes situaciones</li> <li>• Es asequible, se puede entablar fácilmente una relación</li> <li>• Hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos</li> <li>• Comprenden y es paciente con aquellas personas a las que les cuesta interactuar socialmente</li> <li>• Crea ambientes armoniosos con facilidad</li> <li>• Utiliza la diplomacia y el tacto</li> <li>• Sabe reconocer el talento</li> <li>• Es afectuoso, agradable y divertido</li> <li>• Sabe escuchar</li> <li>• Es perspicaz y obtiene información oficiosa o parcial a tiempo para solucionar problemas</li> </ul>
<p><b>Calidad de la toma de decisiones:</b> Sus decisiones son tomadas considerando el impacto global en la organización, generalmente son acertadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones acertadas sin importar cuánto tarde</li> <li>• La mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo</li> </ul>

**Toma de Decisiones:** Reconoce y analiza los problemas generando alternativas, identifica soluciones apropiadas para determinar las acciones a seguir y asume la responsabilidad, soportando objetivamente sus decisiones.

- Decide con autonomía y responsabilidad.
- Identifica, selecciona y da información.
- Usa adecuadamente la información.
- Mantiene a otros informados.
- Analiza fortalezas y debilidades de sus decisiones.
- Establece prioridades.
- Predisposición a la acción
- Para tomar decisiones analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio
- Toma decisiones oportunamente a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y con gran presión
- Puede tomar decisiones rápidamente
- Los demás acuden a él para pedir consejos y soluciones
- Al enfrentar alternativas de acción o de soluciones, se concentra en el análisis de las mismas
- Propone su elección de manera concreta y clara, expone argumentos de apoyo, pero no divaga o se pierde en ella
- proyecta firmeza y seguridad en la decisión que toma, pero no aparece como dogmático
- Es firme pero atiende a las posturas de los demás

<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b> Es el interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas.</p> <p>Es enfocarse en el descubrimiento y satisfacción de las necesidades del cliente.</p> <p>Si bien se asemeja a la comprensión interpersonal, es énfasis está primeramente en entender las necesidades de los demás (no tanto en entender los pensamientos y sentimientos de los demás) para luego hacer algo que atienda y satisfaga esas necesidades (en ligar de influenciar o implementar agendas propias).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende y se anticipa a las necesidades.</li> <li>• Sabe escuchar y preguntar.</li> <li>• Provee soluciones creativas.</li> <li>• Integra ideas para nuevas soluciones.</li> <li>• Crea relaciones de trabajo productivas.</li> <li>• Responde a los requerimientos.</li> <li>• Asume responsabilidades frente a los clientes.</li> <li>• Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes, frente a los productos y servicios de la compañía</li> <li>• Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a los clientes</li> <li>• Evalúa decisiones basado en el impacto que tendrán en los clientes</li> <li>• Recibe con actitud positiva las quejas o inquietudes de los clientes internos o externos y responde con soluciones rápidas y creativas</li> <li>• Se interesa por conocer las impresiones del cliente acerca de los productos y servicios que ofrece la compañía con el fin de orientar la estrategia a la satisfacción de sus expectativas</li> <li>• Obtiene información de sus clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios</li> <li>• Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto</li> <li>• Conoce el negocio</li> <li>• Habla y toma decisiones pensando en los clientes</li> </ul>
<p><b>Compromiso con la Calidad:</b> Es direccionar continuamente un ambiente de calidad, buscando el mejoramiento continuo y gestionando el aprendizaje para la optimización de los procesos. Se comprende que la calidad es un elemento diferenciador de los bienes y servicios que ofrece la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesa por permanecer actualizado y adquirir nuevos conocimientos que mejoren las prácticas en su área</li> <li>• Maneja indicadores de gestión de acuerdo con el sistema de calidad de la compañía</li> <li>• Establece mecanismos para garantizar la calidad en sus procesos, definiendo con claridad los criterios que busca el cliente</li> <li>• Desarrolla sistemas de seguimiento que le permitan verificar el cumplimiento de metas</li> <li>• Analiza y reflexiona a partir de éxitos y errores generando acciones para el aprendizaje personal y desarrollo organizacional</li> </ul>

<p><b>Comunicación efectiva:</b> habilidad de formar mensajes y transmitirlos de manera concisa, clara y precisa en un ambiente favorable, verifica de que el mensaje y su contenido sea comprendido, sea por acciones directas o por medio de la retroalimentación.</p> <p>Capacidad de escuchar a los demás y comprender su punto de vista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su expresión verbal es clara, respetuosa, asertiva, lógica y organizada.</li> <li>• Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.</li> <li>• Se muestra seguro y convincente al expresar sus ideas con claridad y entusiasmo a todos los niveles de la organización.</li> <li>• Escucha activamente a su interlocutor.</li> <li>• Se comunica fácilmente con personas en todos los niveles de la organización</li> <li>• Expresa sus ideas de manera concisa y clara</li> <li>• Su discurso es lógico y ordenado</li> <li>• Su expresión es fluida, tranquila y no forzada</li> <li>• Cuando habla, la gente capta sus mensajes y no requiere hacer preguntas aclaratorias</li> <li>• Lo que dice es sustancioso y no se excede en palabrería</li> </ul>
<p><b>Transmisión de la información:</b> Construye los mensajes pensando en su interlocutor, en lo que quiere comunicar, busca el momento oportuno, libre de interrupciones a fin de garantizar la transmisión del mensaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información necesaria al personal para desempeñar su trabajo para que se sientan orgullosos como miembros del equipo de trabajo.</li> <li>• Brinda información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones adecuadas.</li> <li>• Proporciona información oportunamente</li> </ul>
<p><b>Orientación a la calidad:</b> Es la reducción de la incertidumbre, la ambigüedad y la falta de claridad en el entorno laboral. Es clarificar objetivos y tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa sus propias debilidades y fortalezas en el campo profesional.</li> <li>• Establece mecanismos para garantizar la calidad en sus procesos, definiendo con claridad los criterios que busca.</li> <li>• Desarrolla sistemas de seguimiento que le permitan verificar el cumplimiento de metas.</li> <li>• Genera mecanismos de aprendizaje.</li> <li>• Maneja indicadores de gestión.</li> </ul>
<p><b>Retroinformación:</b> Proporciona información relacionada con comportamientos, conductas, expectativas, resultados de gestión a sus colaboradores, pares, o superiores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica con objetividad las conductas o comportamientos que afecten el desarrollo del trabajo</li> <li>• Se pone en el lugar del otro antes de proporcionar retroinformación</li> <li>• Establece un esquema de abordamiento que le permita llegar a acuerdos</li> <li>• Puntualiza los temas a tratar</li> <li>• Establece planes de acción conjuntamente con el colaborador y hace seguimiento</li> <li>• Escucha activamente</li> </ul>

<p><b>Capacidad para escuchar:</b> Proporciona tiempo y presta atención cuando requieren comunicarse, dejando de lado las actividades cotidianas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha atenta y activamente</li> <li>• Escucha con paciencia y la debida atención al personal.</li> <li>• Acepta las opiniones y puntos de vista de las personas aunque no comparta su criterio con ellas</li> </ul>
<p><b>Búsqueda de información:</b> Una curiosidad subyacente, un deseo de conocer más acerca de las cosas, las personas o los temas. Implica la demostración de esfuerzo para obtener la información necesaria no aceptando las cosas como son.</p> <p>Es hacer lo necesario para encontrar mejor información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace preguntas.</li> <li>• Investiga personalmente.</li> <li>• Profundiza.</li> <li>• Llama o contacta a otros.</li> <li>• Hace investigaciones.</li> <li>• Usa los propios sistemas vigentes.</li> <li>• Involucra a otros.</li> <li>• Lee cuidadosamente toda la información, resume la información y toma notas</li> <li>• Escucha con atención cuando alguien expone datos o comentarios acerca de los mismos, pregunta para clarificar</li> <li>• Sintetiza o resumen de manera oportuna sus propios comentarios o los que han expuesto los demás y deriva conclusiones o propuestas.</li> </ul>
<p><b>Administración de riesgos:</b> Capacidad para analizar e identificar situaciones que podrían significar riesgos potenciales para el desempeño de la gestión, el negocio o el desarrollo de un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia para reconocer los riesgos existentes.</li> <li>• Mente amplia para analizar los problemas desde una perspectiva más general de la situación.</li> <li>• Sabe cómo funcionan los negocios</li> <li>• Tiene conocimiento sobre políticas, prácticas, tendencias e informaciones actuales y futuras que afectan a su empresa</li> <li>• Conoce la competencia</li> <li>• Está al tanto de las estrategias y tácticas del mercado</li> </ul>

<p><b>Manejo de situaciones ambiguas:</b> Ejerce un adecuado control de sí mismo cuando enfrenta situaciones nuevas o desconocidas, muestra seguridad en lo que hace, su capacidad de razonamiento es igual o mejor que en situaciones cotidianas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz</li> <li>• Puede adaptarse sin problemas</li> <li>• Puede tomar decisiones y actuar sin toda la información</li> <li>• No se altera ante situaciones poco concretas</li> <li>• No necesita cumplir una tarea para seguir adelante</li> <li>• Puede asumir actitudes que parecen ser contradictorias ante situaciones difíciles</li> <li>• Sabe cómo combinar actitudes aparentemente opuestas como la severidad y compasión</li> <li>• Sabe seguir como también dirigir a las personas</li> <li>• Sabe incorporar su individualismo en trabajos en equipo</li> <li>• Es capaz de comportarse de manera diferente según la situación</li> <li>• Se le considera como una persona equilibrada aún al enfrentarse a situaciones con intereses contrapuestos</li> <li>• Puede controlar situaciones de riesgo e incertidumbre</li> </ul>
<p><b>Manejo del cambio:</b> Capacidad de enfrentarse proactivamente a nuevas situaciones, manteniendo la versatilidad y enfocando su visión hacia el éxito.</p> <p>Está dispuesto a aceptar los cambios que se proponen en la organización aun cuando vayan en contra de sus intereses personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en procesos de cambio.</li> <li>• Toma la iniciativa.</li> <li>• Actúa proactivamente.</li> <li>• Ve cambios como una oportunidad.</li> <li>• Es versátil.</li> <li>• Es abierto a lo nuevo y procura el aprendizaje continuo.</li> <li>• Puede controlar situaciones de riesgo e incertidumbre</li> <li>• No se altera ante situaciones poco concretas</li> <li>• Se especializa en productos y servicios de óptima calidad para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos</li> <li>• Tiene por objetivo mejorar continuamente el servicio mediante la delegación de autoridad y la entrega oportuna de información</li> <li>• Está dispuesto a rediseñar los procesos desde el principio</li> <li>• Acepta sugerencias y está abierto a la experimentación</li> <li>• Crea ambientes que incentivan el aprendizaje</li> <li>• Permite desarrollar procesos de trabajo más eficientes y eficaces</li> </ul>
<p><b>Manejo intercultural:</b> Habilidad para relacionarse con personas de diferente cultura, raza, credo, sexo, ideología, sin discriminar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige del mismo modo a personas de diferente condición y clase social</li> <li>• Se lleva bien con personas de todas las razas, nacionalidades, cultura y edades, así como con personas discapacitadas y de ambos sexos</li> <li>• Contrata a diferentes tipos de personas sin importar su clase social</li> <li>• Brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal</li> </ul>

<p>Amplitud para aceptar cambios: Capacidad para aceptar cambios que beneficien al logro de objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente que apoya y acepta los cambios.</li> <li>• Gana apoyo mediante una comunicación abierta e involucrando a otros en el proceso de cambio.</li> <li>• Maneja un balance entre la urgencia y la paciencia en la aceptación de los cambios.</li> <li>• Demuestra un entendimiento acerca del cambio y del impacto del mismo en las personas</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de Otros:</b> Es una fase especial de la competencia impacto e influencia y la intención es fomentar el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la creación de oportunidades de aprendizaje, el asesoramiento, la asignación y la delegación formativa, el diseño de planes de desarrollo personal y la confianza de las capacidades de los demás.</p> <p>El envío de personal a programas de entrenamiento y desarrollo como parte de una política corporativa o por el cumplimiento de los procesos rutinarios no se considera demostración de esta competencia.</p> <p>La disponibilidad con los demás es un elemento constitutivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza prácticas de coaching con sus colaboradores para promover su desarrollo individual.</li> <li>• Conoce y tiene en cuenta las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, logrando promociones acertadas o cambios benéficos para ellos.</li> <li>• Brinda retroalimentación constructiva, específica y oportuna.</li> <li>• Expresa confianza en los miembros del equipo y los estimula a asumir tareas que promuevan su crecimiento.</li> <li>• Comparte su conocimiento y experiencia con su equipo.</li> <li>• Estimula a los miembros de su equipo para que evalúen sus propias fortalezas y debilidades.</li> <li>• Establece de forma clara y precisa los resultados esperados y la forma como se va a medir el cumplimiento, tanto a nivel individual como grupal</li> <li>• Visualiza las habilidades y competencias de las personas, asignando tareas retadoras para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio</li> <li>• Expresa credibilidad en los miembros de su equipo y los estimula a asumir retos y tareas que promuevan su desarrollo</li> <li>• Genera mecanismos de evaluación y seguimiento para desarrollar equipos altamente efectivo</li> <li>• Motiva y reconoce a las personas de acuerdo con los valores de la compañía</li> <li>• Asigna tareas y trabajos difíciles y de gran exigencia</li> <li>• Mantiene reuniones regulares para analizar el progreso individual de las personas</li> <li>• Conoce las ambiciones profesionales de cada uno de sus subalternos directos</li> <li>• Elabora planes de progreso atractivos y los lleva a cabo</li> <li>• Alienta a sus subalternos para que acepten oportunidades de progreso</li> <li>• Contrata a subalternos directos que necesitan mejorar su trabajo</li> <li>• Sabe formar a las personas</li> </ul>
<p><b>Madurez:</b> Alcanzar el balance en todos los aspectos de la vida – trabajo y vida personal, cliente y necesidades del negocio, empleado y necesidades de la compañía – y utiliza el humor para ayudar a mantener las cosas en perspectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrenta la realidad.</li> <li>• Genera conductas proporcionadas.</li> <li>• Tolerancia la frustración.</li> <li>• Conoce sus capacidades, debilidades, oportunidades y limitaciones</li> <li>• Aprende de los errores</li> <li>• Acepta las críticas</li> <li>• No actúa a la defensiva</li> <li>• No le molesta hablar de sus defectos</li> </ul>

<p><b>Facilitación:</b> Capacidad para entregar conocimientos y enseñar a otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa con propiedad sus ideas</li> <li>• Construye con secuencia lógica los mensajes</li> <li>• Sabe escuchar</li> <li>• Maneja adecuadamente el lenguaje no verbal</li> <li>• Interpreta los signos y señales del grupo de educados y adecúa su comportamiento</li> <li>• Manejo de grupos</li> <li>• Se hace entender</li> <li>• Utiliza bien las herramientas para enseñar</li> <li>• Responde apropiadamente frente a los diferentes comportamientos de los educados</li> <li>• Responde apropiadamente las inquietudes que le plantean los educados</li> <li>• Conduce las reuniones y trabajos estructuradamente dentro del proceso enseñanza – aprendizaje</li> <li>• Adecúa sus presentaciones al nivel del grupo</li> <li>• Sabe cómo realizar diferentes clases de exposiciones, formales, para una sola persona, grupos pequeños y grandes, colegas, subalternos directos y jefes</li> <li>• Es eficiente tanto dentro como fuera de la organización, y sabe cómo tratar información general y temas delicados y polémicos</li> <li>• Capta la atención de los demás y puede controlar al grupo durante la exposición</li> <li>• Puede cambiar de táctica en medio de su exposición cuando algo no está dando resultados</li> </ul>
<p><b>Flexibilidad:</b> Es la habilidad de adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos.</p> <p>Es entender y apreciar puntos de vista diferentes y opuestos; es cambiar o saber cuándo aceptar cambios en el trabajo y la organización.</p> <p>Es la apertura a nuevas experiencias y perspectivas; es la capacidad de escuchar las críticas y tomarlas en serio para mejorar; es saber que uno nunca deja de aprender.</p> <p>El fundamento de la flexibilidad es la percepción objetiva de las situaciones y la escucha del punto de vista de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el cambio como una oportunidad.</li> <li>• Está dispuesto a aprender y a considerar ideas nuevas realizando cambios a sus planes iniciales, si es necesario.</li> <li>• Presenta una alta capacidad de respuesta a situaciones nuevas o cambios, mostrando una actitud receptiva y abierta.</li> <li>• Maneja múltiples demandas adecuando rápidamente las prioridades sin perder el foco</li> </ul>

<p><b>Seguridad en sí mismo:</b> Es la seguridad en las propias capacidades para lograr una tarea.</p> <p>Es la confianza en uno mismo cuando se agotan nuevos retos o situaciones; cuando se toman decisiones en la formación de opiniones; en la adopción clara de posturas y en el manejo constructivo de los fracasos personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda las situaciones con una actitud de “poder hacerlo”.</li> <li>• Busca y acepta nuevas responsabilidades especialmente retadoras.</li> <li>• Realiza su trabajo con autonomía.</li> <li>• Expresa su postura con claridad y seguridad en situaciones conflictivas</li> <li>• Se desenvuelve en situaciones complejas de forma eficaz</li> <li>• Se muestra seguro de sí mismo y realiza su trabajo sin requerir supervisión</li> <li>• Acepta y asume sus responsabilidades</li> <li>• Se puede contar con él en situaciones delicadas</li> <li>• No teme en ser la única persona en aceptar una idea o asumir un cargo o responsabilidad</li> <li>• Se siente cómodo trabajando solo en una tarea difícil</li> </ul>
<p><b>Identificación con valores y principios:</b> Se conduce a sí mismo con la más alta ética, honestidad, es directo, sincero, justo y verdadero en todo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene en alto los valores tenazmente y va contra su voluntad comprometer a la compañía aunque sea en asuntos mínimos.</li> <li>• Es percibido por los otros como virtuoso.</li> <li>• Se rige por un conjunto eficaz y apropiado según lo establecido de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas.</li> <li>• Incentiva la práctica de valores</li> <li>• Actúa con transparencia</li> <li>• Es consecuente con los valores, incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos</li> <li>• Pone en práctica creencias</li> <li>• Las personas confían en él</li> <li>• Se le considera una persona directa y honesta</li> <li>• Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva</li> <li>• Es discreto</li> <li>• Admite los errores sin culpabilizar a otros</li> <li>• No finge para obtener beneficios personales</li> </ul>

<p><b>Autocontrol:</b> Es la habilidad de mantener las emociones bajo control y restringir la manifestación de acciones negativas cuando se confrontan dificultades, oposiciones, hostilidades y condiciones de estrés.</p> <p>Obsérvese que el autocontrol no anula los estados de ánimo de la persona, sino que los encausa constructivamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla sus emociones.</li> <li>• Responde calmadamente.</li> <li>• Maneja el estrés efectivamente.</li> <li>• Responde constructivamente.</li> <li>• Calma a los otros</li> <li>• No pierde el control cuando se halla bajo presión</li> <li>• No se pone a la defensiva ni se torna irritable ante situaciones difíciles</li> <li>• Se puede confiar en él para que mantenga la situación bajo control en períodos críticos</li> <li>• No pierde el control ni se frustra cuando enfrenta oposición</li> <li>• Demuestra tranquilidad en situaciones críticas</li> </ul>
<p><b>Responsabilidad:</b> Utiliza los recursos disponibles para mostrar responsabilidad frente a las tareas; toma en cuenta la sensibilidad de la gente para hacer lo mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gana el respeto de los demás demostrando su responsabilidad.</li> <li>• Su comportamiento va de acuerdo a sus palabras.</li> <li>• Acepta sus errores</li> <li>• Se responsabiliza cuando se equivoca</li> <li>• Se puede confiar en que entregará el trabajo encomendado a tiempo</li> <li>• Cumple con lo que promete</li> <li>• Acepta y asume responsabilidades</li> <li>• No elude las responsabilidades personales</li> <li>• Se puede contar con él en situaciones delicadas</li> <li>• No teme en ser la única persona en atreverse a defender una idea o asumir un cargo</li> <li>• Se siente cómodo trabajando en una tarea difícil</li> </ul>
<p><b>Trabajo bajo presión:</b> Habilidad para no perder la calma en situaciones de tensión, manejo eficaz de su inteligencia emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanece predominantemente tranquilo durante las sesiones de trabajo</li> <li>• Al acercarse la hora límite para la terminación de una actividad, no se angustia ni se pone nervioso y continúa trabajando</li> <li>• Cuando se le cuestiona en relación con alguna de sus aportaciones, no se molesta y responde con seguridad y firmeza</li> <li>• Si otras personas de su grupo de trabajo están tensas o nerviosas no lo "contagian", incluso les ayuda a relajar su tensión</li> </ul>

<p><b>Comprensión hacia los demás/Empatía:</b> Habilidad para comprender las necesidades de los demás, sus motivaciones, intereses y sentimientos, utilizando el tacto y la diplomacia en sus actuaciones a fin de conseguir los resultados esperando sin generar susceptibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone en el lugar de otros antes de emitir un criterio u opinión</li> <li>• Analiza el impacto que tendrán sus palabras o maneras de dirigirse antes de emitir un mensaje</li> <li>• Considera los sentimientos de los demás</li> <li>• Comprende porque los grupos hacen lo que hacen</li> <li>• Capta las opiniones, las intenciones y las necesidades del grupo, lo que ellos valoran y la manera de motivarlos</li> <li>• Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas</li> <li>• Es capaz de predecir lo que los grupos harán en diferentes situaciones</li> </ul>
<p><b>Solidaridad:</b> Habilidad para entender las necesidades de los demás, brindar soporte y ayuda cuando sea necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa sinceramente por las personas</li> <li>• Se interesa por sus problemas personales y laborales</li> <li>• Está dispuesto y listo a ayudar</li> <li>• Se solidariza con los problemas de los menos afortunados</li> <li>• Se solidariza con las penas y alegrías de sus colaboradores</li> </ul>
<p><b>Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad para relacionarse con los demás efectivamente, sin importar condición social, nivel intelectual, posición organizacional.</p> <p>Reconoce y da el valor que tienen las personas por sí mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se relaciona bien con todo tipo de personas ya sea superiores, subalternos, pertenecientes o no a la organización</li> <li>• Crea ambientes armoniosos de trabajo</li> <li>• Establece relaciones interpersonales constructivas y efectivas</li> <li>• Utiliza la diplomacia y el tacto</li> <li>• Puede aliviar con facilidad ambientes muy tensos</li> </ul>
<p><b>Ambición profesional/Rango de intereses:</b> Conocimiento de sus fortalezas y debilidades, identificación objetiva de sus oportunidades de crecimiento y desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe lo que desea de su carrera y trabaja activamente para conseguirlo</li> <li>• Es experto en su campo</li> <li>• Logra sus objetivos</li> <li>• Maneja bien su imagen en búsqueda de oportunidades</li> <li>• Toma iniciativas para conseguir oportunidades</li> <li>• Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío</li> <li>• Tiene múltiples intereses y metas, tanto personales como profesionales</li> <li>• Puede vislumbrar fácilmente condiciones futuras</li> <li>• Es capaz de pensar de forma global</li> <li>• Puede analizar los múltiples aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo</li> </ul>

<p><b>Desarrollo personal:</b> Muestra preocupación por auto superarse, busca, cursos, seminarios, actividades de entrenamiento y capacitación que le permitan adquirir mayores destrezas habilidades y conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está dedicado activamente a superarse</li> <li>• Comprende que diferentes situaciones y niveles pueden requerir diferentes habilidades y enfoques</li> <li>• Trabaja para desarrollar sus capacidades</li> <li>• Se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones</li> <li>• Se da cuenta cuando debe cambiar su conducta personal, interpersonal y administrativa rápidamente</li> <li>• Observa a los demás para conocer sus reacciones frente a su proceder y a sus intentos de ejercer influencia, y se adapta a ello</li> <li>• Busca información</li> <li>• Cambia según los requisitos y demandas que le imponen las nuevas situaciones y personas</li> </ul>
<p><b>Equilibrio entre trabajo y vida personal:</b> Busca mantener el equilibrio entre las demandas laborales y las demandas familiares evitando la confrontación entre ambos intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene conscientemente un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de manera que ninguna domina al otro</li> <li>• Sabe cómo atender tanto su vida laboral como personal</li> <li>• Obtiene lo que desea tanto del trabajo como de la vida personal</li> <li>• No está dedicado exclusivamente a ninguna de éstas áreas</li> </ul>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Es comprender un problema descomponiendo sus partes constitutivas para analizarlas. Es elaborar una secuencia lógica para resolver problemas, elaborar planes de trabajo y establecer etapas de operación. Incluye la comparación de datos y tendencias, la identificación de relaciones causales, las implicaciones del paso del tiempo en un problema y el establecimiento racional de prioridades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de análisis.</li> <li>• Magnitud de la identificación del problema.</li> <li>• Capacidad para inter relacionar los diferentes elementos que forman parte de un problema y buscar las soluciones</li> <li>• Capacidad de integrar hechos y datos</li> </ul>
<p><b>Rapidez de Aprendizaje:</b> Capacidad para aprender rápidamente de situaciones, experiencias, conocimientos o ideas nuevas. Velocidad de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas</li> <li>• Abierto a los cambios, analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar</li> <li>• Está dispuesto a buscar situaciones nuevas para resolver problemas</li> <li>• Capta inmediatamente los aspectos esenciales e implícitos de cualquier situación</li> <li>• Es un aprendiz voraz y versátil</li> <li>• Le gusta el desafío de llevar a cabo nuevas tareas</li> </ul>

<p><b>Conocimientos Técnicos y Prácticos:</b> Posee los conocimientos técnicos requeridos para la ejecutar efectivamente una tarea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee el conocimiento técnico y práctico</li> <li>• Tiene las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección</li> <li>• Entiende con rapidez los asuntos técnicos</li> <li>• Puede adquirir nuevas habilidades y conocimientos</li> <li>• Tiene facilidad para entender materias técnicas o relacionadas con productos, empresas o industrias nuevas</li> <li>• Rinde bien en seminarios y cursos técnicos</li> </ul>
<p><b>Capacidad intelectual:</b> Rango o nivel de desarrollo intelectual requerido por la posición, tipo de pensamiento, habilidades y destrezas para el desarrollo de la gestión.</p> <p>Capacidad para la comprensión y aprendizaje de nuevas ideas, sistemas o pensamientos de tipo lógico o abstracto, preferencia por el análisis, la síntesis, lo pragmático o lo lógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción espacial.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> <li>• Identificación y desarrollo de analogías.</li> <li>• Secuencias lógicas.</li> <li>• Es brillante e inteligente</li> <li>• Maneja conceptos y situaciones complejas y sin problemas</li> <li>• Se le describe como una persona perspicaz, capaz y ágil</li> </ul>

Fuente: DESORH/Consultores Asociados

Elaborado por: María Teresa García

## CAPITULO V

### 6.01 Recursos

Según la página web (DEFINICION, s.f.) Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.

Para el desarrollo del presente proyecto de tesis se empleó recursos materiales, técnicos, humanos y financieros, los cuales fueron de suma importancia para el progreso del mismo. De los cuales se mencionaran a continuación:

**Tabla 10 Recursos**

<b>RECURSOS MATERIALES</b>	
Suministros de oficina	\$ 8,00
papel	\$ 5,00
esferos	\$ 2,00
clips	\$ 1,00
<b>RECURSOS TECNICOS</b>	
Equipos de computación	\$ 60,00
Computador	\$ 50,00
Proyector	\$ 10,00
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Personal de la empresa	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 98,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

## 6.02 Cronograma De Actividades

Tabla 11: Cronograma de Actividades de Gann

Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4												
Selección y aprobación del tema de tesis				X	X															
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES</b>					X	X	X													
Contexto					X	X	X													
Justificación						X	X													
Definición Del Problema Central (Matriz T)						X	X	X												
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</b>							X	X												
Mapeo de Involucrados							X	X												
Matriz De Análisis De Involucrados							X	X	X											
<b>CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS</b>								X	X	X										
Árbol de Problemas								X	X	X	X									
Árbol de Objetivos								X	X	X	X									
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS</b>										X	X	X								
Matriz De Análisis De Alternativas										X	X	X								
Alternativas										X	X	X								
Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos										X	X	X								
Diagrama De Estrategias										X	X	X								
Matriz De Marco Lógico										X	X	X	X							
<b>CAPITULO 5: ANTECEDENTES</b>													X	X						
Antecedentes													X	X	X					
Filosofía empresarial													X	X	X					

<b>Importancia De Evaluaciones</b>	X	X	X		
<b>Metodología de Investigación</b>	X	X	X	X	
<b>Técnicas de Recopilación de Información</b>	X	X	X	X	
<b>Metodología Cualitativa</b>		X	X	X	X
<b>Metodología Cuantitativa</b>		X	X	X	X
<b>Población Y Muestra</b>		X	X	X	X
<b>Encuesta Método Likert</b>			X	X	X
<b>Análisis y Tabulación de resultados</b>			X	X	X
<b>Desarrollo de la Propuesta</b>			X	X	X
<b>Evaluaciones LEAD</b>				X	X
<b>Modelo de Evaluación por Competencias Lead</b>				X	X
<b>Desarrollo de las evaluaciones por Competencias Lead</b>				X	X
<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LEAD</b>				X	X
<b>CAPÍTULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>					X
<b>Recursos</b>					X
<b>Presupuesto</b>					X
<b>Cronograma</b>					X
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>					X
<b>Conclusiones</b>					X
<b>Recomendaciones</b>					X

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Juan Pablo Flores

## CAPITULO VII

### 7.01 Conclusiones

En el presente proyecto se ha podido constatar la enorme necesidad yacente en la empresa de contar con un personal motivado y lo suficientemente adaptable a los cambios, considerando que nos encontramos en una sociedad de constantes cambios impulsados por el avance de las nuevas tecnologías.

Es necesario comprender lo indispensable que se vuelve tener en la empresa trabajadores que no necesiten ser constantemente supervisados y controlados, al contrario que sean ellos mismo quienes se autogestión de la manera más eficiente y optima posibles sin necesidad de ser controlados constantemente.

La importancia que posee identificar en el personal de la empresa, las competencias que poseen sus trabajadores y de esta manera saber cómo desarrollarlas acorde a los objetivos y metas de la empresa.

La empresa actualmente no consta con un personal eficiente y mucho menos coordinado, lo que genera problemas de logística y eficiencia en los procesos, afectando directamente a la calidad de su servicio.

## 7.02 Recomendaciones

Se considera necesario implementar un sistema de gestión por competencias LEAD, el cual fomenta la motivación y liderazgo positivo en todo el personal de la empresa, generando resultados progresivos en la motivación del personal.

Es indispensable poder contar con un personal auto gestionable, para lo cual es necesario implementar un sistema de liderazgo y coaching, el cual contribuya a identificar líderes dentro de la empresa, y así poder desarrollar un personal que no requiera control constante de los directivos, y logren realizar sus funciones de la manera eficiente .

Implementar un sistema de evaluaciones por competencias el cual permita identificar y conservar el personal más idóneo, y poder estructurar un sistema administrativo y operativo óptimo.

Para resolver los problemas de logística y mejorar los resultados de los procesos, se deben gestionar herramientas de comunicación y control, los cuales puedan estandarizar los procesos dentro de la empresa y mejorar la calidad del servicio brindado.

## Bibliografía

(s.f.).

Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. Ed. Trillas.

CLAUDE LEY-LEBOYER. (2004). *Gestión por competencias*. factorhuma.org.

DEFINICION, A. (s.f.). *DEFINICION ABC*. Obtenido de DEFINICION ABC:  
<http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>

DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA VACUNAMED. (15 de AGOSTO de 2012). *Filosofía Empresarial. Filosofía Empresarial Vacunas*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Durkheim, É. (1991). *Técnicas de investigación social*. En É. Durkheim, *Técnicas de investigación social*.

FERNÁNDEZ, J. T. (2009). *El desarrollo y la gestión de competencias*. BARCELONA: Grupo CIFO.

Finisterra. (2010). *finisterra.com*. Obtenido de  
<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>

LEAD MAP (C). (2015). *LEAD MAP*. Obtenido de <http://liderazgopositivo.com/>:  
<http://liderazgopositivo.com/liderazgopositivolead/>

Real Academia Española, R. (2010). *definicion.de*. Obtenido de  
<http://definicion.de/investigacion/>

Taylor, S. y. (1988). *Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion*. Editorial Paidós.