

Formalización de los procesos de selección y evaluación del desempeño en la empresa

Coatecoll

Informe Final Consultoría Empresarial

20240811113117

Alda Abadía Bermúdez

Estudiantes

Anderson Gañán Moreno

Magister en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, febrero de 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
Contexto Empresarial.....	7
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	8
Identificación del Problema	9
FASE PLANEACIÓN	11
Justificación.....	11
Objetivos del Proyecto.....	11
Alcance del Proyecto.....	12
Marco de Referencia.....	13
Metodología de la Consultoría.....	17
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	22
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	22
Seguimiento Gerencial.....	24
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	24
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	27
Productos Finales	27
Lecciones Aprendidas	28
Recomendaciones para la Gerencia	29
REFERENCIAS	31
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	33
ANEXOS	34



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	13
Tabla 2. Marco normativo	16
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto	20
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	25
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría	27



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	10
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	12
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	18
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	202



Resumen Ejecutivo

Durante la consultoría desarrollada en la Corporación para la Asistencia Técnica en el Corregimiento de Llorente – COATECOLL, se pudo establecer que los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño se llevan a cabo de manera informal, en consecuencia, la intervención se enfocó en formalizar las mencionadas áreas, con el fin de atraer y retener al personal idóneo para la ejecución de los proyectos asignados, mediante la implementación de procedimientos planificados y ordenados. En aras de alcanzar el objetivo planteado se procedió a analizar la situación actual del proceso de talento humano por medio de una matriz FODA; luego se elaboraron formatos para la aplicación de entrevistas, pruebas psicotécnicas, evaluación del desempeño, así como el instructivo de selección de personal y el organigrama; por último, se divulgaron los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional. La intervención contó con la total disponibilidad de la representante legal de la empresa para proporcionar información de interés y adaptar la intervención a las condiciones y necesidades específicas de Coatecoll, con la limitante de que la contratación de personal depende de la asignación de proyectos, afectando la continuidad del talento humano.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, selección de personal, instructivo, formatos.

Abstract

During the consultancy developed in the Corporation for Technical Assistance in the District of Llorente - COATECOLL, it was established that the personnel selection and performance evaluation processes are carried out informally, consequently, the intervention focused on formalizing the aforementioned areas, in order to attract and retain the suitable personnel for the execution of the assigned projects, through the implementation of planned and orderly procedures. In order to achieve the stated objective, the current situation of the human talent process was analyzed and key factors were identified through a SWOT matrix; then, formats were developed for the application of interviews, psychotechnical tests, performance evaluation, as well as the personnel selection instructions and the organizational chart; finally, the products of the consultancy



were disseminated to strengthen institutional capacity. The intervention had the full availability of the company's legal representative to provide information of interest and adapt the intervention to the specific conditions and needs of Coatecoll, with the limitation that the hiring of personnel depends on the assignment of projects, affecting the continuity of human talent.

Keywords: Performance evaluation, staff selection, instructions, formats.



Formalización de los procesos de selección y evaluación del desempeño en la empresa Coatecoll

Introducción

En el presente informe se describen las diferentes etapas desarrolladas durante la consultoría realizada a la Corporación para la Asistencia Técnica en el Corregimiento de Llorente – COATECOLL. La fase de formulación del problema tiene el propósito de identificar el problema central a intervenir con base en la información recopilada acerca del contexto empresarial y los antecedentes de la gestión del talento humano. En la fase de planeación se proyectan las actividades que se desarrollaran para lograr los objetivos y los productos resultantes de cada una de ellas, incluye la justificación, los objetivos, el alcance, los marcos de referencia y la metodología. La fase de implementación evidencia el desarrollo del plan trabajo, el seguimiento gerencial y el monitoreo mediante Matriz de Marco Lógico. Por último, la fase de cierre y conclusiones da cuenta de los productos finales, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para la gerencia.

Fase Formulación del Problema

En esta etapa inicial del proyecto se identifica el problema de acuerdo con la línea de consultoría que se pretende desarrollar. El propósito es estructurar el plan de intervención en torno a la solución de un problema central.

Contexto Empresarial

La Corporación Para La Asistencia Técnica en el Corregimiento de Llorente – COATECOLL, es una organización sin ánimo de lucro. Se constituyó desde hace 17 años con el objeto de contribuir al desarrollo productivo y competitivo del sector rural y para cumplir con este propósito ofrece un acompañamiento y asistencia técnica integral y articulada, dirigida a los beneficiarios agropecuarios para el desarrollo y fortalecimiento del agronegocio desde el componente productivo, comercial, social y empresarial; potencializando el desarrollo de sus capacidades socioeconómicas, productivas, culturales y tecnológicas, articulado a un modelo de sostenibilidad ambiental.



En el desarrollo de su objeto social se han alcanzados logros que han contribuido al mejoramiento de la calidad vida de las comunidades, entre los cuales se destaca la creación y puesta en marcha de empresas asociativas de pequeños productores; la formulación, gestión y ejecución de proyectos productivos; el fomento de cultivos alternativos financiados a través de un proceso de gestión y sinergia institucional en la que han participado entidades del orden local, regional, nacional e internacional.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

Los empleos de la empresa Coatecoll tienen un componente fijo, constituido por gerente, contador público, asistente administrativo y referente de enlace social; y un componente variable, asociado a las necesidades de personal establecidas en cada proyecto asignado. Es en este último aspecto donde se presentan dificultades debido a la ausencia de una metodología para seleccionar el talento humano idóneo, así como para evaluar el desempeño, impactando directamente el cumplimiento de metas, la productividad, la sostenibilidad, la imagen corporativa y la competitividad.

Coatecoll surge como respuesta a la necesidad de la comunidad de asistencia para la formulación, gestión y gerencia de proyectos de desarrollo dirigidos a la cadena productiva agropecuaria, en el cumplimiento de este propósito han alcanzado buenos resultados, sin embargo, presentan importantes oportunidades de mejoramiento en cuanto a la gestión del talento humano.

En un primer acercamiento a la empresa, con el fin de identificar las necesidades de intervención, se pudo establecer que no cuentan con un área de talento humano, por lo cual los procesos de selección y evaluación desempeño se desarrollan sin una metodología que maximice la probabilidad de atraer y retener al mejor personal para la ejecución de los proyectos asignados.

El proceso de selección de personal se limita a la verificación de los requisitos de estudios y experiencia registrados en la hoja de vida, dado que no cuentan con herramientas para medir las competencias funcionales y comportamentales de los candidatos, como resultado, es frecuente que el talento humano que se contrata, no alcance altos niveles de cumplimiento en el desarrollo de las actividades pactadas. Esto redundo en:



- Recarga laboral en el gerente: como responsable de la ejecución del proyecto debe asumir la corrección y/o desarrollo de las tareas que el personal reclutado no realice adecuadamente.
- Desmejoramiento de la imagen corporativa: si las actividades realizadas por el personal seleccionado no cumplen con los estándares esperados por las empresas que financian los proyectos.
- Reprocesos y demoras: en la medida en que el personal contratado no cuente con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar las actividades pactadas, pueden ocasionar pérdida de recursos en tiempo y dinero.
- Desventajas competitivas: una mala práctica de selección de personal impacta negativamente en nivel de satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, dificultando el posicionamiento de la empresa en el sector.

En cuanto al proceso de evaluación del desempeño, la empresa carece de instrumentos para medir el rendimiento del talento humano, lo cual impide generar información clave para la toma de decisiones en cuanto a prevención y resolución de conflictos; mejoramiento de la productividad; establecer planes de desarrollo de personal; identificar debilidades, fortalezas y potencial; analizar la contribución del trabajador al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, valorar la ejecución de las funciones desarrolladas así como las competencias comportamentales asociadas y prescindir de los servicios de un colaborador.

En este orden de ideas es indispensable que la empresa inicie un proceso de fortalecimiento interno, empezando por el área de talento humano, específicamente en los subprocesos de selección de personal y evaluación del desempeño, dado el impacto que tienen sobre el recurso más importante de una organización: las personas.

Identificación del Problema

El área de Talento humano cumple un papel fundamental en cualquier empresa, puesto que gestiona el recurso más importante de una organización: las personas. La forma como se configuran las dinámicas institucionales no depende de los recursos físicos, tecnológicos y económicos, sino del capital humano, al respecto Bravo y delgado señalan que “Las organizaciones deben escoger al personal idóneo para lograr un excelente nivel de

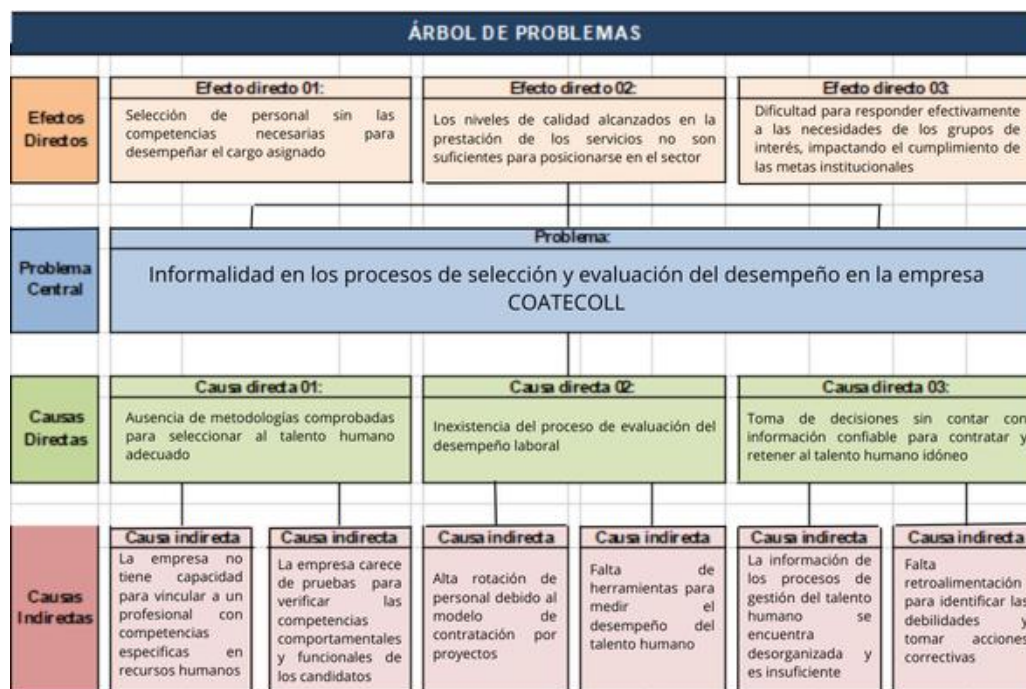
productividad, pues el recurso humano es parte del corazón de la empresa. Seleccionar personal para cubrir las vacantes existentes es un proceso que debe ser minucioso, ordenado y planificado de manera que se pueda elegir el mejor candidato” (Bravo y Delgado, 2022).

También abordan las consecuencias negativas de una mal procesos de reclutamiento: “La selección de personal es el inicio y sirve como base para el resto de los subsistemas, y su finalidad es la de poder elegir al candidato adecuado de todos los que han postulado para la vacante, según las características establecidas por la organización. De igual manera es muy importante este proceso pues una buena decisión al elegir al óptimo permitirá en un futuro evitar situaciones laborales que no sean las más adecuadas debido a ausentismo, baja productividad, problemas con compañeros entre otros.” (Bravo y Delgado, 2022).

Una vez identificadas las necesidades de intervención en COATECOLL, podemos establecer el problema central que va a ser objeto de intervención por medio de la consultoría y se construye un árbol de problemas (Tabla 1) para organizar las causas y consecuencias de la situación problemática. (DNP, 2016).

¿Cómo formalizar los procesos de selección y evaluación del desempeño en la empresa COATECOLL?

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2024.

Fase Planeación

Una vez identificado el problema central se plantean los objetivos, se proyectan las actividades a desarrollar para su consecución y los productos resultantes de cada una de ellas.

Justificación

La empresa Coatecoll carece de procesos de selección y evaluación del desempeño estructurados que permitan la generación de conocimiento objetivo para atraer y retener al talento humano idóneo; como consecuencia de la informalidad en estos procesos que apuntan directamente al recurso vital de la organización, en ocasiones se reclutan colaboradores que no dan cuenta de las competencias necesarias para desempeñar los cargos asignados, perjudicando la calidad de los servicios prestados y por tanto, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El ejercicio de toda actividad empresarial conlleva un impacto en los grupos de interés y en el entorno en que se desarrollan, la empresa Coatecoll surge precisamente como respuesta a una necesidad de la comunidad tumaqueña de asistencia para formular exitosamente proyectos de desarrollo social, económico, cultural y ambiental que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Sin embargo, no es posible satisfacer efectivamente las demandas de los grupos de interés, sin un proceso de fortalecimiento interno con énfasis en los subprocesos de selección y evaluación del desempeño; de ahí la pertinencia de la presente consultoría, donde se pretenden implementar procedimientos rigurosos y ordenados para la realización de entrevistas, aplicación de test psicotécnicos y evaluación del desempeño con el fin de potenciar el talento humano del cual depende el crecimiento empresarial.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

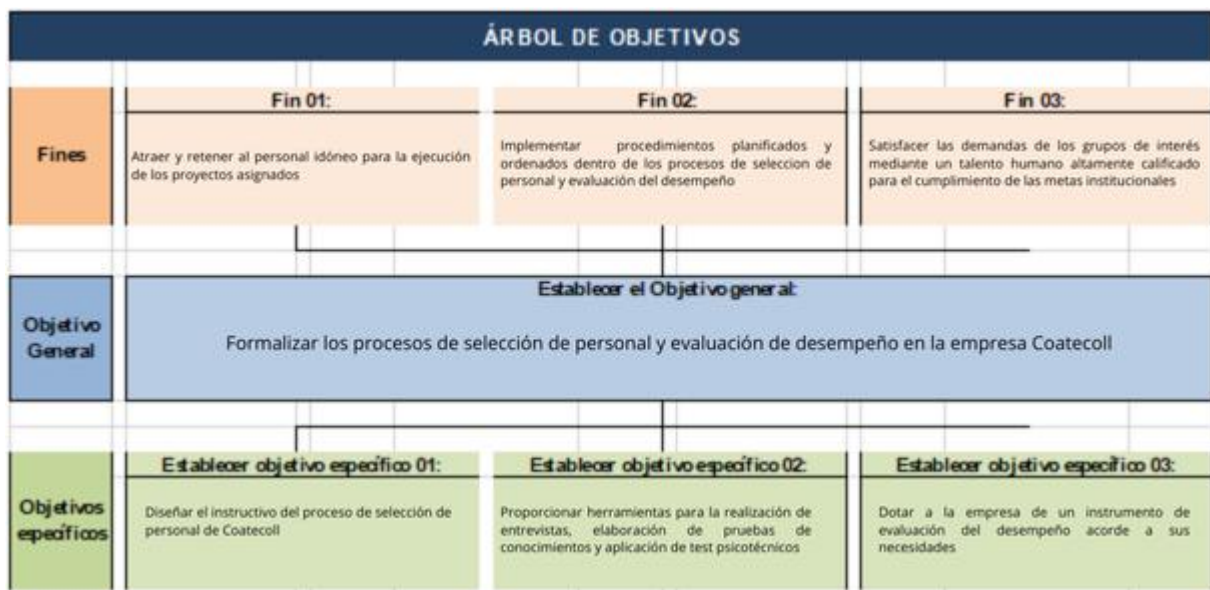
- Formalizar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en la empresa Coatecoll, con el fin de atraer y retener al personal idóneo para la ejecución de los proyectos asignados, mediante la implementación de procedimientos planificados y ordenados.



Objetivos Específicos

- Diseñar el instructivo del proceso de selección de personal de Coatecoll
- Proporcionar herramientas para la realización de entrevistas y aplicación de pruebas psicotécnicas
- Dotar a la empresa de un instrumento de evaluación del desempeño acorde a sus necesidades

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2024.

Alcance del Proyecto

A continuación, se identificarán las actividades y los resultados esperados del proceso de consultoría. Cada actividad constituye un compromiso por desarrollarse en la consultoría y se relaciona directamente con uno o varios productos como evidencia de su realización.



Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano y trabajo de campo	A	Matriz DOFA
2	Identificación de factores clave	B	Instructivo del proceso de selección de personal
		C	Modelo de entrevistas
		D	Prueba psicotécnica
		E	Modelo de evaluación del desempeño
		F	Organigrama
3	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	G	Memorias de la sesión de divulgación
		H	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
4	Seguimiento gerencial	I	Acta de seguimiento gerencial No 1
		J	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2024.

Marco de Referencia

Con el fin de brindar una visión más amplia del problema central y las estrategias de intervención de la consultoría, se presentan los conceptos principales por tener en cuenta y los modelos de referencia en los cuales se fundamenta la propuesta.

Marco Teórico

El proceso de selección de personal de una empresa constituye un factor determinante en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, puesto que, si se logran vincular empleados con las competencias necesarias para desempeñar las funciones asignadas a cada empleo, representará un impacto positivo en la productividad y en la calidad de los bienes y servicios prestados.

De acuerdo con Chiavenato (2012) citado por Martínez y Vargas (2019) la selección es un filtro de entrada donde se compara y elige la mejor opción. Para Franco y Oquendo (2020) la selección de personal es el proceso donde las empresas escogen entre varios candidatos, el más capacitado para desempeñar las funciones del empleo ofertado.

La selección de personal ha evolucionado a lo largo de la historia, de realizarse de manera informal, paso a involucrar una serie de procedimientos encaminados a responder efectivamente a las necesidades organizacionales, según Cancinos (2015) la selección del personal compara los requisitos del empleo establecidos en el perfil y descripción del puesto y las competencias de cada candidato mediante la aplicación de técnicas de selección.

Escoger personal altamente capacitado es una inversión para las empresas que se verá reflejada en maximización de ganancias, competitividad, sostenibilidad y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de utilizar técnicas o herramientas que aseguren altos niveles de consecución de personal idóneo.

Entre las técnicas de selección de personal más utilizadas se encuentran el análisis de la hoja de vida del candidato, al respecto García (2016) indica que permite verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos de experiencia y formación de los candidatos de manera rápida y económica.

Otra herramienta son las pruebas de conocimientos, según Sánchez (2018) tienen el propósito de medir el conocimiento de los postulantes con relación a las funciones del empleo. Los test pueden valorar competencias funcionales y comportamentales, estas últimas contemplan la aplicación de pruebas psicotécnicas que de acuerdo con Yunda (2021) ayudan a conocer aspectos de la personalidad relevantes para el desarrollo de las tareas propias del cargo a desempeñar.

Las pruebas psicométricas, según Susara (2016), evalúan las capacidades cognitivas y



rasgos de la personalidad, sin limitarse a aquellas que debe poseer el candidato para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo. Para Chiavenato (2011) mencionado por Jiménez (2017) son instrumentos que preveen el comportamiento de las personas en determinadas situaciones a través de la comparación con el estándar estadístico. También existen técnicas de simulación que permiten ver cómo actúa el candidato frente a situaciones comunes en el ejercicio del empleo.

Después de aplicar el conjunto de técnicas que más se ajusten a las necesidades de la empresa y preseleccionar a los candidatos que obtuvieron los mejores resultados, se realizan las entrevistas como último filtro. Susara (2016), identifica los siguientes tipos de entrevistas más comunes:

- Entrevista de provocación de tensión: se utiliza cuando el empleo debe desempeñarse en condiciones de gran presión. con el fin de observar cómo reacciona el candidato.
- Entrevistas no estructuradas: se van desarrollando de acuerdo al desenvolvimiento del candidato frente a las preguntas que se le plantean.
- Entrevistas estructuradas: se realizan preguntas predeterminadas a todos los aspirantes a una vacante con el fin de comparar los resultados.
- Entrevistas mixtas: combinan preguntas estructuradas y no estructuradas.
- Entrevistas de solución de problemas: las preguntas plantean situaciones hipotéticas

Para que el proceso de selección de personal cumpla su propósito de manera óptima, debe complementarse con una adecuada evaluación del desempeño, para Chiavenato (1999), la evaluación de desempeño es una valoración de la ejecución de las funciones propias de un empleo. De acuerdo con Sastre y Aguilar (2003) la evaluación del desempeño es un proceso de seguimiento de la labor desarrollada por el empleado.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) la evaluación del rendimiento es un procedimiento para medir el nivel de desarrollo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo, identificando las fortalezas y debilidades. Sánchez y Bustamante (2008) señalan que la evaluación del desempeño permite a las organizaciones conocer cómo están realizando sus labores los empleados, asignando calificaciones para identificar a los empleados que trabajan eficientemente y a los que no.

Sánchez y Bustamante (2008) identifican las siguientes etapas del proceso de



evaluación del desempeño:

- **Planificación:** para Sastre y Aguilar (2003) en esta fase se define la población a evaluar, los parámetros de valoración y la metodología de evaluación.
- **Diseño:** en esta etapa se configura el sistema de evaluación con base en la cultura organizacional, el perfil del puesto, los planes de trabajo y el soporte tecnológico (Chinchilla, 2000).
- **Implementación:** es cuando la organización ejecuta el sistema diseñado, previa socialización de sus componentes.
- **Retroalimentación del empleado:** consiste en informar al empleado los resultados obtenidos en la evaluación.
- **Retroalimentación del sistema de evaluación:** busca el mejoramiento continuo del sistema, mediante el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y planes propuestos.

Anteriormente el objetivo principal de la evaluación del desempeño era despedir a los empleados con bajo rendimiento, sin embargo, en la actualidad constituye un insumo fundamental para la toma de decisiones que involucran todos los procesos del área de talento humano, por ejemplo, planificar las necesidades de personal, establecer políticas de compensación, programar capacitaciones y realizar movimientos de personal.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto y pertinencia de la norma
Constitución Política de Colombia	El artículo 25 dispone que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas
Ley 909 de 2004	“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.” Brinda un modelo de referencia para la realización de procesos de selección



Ley 1090 de 2006	“Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.” Establece que los test psicotécnicos deben ser realizados por profesionales en psicología
Ley 931 de 2004,	“Por la cual se dictan normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad debido a la edad” Establece que en los procesos de selección no se podrán contemplar limitantes de edad, sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión u opinión política o filosófica.
Sentencia T-1266 de 2008	Define el proceso de selección de personal como la facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.
Código Sustantivo del Trabajo	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Acuerdo 6176 de 2018 CNSC	“Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.” Brinda un modelo de referencia para la realización de procesos de evaluación del desempeño
Sentencia T- 694 de 2013	Considera que las empresas cuentan con plena autonomía y libertad económica, para adelantar procesos internos de selección personal, siempre y cuando el procedimiento con base en el cual se adelanta el mismo sea reglamentado con anterioridad; pudiendo verificar que los postulantes cumplan con todos los requisitos del cargo, y tener preferencias para su selección, con base en antecedentes judiciales, referencias personales, entre otros.
Decreto 815 de 2018	“Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos” Brinda un modelo de referencia para establecer competencias laborales asociadas a los perfiles requeridos en las organizaciones.

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, 2024.

Metodología de la Consultoría

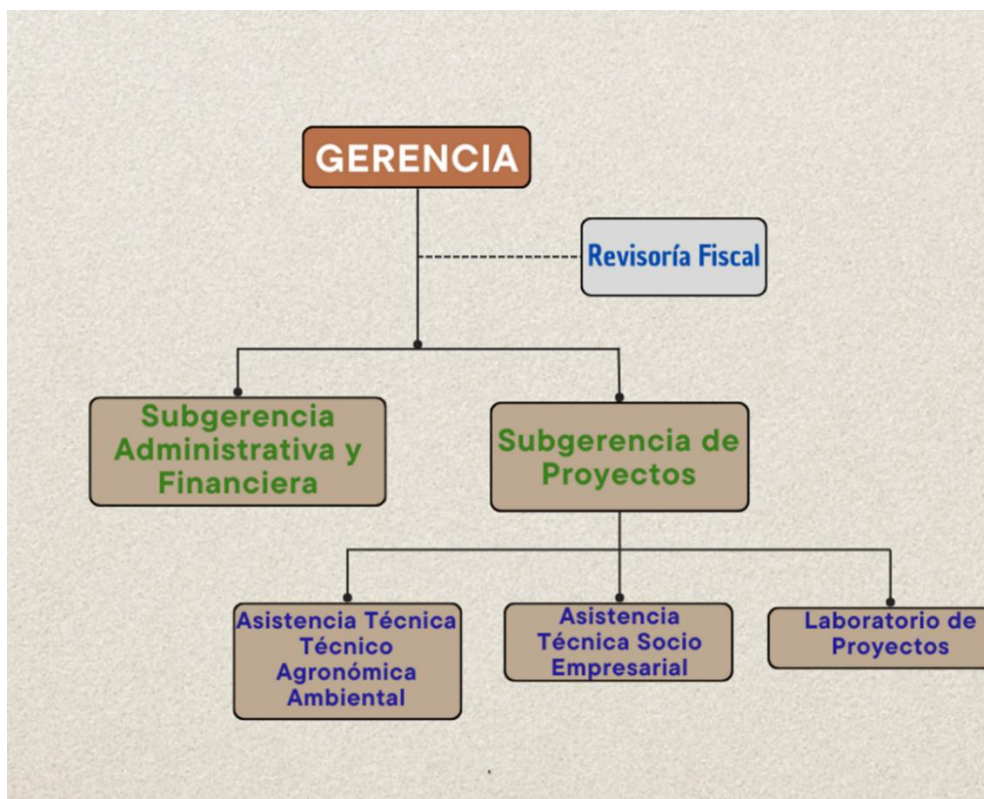
El proyecto de consultoría adapta las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. El PMBOK se estructura alrededor de tres elementos de Marco lógico: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

La guía PMBOK fue desarrollada por el Project Management Institute (o PMI) para estandarizar buenas prácticas y lineamientos que permiten un seguimiento efectivo de los proyectos a lo largo de todas sus etapas (PMI, 2021). Por otro lado, la Metodología de Marco Lógico es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto (AECID, 1999).

Población

Se crea la estructura organizacional de Coatecoll, con el fin de caracterizar a la población a intervenir mediante esta consultoría, la cual consiste en cuatro empleados de carácter fijo: la gerente en el nivel directivo, el contador público y el referente de enlace social en el nivel profesional y el asistente administrativo en el nivel operativo:

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Elaboración propia, 2024.

Se planteó una estructura organizacional jerárquica y funcional; en el nivel superior se encuentra la gerencia, en el segundo nivel la subgerencia administrativa y financiera y la subgerencia de proyectos, de las cuales dependen las áreas de asistencia técnico agronómica ambiental, asistencia técnica socio empresarial y laboratorio de proyectos, ubicadas en el tercer nivel.

Los empleos de Coatecoll contemplan un personal fijo, constituido por gerente, contador público, asistente administrativo y referente de enlace social; y un personal variable, asociado a las necesidades de personal establecidas en cada proyecto asignado; debido al pequeño tamaño de la empresa, la gerente asume las funciones propias del proceso de recursos humanos con apoyo del asistente administrativo.

La contratación dependiente de los proyectos asignados implica una alta rotación de personal puesto que, al terminar la ejecución del proyecto, también finaliza la vinculación de los empleados, para los cuales no es conveniente esperar hasta que se asigne un nuevo proyecto. Además, limita la plena implementación del proceso de evaluación del desempeño pues solo se podría utilizar para prescindir de los empleados que obtengan calificación no satisfactoria, dejando de lado la posibilidad de establecer planes de carrera, reconocimientos, ascensos o traslados.

Debido a que la empresa es pequeña y tiene restricciones presupuestales no es posible por el momento estructurar el proceso de gestión del proceso de talento humano en su totalidad, de ahí surge la propuesta de enfocarse en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño a fin de que la intervención se adapte a las necesidades de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, los cuatro empleados de carácter fijo trabajaran con los consultores en el desarrollo del presente proyecto: la gerente en el nivel directivo, el contador público y el referente de enlace social en el nivel profesional y el asistente administrativo en el nivel operativo.

Stakeholders

Para propender por el éxito de la consultoría se identifican a las personas dentro de la organización que se involucrarán y comprometerán en el desarrollo del proyecto, trabajando

de la mano con el equipo consultor. La caracterización de los Stakeholders es fundamental para conocer el nivel de impacto que causa el proyecto en las personas, de acuerdo con sus responsabilidades, nivel jerárquico e intereses. La matriz RACI es una herramienta de clasificación y análisis de los Stakeholders, donde se les asignan roles dentro del proyecto a la vez que se incentiva el compromiso y la participación activa.

Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano y trabajo de campo	Consultores		Gerencia	
Identificación de factores clave	Consultores		Gerencia	
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Consultores			Empleados

Nota: Construcción propia, 2024.

Plan de Trabajo

Se proyecta que el plan de trabajo se lleve a cabo en un periodo de siete meses, en el primer mes se realizarán las gestiones administrativas y contractuales con el fin de obtener autorización de la empresa para efectuar la consultoría y los documentos requeridos para la suscripción del contrato y del acta de inicio, estas actividades garantizan que la empresa se encuentre legalmente constituida y que cada una de las partes estén debidamente informadas, de tal manera que la intervención alcance un impacto real en la organización, más allá del ejercicio académico.

Paralelamente se completará la fase de formulación del problema, este momento es clave para que la intervención responda efectivamente a una necesidad de la empresa, por tanto, se debe realizar un análisis minucioso del contexto y los antecedentes del talento humano que permita identificar el problema central que se va a solucionar a través del proceso de

consultoría y a partir del cual surge la idea del proyecto y el árbol de problemas.

En el segundo mes se inicia la fase de planeación de la consultoría con la construcción del objetivo general y la justificación. El objetivo general es el eje alrededor del cual se estructura toda la intervención en procura de su cumplimiento y la justificación explica las razones por las cuales es pertinente dar solución a la problemática previamente identificada.

En el tercer mes se avanza con la delimitación del alcance y la población. En el alcance se describen las actividades que se realizarán para cumplir los objetivos, así como los productos asociados a cada una de ellas, reviste gran importancia porque plantea la parte funcional del proceso de intervención, a partir de la cual se medirá el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos. Por otro lado, en la población se caracteriza a los colaboradores de la empresa que participarán en la intervención de acuerdo con sus cargos y niveles.

En el cuarto mes finalizamos la etapa de planeación con el marco de referencia y el plan de trabajo. Los marcos teórico y normativo presentan los conceptos principales y los modelos en los cuales se fundamenta la propuesta, desde la perspectiva de autores que han estudiado el tema. En el plan de trabajo se detallan las actividades que se desarrollarán en la consultoría y se plasman en el cronograma de ejecución.

Este mismo mes inicia la fase de ejecución y evaluación con el análisis de la situación actual del talento humano, trabajo de campo y la identificación de elementos clave, aquí se desarrollan las actividades planteadas en el alcance y se generan los productos, permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el quinto mes se hará el primer seguimiento gerencial donde al igual que en el segundo seguimiento gerencial se socializará a la empresa los avances en el plan de trabajo y se atenderán las observaciones, dudas y sugerencias. En el sexto mes se procede a la divulgación de los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional, mediante capacitaciones que además permitirán conocer el nivel de satisfacción de los empleados y realizar los ajustes pertinentes.

Durante la ejecución de la consultoría se monitorea y controla el avance de la intervención mediante la comparación de las actividades desarrolladas con las actividades proyectadas en el plan de trabajo y la presentación de informes. En el séptimo mes se concluye con la entrega productos, registro de lecciones aprendidas y recomendaciones para



En la fase inicial se recopiló información sobre el estado actual del talento humano, a partir de la cual fue posible identificar elementos clave que fueron trasladados a una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aportando una visión clara de las necesidades de intervención de la empresa. (ver Anexo A-Matriz DOFA)

Una vez priorizadas las necesidades de intervención, se estableció como objetivo principal formalizar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en la empresa Coatecoll, para atraer y retener al personal idóneo, mediante la implementación de procedimientos planificados y ordenados. La consecución del tal fin implica diseñar el instructivo del proceso de selección de personal, donde se establece el conjunto de pasos para elegir a los candidatos más adecuados para ocupar una vacante. (ver Anexo B-Instructivo del proceso de selección de personal)

Así mismo se elaboró un modelo para la realización de entrevistas que permite evaluar la formación, experiencia, aspectos personales y familiares, competencias comportamentales y habilidades. También incluye el planteamiento de un caso práctico donde se podrá observar la capacidad del candidato para aplicar sus conocimientos en el desarrollo de las tareas, deberes y compromisos inherentes a su cargo. (ver Anexo C-Modelo de entrevistas).

Para evaluar los rasgos de la personalidad de los candidatos, se seleccionó el test 16 PF, según el psicólogo Cattell, la personalidad está formada por 16 factores: afectividad, razonamiento, estabilidad, dominancia, impulsividad, conformidad grupal, atrevimiento, sensibilidad, suspicacia, imaginación, astucia, culpabilidad, rebeldía, autosuficiencia, autocontrol y tensión. Para la realización de esta prueba se sugiere a la empresa adquirir un software que genere los resultados o contar con un psicólogo profesional para tomar decisiones acertadas. (ver Anexo D-Prueba psicotécnica).

Se adaptó un modelo de evaluación del desempeño alineado con las características de la empresa, donde la contratación de personal depende de los requerimientos específicos de cada proyecto asignado, esto quiere decir que los perfiles no son fijos. (ver Anexo E-Modelo de evaluación del desempeño).

Debido a que la empresa no contaba con organigrama, se procedió a su creación, aportando así una visión de la estructura organizacional de la empresa y el cumplimiento de



las funciones por medio de las dependencias existentes. (ver Anexo F-Organigrama).

Las anteriores actividades con sus correspondientes productos fueron socializadas al personal, con el fin de que sean incorporados a la cultura organizacional (ver Anexo G- Memorias de la sesión de divulgación y anexo H -Lista de asistencia de la sesión de divulgación). Así mismo se realizaron dos reuniones de seguimiento donde la representante legal de la empresa fue informada de los avances en el plan de trabajo (ver Anexo I- Acta de seguimiento gerencial No 1 y anexo J - Acta de seguimiento gerencial No 2)

Seguimiento Gerencial

Se realizan dos reuniones de seguimiento donde la representante legal de la empresa es informada de los avances en el plan de trabajo, de lo cual queda constancia en las actas de seguimiento relacionadas en el alcance.

(ver Anexo [I]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)

(Ver Anexo [J]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Durante la ejecución de la consultoría también se monitorea y controla el avance de la intervención mediante la comparación de las actividades desarrolladas con las actividades proyectadas en el plan de trabajo. A continuación, se resumen los principales aspectos del proyecto en una matriz con una lógica vertical (Actividad – Resultado – Propósito – Fin) y una lógica horizontal (Resumen narrativo – Indicador – Verificación – Supuesto) para identificar los indicadores de resultados alcanzados.



Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo		Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin	Formalizar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en la empresa Coatecoll, con el fin de atraer y retener al personal idóneo para la ejecución de los proyectos asignados, mediante la implementación de procedimientos planificados y ordenados.	# de procesos formalizados/# de procesos proyectados	Memorias de divulgación/actas de seguimiento gerencial	Los procesos se implementan de manera efectiva en la empresa
Propósito	Diseñar el instructivo del proceso de selección de personal de Coatecoll, proporcionar herramientas para la realización de entrevistas y aplicación de pruebas	# de formatos elaborados/# de formatos proyectados	Memorias de divulgación/actas de seguimiento gerencial	Los formatos se aplican en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño

	psicotécnicas y dotar a la empresa de un instrumento de evaluación del desempeño acorde a sus necesidades			
Componentes	Matriz FODA	# de productos entregados/# de productos proyectados	Memorias de divulgación/actas de seguimiento gerencial	Los productos entregados contribuyen a reclutar talento humano idóneo
	Instructivo del proceso de selección de personal			
	Modelo de entrevistas			
	Prueba psicotécnica			
	Modelo de evaluación del desempeño			
	Organigrama			
	Memorias de divulgación			
	Lista de asistencia de divulgación			
	Acta de seguimiento gerencial No 1			
	Acta de seguimiento gerencial No 2			
Actividades	Análisis de la situación actual e identificación de factores clave	# de actividades realizadas/# de actividades programadas	Memorias de divulgación/actas de seguimiento gerencial	Las actividades realizadas satisfacen las
	Trabajo de campo			

	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional			necesidades de la empresa
	Seguimiento gerencial			

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta sección se cierra formalmente la consultoría con la entrega de los productos finales y el informe de las mejoras introducidas en la empresa para contratar personal alineado con la misión, visión, objetivos, principios y valores empresariales.

Productos Finales

En la siguiente tabla se presentan los productos resultantes de la intervención, los cuales corresponden a los anexos que hacen parte integral de este informe.

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del talento humano y trabajo de campo	A	Matriz de diagnóstico.	Anexo_A-Matriz FODA
2	Identificación de factores clave	B	Documento los resultados de la	Anexo_B- Instructivo del proceso de selección de personal

		C	investigación realizada con el cliente interno	Anexo_C- Modelo de entrevistas
		D		Anexo_D- Prueba psicotécnica
		E		Anexo_E- Modelo de evaluación del desempeño
		F		Anexo_F- Organigrama
3	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	G	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_G-Memorias de divulgación
		H	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_H-Lista de asistencia de divulgación
4	Seguimiento gerencial	I	Actas de seguimiento hecho con la empresa	Anexo_I-Acta de seguimiento gerencial No 1
		J		Anexo_J- Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2025.

Lecciones Aprendidas

En el desarrollo de la intervención se observaron las siguientes buenas prácticas y oportunidades de aprendizaje:

Respecto a las buenas practicas resaltan la estrecha colaboración entre los empleados y la consultora, la buena comunicación entre las partes, el acceso a la información clave y la voluntad del nivel directivo de implementar la propuesta; estos aspectos fueron fundamentales para elaborar un plan de intervención colaborativo que abordara las particularidades de la empresa como el tamaño y el modelo de contratación, garantizando así un alto porcentaje de éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido fueron fundamentales las reuniones con la persona poseedora de la información sin intermediarios, teniendo en cuenta que nadie conoce mejor las dificultades propias de un proceso que el empleado que lo gestiona. También fue valioso detenerse el tiempo necesario para analizar el contexto interno y externo, así como los antecedentes del

talento humano de la empresa para acertar en el problema a solucionar mediante la intervención, saltarse este paso aumenta el riesgo de abordar situaciones que no corresponden a la realidad por tanto no causan impacto en la organización. De igual manera se destaca la comunicación continua que permitió realizar los ajustes pertinentes a medida que se presentaba la necesidad, evitando reprocesos e insatisfacción por parte de la empresa.

Por otro lado, el pequeño tamaño de la empresa y las restricciones presupuestales constituyeron una barrera para estructurar todo el proceso de gestión del talento humano, por lo cual fue necesario enfocarse en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño, áreas que son clave debido a su influencia sobre el recurso más valioso de la empresa, por lo tanto, al ser fortalecidas impulsan el crecimiento empresarial.

La contratación dependiente de los proyectos asignados implica una alta rotación de personal puesto que, al terminar la ejecución del proyecto, también finaliza la vinculación de los empleados, para los cuales no es conveniente esperar hasta que se asigne un nuevo proyecto. Además, limita la plena implementación del proceso de evaluación del desempeño pues solo se podría utilizar para prescindir de los empleados que obtengan calificación no satisfactoria, dejando de lado la posibilidad de establecer planes de carrera, reconocimientos, ascensos o traslados.

Recomendaciones para la Gerencia

En aras de fortalecer la capacidad institucional y la sostenibilidad de las novedades introducidas en la consultoría, a corto y mediano plazo se recomienda a la gerencia lo siguiente:

A corto plazo

- Implementar el instructivo de selección de personal para optimizar el proceso de tal manera que se reclute al personal idóneo para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Aplicar los formatos de entrevista, prueba psicotécnica y evaluación del desempeño, gestionando el conocimiento que se genere para sacar el mayor provecho de estas nuevas herramientas.



- Buscar la mejora continua de los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño, realizando los ajustes que vayan surgiendo a medida que se implementan las herramientas introducidas.
- Capacitar al personal en la aplicación del instructivo y los formatos y en la interpretación de los resultados para la toma de decisiones asertivas.

A mediano plazo

- Contratar los servicios de un profesional en psicología con experiencia en selección de personal para la interpretación de los resultados de las pruebas psicotécnicas y realización de entrevistas.
- Integrar los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño en la cultura organizacional con el fin de reducir las posibilidades de volver a las prácticas informales anteriores.
- Realizar seguimiento continuo a los procesos implementados y partir de estos estructurar progresivamente los demás procesos propios del área de talento humano.



Referencias

- AECID. (1999). Metodología de gestión de proyectos de la cooperación española. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Bravo, W.; Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Cancinos, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). Documento guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos (3^a ed.). McGraw-Hill.
- Franco, S., & Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].
- García, S. (2016). Análisis de puestos de trabajo y selección de personal [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche].
- Jiménez, O. (2017, 22 de noviembre). Uso de pruebas psicométricas en el ámbito laboral. UNAM FES Iztacala.
https://www.academia.edu/35278738/Jimenez_Bustillos_Octavio_Enrique_Monografia_Psicometria
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225-242.
-


- Project Management Institute. (2021). Guía PMBOK® (7ª ed.).
- Ramírez Saldaña, D. I. (2006). La importancia de la evaluación del desempeño en la gerencia de la ciencia. *Ciencias Holguín*, 12(4), 1-8.
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 95-107.
- Sánchez, J., & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, (198), 105-133.
- Sánchez, J., & Henríquez, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Susara, R. (2016). *Reclutamiento y selección de personal* [Tesis de grado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional UMSA.
- Yunda, J. (2021). *Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021* [Monografía, Universidad del Valle].
-

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Alda Abadía Bermúdez
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002358153
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0005-8935-3287
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=rafHGUCAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Nombre Director Consultoría	Anderson Gañán Moreno
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000120716
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5890-2187
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=9ZQ3i0oAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Anexos

Anexo_A-Matriz FODA

	<h2>MATRIZ FODA</h2>
---	----------------------

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de la dirección para mejorar la gestión del talento humano. • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio • Aporte técnico- profesional • Orientación a alcanzar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la gestión del talento humano mediante la formalización de los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño • Posicionarse en el sector al seleccionar personal con altas calidades. • Continuar con la estructuración de todos los procesos de gestión del talento humano
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en la selección de personal • Inexistencia del proceso de evaluación del desempeño • Restricciones presupuestales • Falta de profesionales con experiencia en gestión del talento humano • Falta de herramientas para tomar decisiones de contratación asertivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la región • Riesgo de no responder efectivamente a las necesidades de los grupos de interés • Riesgo de baja competitividad • Poco crecimiento • La empresa depende de ganar licitaciones o convocatorias para ejecutar proyectos

Anexo_B- Instructivo del proceso de selección de personal



1. OBJETIVO

Detallar el conjunto de actividades para seleccionar al personal requerido y evaluar su desempeño con el fin de incorporar talento humano alineado con los principios y valores de la empresa.

2. ALCANCE

Este instructivo es aplicable para la contratación y la evaluación del desempeño de todo el personal de la empresa.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

3.1. Selección de personal

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar necesidad de personal	De acuerdo con el objeto del proyecto asignado, se definen los perfiles requeridos para su ejecución, el contratante puede establecerlos en el contrato o delegar a la empresa esta labor.
2	Realizar convocatoria	Se publican los perfiles requeridos por los medios electrónicos disponibles.
3	Revisar hojas de vida	Se verifican las hojas de vida, apartando aquellas que cumplan con el perfil requerido para llamar a los candidatos y citarlos a entrevista
4	Entrevistar a los candidatos	Se realizan las entrevistas aplicando el formato establecido para tal fin.
5	Aplicar prueba psicotécnica	Se realizan las pruebas psicotécnicas aplicando el formato establecido para tal fin
6	Preseleccionar candidatos	Se realiza la verificación de referencias, con estos resultados y los obtenidos en los dos pasos anteriores, se envía correo a los candidatos que no se adaptan al perfil agradeciendo su participación y se preseleccionan los candidatos que cumplen con los requerimientos del cargo.
7	Seleccionar candidato	Se analizan los resultados de los candidatos aprobados, escogiendo al que cumpla con mayores calidades los requisitos del cargo.
8	Notificar al candidato seleccionado	Se envía correo electrónico informando al candidato que fue aprobado así como los documentos que debe allegar



		para continuar con el proceso de contratación y demás información relevante.
9	Suscribir contrato	Con la documentación completa se procede a la firma del contrato
10	Realizar inducción	Se realizan las indicaciones necesarias para el correcto desempeño del cargo
11	Creación de carpeta	Se abre carpeta con el nombre del empleado incluyendo toda la documentación relacionada

3.2. Evaluación del desempeño


	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	Establecer la periodicidad de la evaluación del desempeño	Se efectúan mínimo dos evaluaciones del desempeño durante el tiempo de ejecución del contrato y sus resultados serán tenidos en cuenta entre las causales de terminación.
2	Informar compromisos laborales	Se socializa el formato de evaluación y autoevaluación de compromisos laborales donde están incluidos los ítems a evaluar
3	Informar compromisos comportamentales	Se socializa el formato evaluación y autoevaluación de competencias comportamentales donde están incluidos los ítems a evaluar
4	Notificar fechas de evaluación	Se comunican las fechas de evaluación con anticipación
5	Evaluar el desempeño	Se aplica la evaluación en los formatos establecidos para tal fin
6	Analizar resultados	La valoración final de la evaluación de desempeño se calcula a partir de la ponderación de las calificaciones finales de los compromisos laborales y de las competencias comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Destacada: Entre 7.1 y 10, es aquella que alcanza un nivel cumplimiento superior al establecido • Evaluación Satisfactoria: Entre 3.6 y 7, es aquella que alcanza el nivel requerido de cumplimiento





		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación No Satisfactoria: Menor o igual a 3.5, es aquella que no alcanza el nivel de cumplimiento establecido como satisfactorio
7	Establecer planes de mejoramiento	Con base en los resultados más bajos de la evaluación se establecen planes de mejoramiento.
8	Seguimiento a planes de mejoramiento	Se registran los avances del plan de mejoramiento, a partir de los cuales se tomaran las decisiones pertinentes.



Anexo_C- Modelo de entrevistas


	FORMATO DE ENTREVISTA			
FECHA: () / () / ()	DATOS PERSONALES			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____				
CARGO QUE SOLICITA: _____				
EDAD: _____				
PROFESION DEL ASPIRANTE: _____				
I. CONOCIMIENTOS TECNICOS - ESPECIFICOS , FORMACION , EXPERIENCIA PARA EL CARGO AL CUAL ASPIRA				
Continúa el proceso: SI _____ No: _____				
Nombre Jefe inmediato _____	Cargo: _____ Firma: _____			
II. DATOS GENERALES- HISTORIA FAMILIAR (Es diligenciado por Director de Talento Humano ó Psicóloga)				
HISTORIA FAMILIAR: (CON QUIEN VIVE/ DONDE VIVE/ TIPO Y TENENCIA DE DONDE VIVE:)				
ESTADO CIVIL: _____	TIENE HIJOS: _____			
QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____				
¿ Como describe sus relaciones familiares ? ¿ Se caracterizan por ?				
III. INFORMACIÓN ACADEMICA-FORMACION				
ESTUDIOS (Bachiller- Pregrado- posgrado)	Nombre de la Institucion	ESTADO		
		CULMINADO	EN CURSO	
Tipo de idioma que domina: _____				
Programas que domina: _____				
IV. INFORMACIÓN EXPERIENCIA LABORAL				
EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES	MOTIVO RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO	
SI _____ NO _____ CUANTAS PERSONAS? _____				

		FORMATO DE ENTREVISTA					
V. HABILIDADES /COMPETENCIAS							
DOS HABILIDADES QUE LO DESCRIBAN E IDENTIFIQUEN COMO PERSONA							
DOS FORTALEZAS POR LAS CUALES SE DESTACA EN SU PROFESION O LABOR							
ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR COMO PERSONA ¿ QUE ESTA HACIENDO PARA MEJORARLOS?							
CUMENTE UN LOGRO LABORAL QUE OBTUVO? QUE ASPECTOS CONTRIBUYERON A ESE LOGRO?							
COMO LO DESCRIBEN LAS PERSONAS QUE ESTAN EN SU ENTORNO							
INTERESES FRENTE AL CARGO Y HACIA LA EMPRESA							
QUE HACE O COMO EVALUA SU TRABAJO PARA SABER QUE QUEDO BIEN HECHO							
DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE ENFRENTO PROBLEMAS QUE PUSIERON A PRUEBA SU CAPACIDAD PARA MANEJAR EL STRESS							
¿COMO SE VISUALIZA EN 1 AÑO?							
¿COMO ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL?							
VI. FACTORES							
1. APARIENCIA PERSONAL							
MALA- DESCUIDADA		ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL	EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA	MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA	IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE		
2. FORMA DE EXPRESIÓN							
CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN		EXPRÉSION POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES	SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ	BUENA EXPRESIÓN LÓGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ	HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE		
3. EDUCACIÓN							
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO		NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA	POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO	POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA PROFUNDIZANDOS CON MÁS ESTUDIO	CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO		
4. EXPERIENCIA							
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO		TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA	TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS	SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA		
5. ACTITUD EN ENTREVISTA							
RETRAIDO, ASOCIAL		UN POCO TÍMIDO Y RESERVADO	PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO	AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS		
6. POTENCIAL							
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA		REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO	BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO	SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO	EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, S UPERACIÓN CONSTANTE.		
VII. PLANTEAMIENTO DE CASO PRACTICO							

 <p>COATECOLL</p>	FORMATO DE ENTREVISTA			
VIII. COMPETENCIAS				
Principales competencias y habilidades que se identifican en el candidato	BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO
IX. CONCEPTO FINAL				
SE ADAPTA AL PERFIL <input type="radio"/>	NO SE ADAPTA AL PERFIL <input type="radio"/>	SE ADAPTA CON ALGUNAS OBSERVACIONES <input type="radio"/>		
FIRMA DE DIRECTOR TALENTO HUMANO O PSICOLOGO _____		FECHA: () / () / () _____		
OBSERVACIONES				



Anexo_D- Prueba psicotécnica


	PRUEBA PSICOTECNICA TEST 16 PF
---	---------------------------------------


FECHA: _____

DATOS PERSONALES
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____
CARGO QUE SOLICITA: _____
EDAD: _____
PROFESION DEL ASPIRANTE: _____

<https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html>

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
1	Me dejo llevar por los demás					
2	Me disgustan las obras de ficción					
3	Me desanimo con facilidad					
4	No me gusta involucrarme en los problemas de los demás					
5	Lloro durante las películas					
6	Me encanta soñar despierto					
7	No rehúso hablar de mí mismo					
8	Intento seguir las reglas					
9	Quiero que me dejen en paz					
10	Hago cosas que otros encuentran extrañas					
11	Respeto la autoridad					
12	No respeto las reglas					
13	Hago cosas inesperadas					
14	Me enfado con facilidad					
15	Tengo cambios de humor radicales con frecuencia					
16	Me hago cargo					
17	Me siento culpable cuando digo "no"					
18	Supero las adversidades con facilidad					
19	No me interesan las argumentaciones y conversaciones teóricas					
20	Busco el silencio					
21	Animo a la gente					
22	Rara vez me pierdo en mis pensamientos					
23	No hablo en presencia de extraños					
24	Nado a contra corriente					
25	No me importa comer sólo					
26	Intento no pensar en los necesitados					
27	Digo lo que pienso					
28	Me encantan las grandes fiestas					
29	Siempre estoy de broma					


		PRUEBA PSICOTECNICA TEST 16 PF				
30	Me opongo a la autoridad					
31	Creo en la importancia del arte					
32	Hago amigos con facilidad					
33	Nunca me involucro en desafíos					
34	Me intereso por la vida de los demás					
35	Pospongo tareas desagradables					
36	Raramente le busco un significado más profundo a las cosas					
37	No me gustan los acontecimientos con mucha gente					
38	Empleo tacos					
39	Disfruto dejando volar mi imaginación					
40	Me siento amenazado con facilidad					
41	Siento las emociones de los demás					
42	Sé evadir las reglas					
43	Aprendo rápidamente					
44	Me disgusta la música alta					
45	No me gustan las películas de acción					
46	Me resisto a la autoridad					
47	No me gusta la poesía					
48	Creo que la gente básicamente sigue una moralidad					
49	No me molesta el desorden					
50	Me enojan los errores de otros					
51	Me considero una persona normal					
52	Me guardo mis pensamientos					
53	Saco tiempo para los demás					
54	Utilizo mi cerebro					
55	No me enojo con facilidad					
56	Escondo mis sentimientos					
57	Me siento desesperado					
58	Disfruto discutiendo sobre películas y libros con mis amigos					
59	Me gusta perderme en mis pensamientos					
60	Llevo a cabo las tareas de inmediato					
61	Creo que las leyes deberían ser aplicadas estrictamente					
62	Hago que la gente se sienta a gusto					
63	Me preocupo por las cosas					
64	No estoy realmente interesado en los demás					

		PRUEBA PSICOTECNICA TEST 16 PF				
65	Confío en los demás					
66	No disfruto viendo a actuaciones de danza					
67	Reflexiono antes de actuar					
68	Llevo la conversación a un nivel más elevado					
69	Dejo mis cosas personales al margen					
70	Me disgusto con facilidad					
71	Conozco las respuestas a muchas preguntas					
72	Intento perdonar y olvidar					
73	Me irrito con facilidad					
74	Intento evitar a la gente complicada					
75	Quiero que todo esté "en su punto"					
76	Evito argumentaciones y conversaciones filosóficas					
77	Leo mucho					
78	Rara vez sueño despierto					
79	Tengo miedo de hacer lo incorrecto					
80	Disfruto de mi privacidad					
81	Me hieren con facilidad					
82	Exteriorizo mis pensamientos íntimos					
83	No hablo mucho					
84	Me encantan las flores					
85	Creo en una única religión verdadera					
86	Mi vocabulario es pobre					
87	Sopeso los pros y los contras					
88	Me gusta leer					
89	No estoy interesado en ideas abstractas					
90	Exteriorizo mis sentimientos					
91	No confío en la gente					
92	Entreteno a mis amigos					
93	A menudo me siento incómodo rodeado de los demás					
94	Disfruto siendo parte de una multitud ruidosa					
95	No tengo miedo de ser crítico					
96	Sospecho que los demás esconden motivos ocultos					
97	No me gusto a mí mismo					
98	Me fío de lo que la gente dice					
99	Creo que la gente rara vez dice toda la verdad					



PRUEBA PSICOTECNICA TEST 16 PF

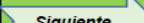
100	Me quedo en un segundo plano					
101	Espero que sean otros los que me enseñen el camino					
102	Me encanta idear nuevas formas de hacer las cosas					
103	Rara vez me siento triste					
104	Tengo poco que decir					
105	No me molesto con facilidad					
106	Insisto hasta que todo está perfecto					
107	Tengo una palabra amable para todo el mundo					
108	Actuo de forma descontrolada y alocada					
109	Soy preciso en mi trabajo					
110	Me cuesta acercarme a los demás					
111	No puedo vivir sin la compañía de otras personas					
112	Invierto tiempo pensando sobre errores pasados					
113	Soy el alma de la fiesta					
114	No me preocupa aquello que ya ha pasado					
115	Me gusta ponerme de pie cuando oigo el himno nacional					
116	Las personas desordenadas no me molestan					
117	Disfruto pasando tiempo sólo					
118	Me gusta el orden					
119	Estoy abierto a los demás					
120	A menudo me siento triste					
121	Recelo de los demás					
122	Hablo con mucha gente distinta en las fiestas					
123	Quiero estar a cargo					
124	Contrarresto los argumentos de los demás					
125	Raramente advierto mis reacciones emocionales					
126	Sé cómo consolar a los demás					
127	No me importa ser el centro de atención					
128	Dejo que otros tomen las decisiones					
129	Sé que no soy una persona especial					
130	Hago las cosas siguiendo estrictamente las reglas					
131	Disfruto del silencio					
132	Me salto las palabras complicadas cuando leo					
133	No dejo que los demás me desanimen					
134	Prefiero la variedad a la rutina					

		PRUEBA PSICOTECNICA TEST 16 PF				
135	No me frustro con facilidad					
136	Disfruto siendo parte de un grupo					
137	Prefiero hacer las cosas por mí mismo					
138	Me siento abatido por las adversidades					
139	Tiendo a juzgar a los demás rápidamente					
140	Adopto posiciones fuera de la norma					
141	Creo que la gente es fundamentalmente malvada					
142	Mi habitación es un desorden					
143	Me cuesta perdonar a los demás					
144	Puedo tomar medidas contundentes					
145	Me siento a gusto conmigo mismo					
146	Disfruto reuniendo/reconciliando a la gente					
147	Tiendo a analizar las cosas					
148	Hago comentarios profundos					
149	Juzgo a la gente por su apariencia					
150	Disfruto del trabajo en equipo					
151	Disfruto escuchando nuevas ideas					
152	Me cuesta que otras personas me conozcan					
153	Me siento confundido con facilidad					
154	Soy el último en reír con un chiste					
155	Creo en las buenas intenciones de los demás					
156	Casi siempre estoy relajado					
157	Tomo el control sobre las cosas					
158	Revelo poco de mí mismo					
159	Empleo las conversaciones					
160	Me siento cómodo rodeado de gente					
161	Rara vez estoy de broma					
162	Soy una persona abierta sobre mis sentimientos con los demás					
163	No soporto que alguien me contradiga					


Anexo_E- Modelo de evaluación del desempeño

	FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
---	--

Fecha de Evaluación	DIA	MES	ANO
	0	0	0
Periodo evaluado	0		
Participantes	Evaluado		Evaluador
Nombre Completo	X		X
Documento de Identidad	X		X
Cargo	X		X
Nivel	X		X
Objeto del contrato			
Le invitamos a realizar la valoración de los siguientes componentes:			
Evaluación del Jefe Directo			
Autoevaluación			
Valoración TOTAL			

COMPROMISOS LABORALES		
<p>Hacen referencia a las tareas que indican el cumplimiento de las actividades del contrato. El evaluador deberá asignar la calificación que corresponda de acuerdo con el nivel de cumplimiento, en términos de la siguiente escala:</p> <p>5 = siempre 4 = casi siempre 3 = algunas veces 2 = muy pocas veces 1 = nunca</p>		
N°	Item a evaluar	Calificación
1	Cumple con las tareas, deberes y compromisos inherentes a su cargo.	0
2	Ejecuta las tareas asignadas y compromisos acordados, dentro de los tiempos establecidos.	0
3	Distribuye su trabajo optimizando tiempos y recursos.	0
4	Determina prioridades en orden de dar cumplimiento a las tareas asignadas.	0
5	Evalúa y analiza los procesos a su cargo, proponiendo mejoras prácticas acordes a la norma y la tecnología.	0
6	Muestra disposición permanente para satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios internos y externos, reflejada en un buen servicio al cliente.	0
7	Brinda a los usuarios externos e internos, información y asesoría en general clara y oportuna.	0
8	Se actualiza sobre la información y normatividad de carácter académico, administrativo e institucional, demostrando aplicabilidad sobre el cargo que desempeña.	0
9	Comunica los asuntos laborales de forma clara y oportuna, utilizando un lenguaje educado y respetuoso.	0
10	Cumple con su horario de trabajo.	0
11	Participa activamente en las capacitaciones que programa la Institución.	0
12	Guarda absoluta confidencialidad de la información documental, digital y de asuntos que se conozcan en la empresa	0
13	Cuida los recursos físicos y de información que le son asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.	0
14	Acata las disposiciones institucionales en materia de tratamiento de datos personales y vela porque los procesos a su cargo se ejecuten en coherencia con esta.	0
15	Respeto los conductos regulares, en cuanto a los asuntos laborales y personales.	0
16	Manifiesta en su actuar laboral, interés por conocer y difundir los valores y principios institucionales.	0
17	Conserva su lugar de trabajo en las condiciones de orden y aseo requeridas.	0
18	Tiene un buen aseo y presentación personal.	0
		0.0
<p>La calificación final se calcula a partir del promedio de la valoración de cada uno de los compromisos laborales, de conformidad con los siguientes niveles:</p> <p>*Nivel Destacado: calificación final entre 4.5 y 5.0 *Nivel Satisfactorio: calificación final entre 3.5 y 4.49 *Nivel No Satisfactorio: calificación final menor o igual a 3.49</p>		Nivel No Satisfactorio 

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES				
<p>Hacen referencia a las habilidades, destrezas, actitudes y rasgos de personalidad que, las personas adquieren durante toda la vida, tanto personal como laboral, y que se deben poner en función del cumplimiento de los objetivos del cargo. En la Institución se ha establecido el Diccionario de Competencias Institucionales, en el cual se definen las competencias y lo niveles de desarrollo requeridos para el desempeño de cada cargo en particular. Las competencias institucionales serán calificadas con base en la siguiente escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 = Muy alta: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia se presenta de manera permanente impactando significativamente la obtención de metas y logros esperados y agrega valor a los procesos generando un alto nivel de confianza. • 4 = Alta: Casi en toda ocasión el nivel de desarrollo y aplicación de la competencia se presenta e impacta significativamente y de manera positiva la obtención de metas y logros esperados. • 3 = Media: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia se presenta de manera intermitente, con un impacto mediano en la obtención de las metas y logros esperados. • 2 = Baja: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia casi no se presenta, lo que no genera el impacto positivo que permita la obtención de las metas y logros esperados. • 1 = Muy baja: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia no se presenta, lo que genera un impacto negativo que dificulta la obtención de las metas y logros esperados. 				
Competencia	Descripción de las conductas	Nivel requerido según perfil de cargo	Calificación	Resultado
APRENDIZAJE CONTINUO	Mantiene sus competencias actualizadas en función de la prestación de un óptimo servicio. Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación. Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales	alta	0	no cumple con el nivel requerido
ORIENTACION A RESULTADOS	Asume la responsabilidad por sus resultados. Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas. Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. Adopta medidas para minimizar riesgos. Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados. Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados. Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad. Gestiona recursos para mejorar la productividad Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y/o servicios dentro de la normas que rigen a la empresa	alta	0	no cumple con el nivel requerido
ORIENTACION AL USUARIO	Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos. Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios de forma oportuna. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios Incorpora las necesidades de usuarios en los proyectos institucionales Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación Escucha activamente e informa con veracidad al usuario	media	0	no cumple con el nivel requerido
TRABAJO EN EQUIPO	Cumple los compromisos que adquiere con el equipo. Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo. Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales. Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condición de respeto y cordialidad.	alta	0	no cumple con el nivel requerido
ADAPTACION AL CAMBIO	Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo. Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones. Responde al cambio con flexibilidad. Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, forma de trabajo y procedimientos.	media	0	no cumple con el nivel requerido
APORTE TECNICO PROFESIONAL	Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles	media	0	no cumple con el nivel requerido
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato	alta	0	no cumple con el nivel requerido
GESTION DE PROCEDIMIENTOS	Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos	alta	0	no cumple con el nivel requerido
INSTRUMENTACION DE DECISIONES	Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece	media	0	no cumple con el nivel requerido
<p>La calificación final se realiza con base en el análisis de la cantidad de competencias que cumplen con el nivel requerido, de conformidad con los siguientes criterios:</p> <p>*Nivel Destacado: entre 10 y 14 competencias cumplen con el nivel requerido</p> <p>*Nivel Satisfactorio: entre 5 y 9 competencias cumplen con el nivel requerido</p> <p>*Nivel No Satisfactorio: entre 1 y 4 competencias cumplen con el nivel requerido</p>		<p>Nivel no satisfactorio</p> <p>Volver al Inicio</p>		

AUTOEVALUACIÓN COMPROMISOS LABORALES		
<p>Hacen referencia a las actividades que indican el cumplimiento de las funciones del cargo. Se establecen con base en las responsabilidades establecidas en el descriptor de cada cargo del Manual de Funciones. Debo asignarme una calificación correspondiente con el nivel de mi cumplimiento, en términos de la siguiente escala: 5 = siempre 4 = casi siempre 3 = algunas veces 2 = muy pocas veces 1 = nunca</p>		
Nº	Item a evaluar	Calificación
1	Cumplo con las tareas, deberes y compromisos inherentes a mi cargo.	0
2	Ejecuto las tareas asignadas y compromisos acordados, dentro de los tiempos establecidos.	0
3	Distribuyo mi trabajo optimizando tiempos y recursos.	0
4	Determino prioridades en orden de dar cumplimiento a las tareas que me son asignadas.	0
5	Evalúo y analizo los procesos a mi cargo, proponiendo mejoras prácticas acordes a la norma y la tecnología.	0
6	Muestro disposición permanente para satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios internos y externos, reflejado en mi buen servicio al cliente.	0
7	Brindo a los usuarios externos e internos, información y asesoría en general clara y oportuna.	0
8	Me actualizo sobre la información y normatividad de carácter académico, administrativo e institucional, demostrando aplicabilidad sobre el cargo que desempeño.	0
9	Comunico los asuntos laborales de forma clara y oportuna, utilizando un lenguaje educado y respetuoso.	0
10	Cumplo con mi horario de trabajo.	0
11	Participo activamente en las capacitaciones que programa la Institución.	0
12	Guardo absoluta confidencialidad de la información documental, digital y de asuntos que conozco de la empresa	0
13	Cuido los recursos físicos y de información que me son asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.	0
14	Acato las disposiciones institucionales en materia de tratamiento de datos personales y velo porque los procesos a mi cargo se ejecuten en coherencia con esta.	0
15	Respeto los conductos regulares, en cuanto a los asuntos laborales y personales.	0
16	Manifiesto en mi actuar laboral, interés por conocer y difundir los valores y principios institucionales.	0
17	Conservo mi lugar de trabajo en las condiciones de orden y aseo requeridas.	0
18	Tengo un buen aseo y presentación personal.	0
		0.0
<p>La calificación final se calcula a partir del promedio de la valoración de cada uno de los compromisos laborales, de conformidad con los siguientes niveles: *Nivel Destacado: calificación final entre 4.5 y 5.0 *Nivel Satisfactorio: calificación final entre 3.5 y 4.49 *Nivel No Satisfactorio: calificación final menor o igual a 3.49</p>		<p>Nivel No Satisfactorio</p> 

AUTOEVALUACION COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
<p>Hacen referencia a las habilidades, destrezas, actitudes y rasgos de personalidad que, las personas adquieren durante toda la vida, tanto personal como laboral, y que se deben poner en función del cumplimiento de los objetivos del cargo. En la Institución se ha establecido el Diccionario de Competencias Institucionales, en el cual se definen las competencias y lo niveles de desarrollo requeridos para el desempeño de cada cargo en particular. Las competencias institucionales serán calificadas con base en la siguiente escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 = Muy alta: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia se presenta de manera permanente impactando significativamente la obtención de metas y logros esperados y agrega valor a los procesos generando un alto nivel de confianza. • 4 = Alta: Casi en toda ocasión el nivel de desarrollo y aplicación de la competencia se presenta e impacta significativamente y de manera positiva la obtención de metas y logros esperados. • 3 = Media: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia se presenta de manera intermitente, con un impacto mediano en la obtención de las metas y logros esperados. • 2 = Baja: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia casi no se presenta, lo que no genera el impacto positivo que permita la obtención de las metas y logros esperados. • 1 = Muy baja: El nivel de desarrollo y aplicación de la competencia no se presenta, lo que genera un impacto negativo que dificulta la obtención de las metas y logros esperados. 			
Competencia	Descripción de las conductas	Calificación	Resultado
APRENDIZAJE CONTINUO	Mantiene sus competencias actualizadas en función de la prestación de un óptimo servicio. Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación. Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales	0	no cumple con el nivel requerido
ORIENTACION A RESULTADOS	Asume la responsabilidad por sus resultados. Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas. Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos. Adopta medidas para minimizar riesgos. Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados. Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados. Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad. Gestiona recursos para mejorar la productividad Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y/o servicios dentro de la normas que rigen a la empresa	0	no cumple con el nivel requerido
ORIENTACION AL USUARIO	Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos. Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios de forma oportuna. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios Incorpora las necesidades de usuarios en los proyectos institucionales Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación Escucha activamente e informa con veracidad al usuario	0	no cumple con el nivel requerido
TRABAJO EN EQUIPO	Cumple los compromisos que adquiere con el equipo. Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo. Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales. Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condición de respeto y cordialidad.	0	no cumple con el nivel requerido
ADAPTACION AL CAMBIO	Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo. Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones. Responde al cambio con flexibilidad. Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, forma de trabajo y procedimientos.	0	no cumple con el nivel requerido
APORTE TECNICO PROFESIONAL	Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles	0	no cumple con el nivel requerido
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato	0	no cumple con el nivel requerido
GESTION DE PROCEDIMIENTOS	Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos	0	no cumple con el nivel requerido
INSTRUMENTACION DE DECISIONES	Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece	0	no cumple con el nivel requerido
<p>La calificación final se realiza con base en el análisis de la cantidad de competencias que cumplen con el nivel requerido, de conformidad con los siguientes criterios:</p> <p>*Nivel Destacado: entre 10 y 14 competencias cumplen con el nivel requerido</p> <p>*Nivel Satisfactorio: entre 5 y 9 competencias cumplen con el nivel requerido</p> <p>*Nivel No Satisfactorio: entre 1 y 4 competencias cumplen con el nivel requerido</p>		<p>Nivel no satisfactorio</p> <p><i>Volvar al Inicio</i></p>	

VALORACIÓN TOTAL

La valoración final de la evaluación de desempeño se calcula a partir de la ponderación de las calificaciones finales de los compromisos laborales y de las competencias comportamentales, las cuáles tendrán la siguiente asignación: Destacado suma un valor de 2,50, Satisfactorio suma un valor de 1,80 y No satisfactorio suma un valor de 0,7.

La valoración final se establece por los siguientes niveles de cumplimiento:

- Evaluación Destacada: es aquella que alcanza un nivel cumplimiento superior al establecido; corresponde a una **calificación final entre 7.1 y 10**
- Evaluación Satisfactoria: es aquella que alcanza el nivel requerido de cumplimiento; corresponde a una **calificación final entre 3.6 y 7**
- Evaluación No Satisfactoria: es aquella que no alcanza el nivel de cumplimiento establecido como satisfactorio; corresponde a una **calificación final menor o igual a 3.5**

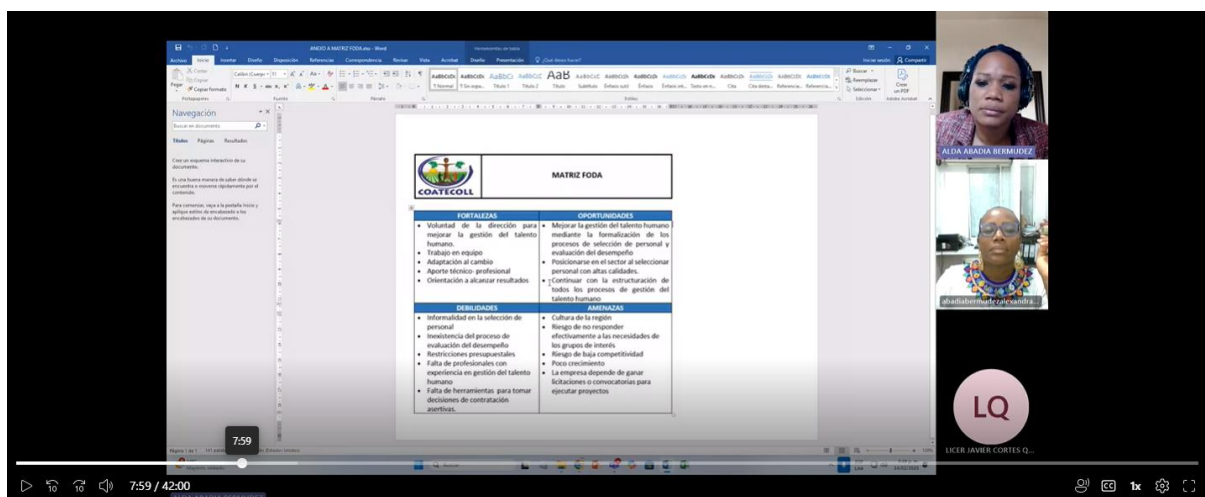
Item evaluado	Dimensiones	Calificación
Evaluación Jefe Directo	Compromisos Laborales	Nivel No Satisfactorio
	Competencias	Nivel no satisfactorio
Autoevaluación	Compromisos Laborales	Nivel No Satisfactorio
	Competencias	Nivel no satisfactorio
Calificación Final	Evaluación No Satisfactoria	

Anexo_F- Organigrama



Anexo_G-Memorias de divulgación

https://poligran-my.sharepoint.com/personal/aabadia_poligran_edu_co/_layouts/15/stream.aspx?id=%2Fpersonal%2Faabadia%2Fpoligran%2Fedu%2Fco%2FDocuments%2FGrabaciones%2FSocializaci%C3%B3n%20Consultoria%2D20250214%2F154117%2DGrabaci%C3%B3n%20de%20la%20reuni%C3%B3n%2Emp4&referrer=StreamWebApp%2EWeb&referrerScenario=AddressBarCopied%2Eview%2E20a89a76%2Da75e%2D4d93%2Da2fe%2De22cb343fce9



INSTRUCTIVO PARA LA SELECCION DE PERSONAL

1. OBJETIVO
Definir el conjunto de actividades para selección de personal requerido y evaluar su desempeño con el fin de incorporar **alumnos formados** con los principios y valores de la empresa.

2. ALCANCE
Este instructivo es aplicable para la contratación y la evaluación del desempeño de todo el personal de la empresa.

3. DESCRIPCION DEL PROCESO

3.1 Selección de personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1. Identificar necesidad de personal	Se acuerda con el objeto del proyecto asignado, se definen los perfiles requeridos para su ejecución, el contrato que establece los términos de trabajo a la empresa en esta labor.
2. Realizar convocatoria	Se publican los perfiles requeridos por los medios electrónicos disponibles.
3. Revisar papel de vida	Se verifican los datos en vida, aquellos que no cumplen con el perfil requerido para pasar a las selecciones técnicas y entrevistas.
4. Entrevistar a los candidatos	Se realizan las entrevistas aplicando el formato establecido para tal fin.
5. Aplicar pruebas psicotécnicas	Se realiza la verificación de referencial, con estos resultados se obtienen en los dos casos anteriores, se envía correo a los candidatos que no se adaptan al perfil requerido por la participación y se proyectación los
6. Presentación candidatos	

FORMATO DE ENTREVISTA

FECHA: _____

DATOS PERSONALES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

EDAD: _____

PROFESION DEL ASPIRANTE: _____

4. CONOCIMIENTO TECNICO - EXPERIENCIA - FORMACION - UNIVERSIDAD PARA EL CASO AL CUAL ASPIRA

Entrevista al proceso: Si _____ No _____

Empresa info anterior: Cargo _____ Nivel _____

5. DATOS FAMILIARES - CON QUIEN VIVE - AÑOS VIVIENDO (EN EL CASO DE CASAR VIVIENDO)

Fecha inicio: _____

MODELO ENTREVISTA

PRUEBA PSICOTECNICA TEST 16 PF

FECHA: _____

DATOS PERSONALES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

EDAD: _____

PROFESION DEL ASPIRANTE: _____

<http://www.psicologia.com/temas-de-psicologia/16-Pruebas-16-el-16-pf.html>

Enunciado	1	2	3	4	5
1. Me da pena por los demás					
2. Me disgustan las obras de ficción					
3. Me desinteresa con facilidad					
4. No me gusta involucrarme en los problemas de los demás					
5. Llora durante las películas					
6. Me encanta soñar despierto					
7. No refugio hablar de mí mismo					

TEST 16 PF

VALORACIÓN TOTAL

La valoración final de la evaluación de desempeño se realiza a partir de la ponderación de las calificaciones finales de los componentes laborales y de las competencias comportamentales, las cuales tendrán la siguiente asignación: Destacado suma un valor de 2,00, Satisfactorio suma un valor de 1,80 y las satisfactorio suma un valor de 0,7.

La valoración final se establece por los siguientes niveles de cumplimiento:

- 1 Evaluación Destacado: es aquella que alcanza un nivel cumplimiento superior al establecido; corresponde a una calificación final entre 7,1 y 10
- 2 Evaluación Satisfactoria: es aquella que alcanza un nivel cumplimiento superior al establecido; corresponde a una calificación final entre 3,6 y 7
- 3 Evaluación No Satisfactoria: es aquella que no alcanza un nivel cumplimiento superior al establecido; corresponde a una calificación final menor a 3,6

Item evaluado	Dimensiones	Calificación
Evaluación Jefe Directo	Competencias Laborales Competencias Comportamentales	Valor No Satisfactorio Valor No Satisfactorio
Autoevaluación	Competencias Laborales Competencias Comportamentales	Valor No Satisfactorio Valor No Satisfactorio
Calificación Final	Evaluación No Satisfactoria	

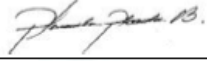


ORGANIGRAMA CORPORACION PARA LA ASISTENCIA TECNICA EN EL GOBIERNO DE LIORENETE, COCOTECLA

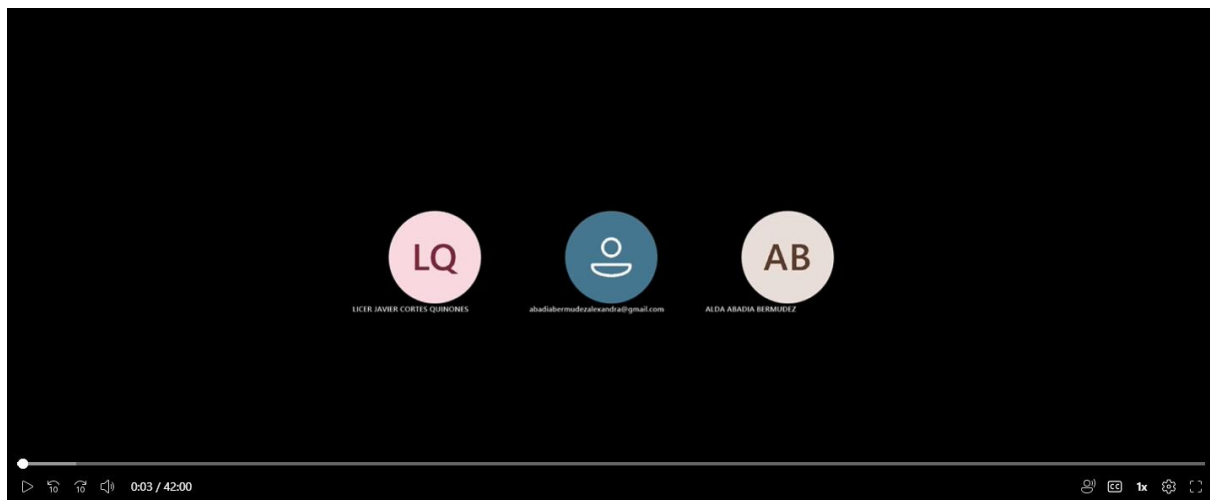
```

    graph TD
      Consejo[Consejo] --> DireccionAdministrativa[Dirección Administrativa y Financiera]
      Consejo --> DireccionOperativa[Dirección Operativa]
      DireccionAdministrativa --> Administracion[Administración]
      DireccionAdministrativa --> Finanzas[Finanzas]
      DireccionOperativa --> Proyectos[Proyectos]
  
```

Anexo_H-Lista de asistencia de divulgación

LISTA DE ASISTENCIA DE DIVULGACION

NOMBRE	CARGO O ROL	FIRMA
ALEXANDRA ABADIA BERMUDEZ	Gerente / Supervisor del proyecto en la empresa	
LICER JAVIER CORTES QUIÑONES	Socio fundador de la empresa	
ALDA ABADIA BERMUDEZ	Consultor Estudiante MGTH	



Anexo_I-Acta de seguimiento gerencial No 1



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: 9 de diciembre 2024 9:00 a.m	Fecha/Hora final: 9 de diciembre 2024 11:00 a.m
Lugar de la reunión¹: Virtual - reunión meet	Empresa: Corporación Para La Asistencia Técnica en el Corregimiento de Llorente – COATECOLL
Proyecto: Formalización de los procesos de selección y evaluación del desempeño en la empresa Coatecoll	Número de contrato: 20240811113117
Responsable del proyecto en la empresa: Alexandra Abadía Bermúdez Representante legal Dirección	Consultores: Alda Abadía Bermúdez Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema:

1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.

El cual tiene como objetivo general:

Formalizar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en la empresa Coatecoll, con el fin de atraer y retener al personal idóneo para la ejecución de los proyectos asignados, mediante la implementación de procedimientos planificados y ordenados.

Desarrollo:

De acuerdo con el plan de trabajo se programaron las siguientes actividades.

1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano e identificación de factores clave.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

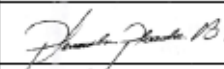

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

2. Trabajo de campo.
3. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional
4. Seguimiento gerencial


Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de las actividades 1 y 2, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Matriz DOFA.
2. Instructivo del proceso de selección de personal
3. Modelo de entrevistas
4. Prueba psicotécnica
5. Modelo de evaluación del desempeño
6. Organigrama

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Alexandra Abadía Bermúdez	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Alda Abadía Bermúdez	Consultor #01. Estudiante MGTG.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Anderson Gañan Moreno	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo_I-Acta de seguimiento gerencial No 2

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Febrero 3 de 2025 / 9:00 am	Fecha/Hora final: Febrero 3 de 2025 / 11:00 am
Lugar de la reunión¹: Virtual – reunión meet	Empresa: Corporación Para La Asistencia Técnica en el Corregimiento de Llorente – COATECOLL
Proyecto: Formalización de los procesos de selección y evaluación del desempeño en la empresa Coatecoll	Número de contrato: 20240811113117
Responsable del proyecto en la empresa: Alexandra Abadía Bermúdez Representante legal Dirección	Consultores: Alda Abadía Bermúdez Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>Segundo seguimiento gerencial al proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>El cual tiene como objetivo general:</p> <p>Formalizar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en la empresa Coatecoll, con el fin de atraer y retener al personal idóneo para la ejecución de los proyectos asignados, mediante la implementación de procedimientos planificados y ordenados.</p> <p>A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano e identificación de factores clave. 2. Trabajo de campo.
--

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional
4. Seguimiento gerencial

Se reporta el desarrollo de las actividades 3 y 4, presentando los siguientes productos:

1. Memorias de la sesión de divulgación
2. Lista de asistencia de la sesión de divulgación
3. Acta de seguimiento gerencial No 1
4. Acta de seguimiento gerencial No 2

De acuerdo con el plan de trabajo no quedan pendientes actividades por desarrollar, así como tampoco productos o entregables correspondientes.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Alexandra Abadía Bermúdez	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	<i>Alexandra Abadía B.</i>
Alda Abadía Bermúdez	Consultor #01. Estudiante MGTH.	<i>Aldaba</i>

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Anderson Gañan Moreno	Director del proyecto de consultoría.	<i>Anderson</i>

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.