

**Metodología de evaluación, encaminada a identificar oportunidades de mejora en los
líderes de E-Global Technology
Informe Final Consultoría Empresarial
20230510015607**

**Claudia Marcela Amaya Díaz
María José Arismendy Rocha
Estudiantes**

**Juan Carlos Osma Rozo
Ingeniero Comercial, Magister en Dirección de Marketing, Doctorando en
Administración Gerencial, Coordinador del Consultorio de Talento humano
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, marzo de 2023**

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
Contexto Empresarial	11
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	11
Identificación del Problema	12
FASE PLANEACIÓN	13
Justificación	13
Objetivos del Proyecto.....	14
Alcance del Proyecto.....	15
Marco de Referencia.....	16
Metodología de la Consultoría.....	26
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	30
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	30
Seguimiento Gerencial.....	33
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	33
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES.....	35
Productos Finales.....	36
Lecciones Aprendidas	37
Recomendaciones para la Gerencia	39
REFERENCIAS.....	41
Datos de Registro de Consultores del proyecto	44
ANEXO B: INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	1
ANEXO C. DOCUMENTO METODOLOGÍA	24

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	16
Tabla 2. Matriz RACI del proyecto	29
Tabla 3. Matriz Marco Lógico	34
Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría.....	36
Tabla 5. Planes de Acción Recomendados	38



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	12
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	15
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	27
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	30



Resumen Ejecutivo

Esta consultoría tiene como objetivo general la concepción de una metodología de evaluación mediante un proceso consultivo, orientada a la identificación de oportunidades de mejora y al fortalecimiento de la eficiencia y eficacia en el cuerpo directivo de la empresa E Global Technology.

Los objetivos específicos se centran en el diagnóstico de las metodologías de evaluación existentes, la realización de trabajo de campo, la definición de elementos clave y la divulgación de los productos de la consultoría. La metodología PMBOK del Project Management Institute (PMI) y el Marco Lógico de la CEPAL constituyen los marcos teóricos y prácticos utilizados. La población objetivo, organizada en siete macroprocesos con líderes y colaboradores, destaca la relevancia del proceso de Bienestar & Cultura en la gestión del personal. La jerarquía se clasifica en tres líneas: primera línea (sin liderazgo), segunda línea (liderazgo medio) y tercera línea (liderazgo completo). La distribución indica que el 20.9% ostenta un nivel de liderazgo, mientras que el 79.1% opera a nivel táctico sin liderazgo. Los stakeholders, fundamentales para el éxito del proyecto, son identificados y gestionados mediante la matriz RACI. Se enfatiza la importancia de integrar a todas las áreas de la empresa y sus niveles jerárquicos en el proyecto. La metodología Marco Lógico se implementa con éxito para facilitar la gestión de proyectos, identificando lineamientos desde la definición del problema hasta la ejecución y cierre.

El informe resalta la adopción del PMBOK, con especial énfasis en equilibrio, iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. El desarrollo del plan de trabajo se ejecuta con éxito, introduciendo prácticas innovadoras en la gestión empresarial. Se implementan medidas estratégicas, se fomenta la colaboración y el aprendizaje, y se evidencia un impacto positivo en la gestión del talento humano. Se detallan los avances y productos de la consultoría, como la Matriz FODA, Informe de Investigación, Diseño de la Metodología, Memorias de Divulgación, Listas de Asistencia y Lecciones Aprendidas, todos alineados con los objetivos específicos. En cuanto a las lecciones aprendidas, se destacan aciertos como la disposición y compromiso del CEO, la estructura clara del plan de trabajo, la delimitación efectiva del problema y la colaboración en la elaboración de la Metodología. Los obstáculos incluyen la necesidad de reprogramación de reuniones con líderes reticentes a evaluaciones, la demora en la consecución de recursos y la resistencia inicial de algunos líderes a la nueva metodología. Esta consultoría ha logrado implementar una metodología de

evaluación innovadora que impacta positivamente en la gestión del talento humano de la empresa, superando obstáculos y aprovechando aciertos para alcanzar sus objetivos.

Palabras clave: Evaluación, Metodología. Líderes, Desarrollo, Capacitación.



Abstract

This consultancy has the general objective of conceiving an evaluation methodology through a consultative process, aimed at identifying improvement opportunities and strengthening efficiency and effectiveness in the leadership of the company E Global Technology.

The specific objectives focus on diagnosing existing evaluation methodologies, conducting fieldwork, defining key elements, and disseminating consultancy products. The Project Management Institute's (PMI) PMBOK methodology and the Logical Framework of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL) constitute the theoretical and practical frameworks used. The target population, organized into seven macro processes with leaders and collaborators, highlights the relevance of the Wellbeing & Culture process in personnel management. The hierarchy is classified into three lines: the first line (without leadership), the second line (middle leadership), and the third line (complete leadership). The distribution indicates that 20.9% hold a leadership position, while 79.1% operate at a tactical level without leadership. Stakeholders, crucial for project success, are identified and managed using the RACI matrix. The importance of integrating all areas of the company and its hierarchical levels into the project is emphasized. The Logical Framework methodology is successfully implemented to facilitate project management, identifying guidelines from problem definition to execution and closure.

The report highlights the adoption of PMBOK, with a special emphasis on balance, initiation, planning, execution, monitoring and control, and closure. The development of the work plan is successfully executed, introducing innovative practices in business management. Strategic measures are implemented, promoting collaboration and learning, demonstrating a positive impact on human talent management. The progress and products of the consultancy are detailed, including the SWOT Matrix, Research Report, Methodology Design, Dissemination Memos, Attendance Lists, and Lessons Learned, all aligned with specific objectives.

Regarding lessons learned, successes such as the CEO's willingness and commitment, the clear structure of the work plan, the effective delineation of the problem, and collaboration in methodology development are highlighted. Obstacles include the need to reschedule meetings with leaders reluctant to evaluations, delays in obtaining resources, and the initial resistance of some leaders to the new methodology. This consultancy has successfully implemented an

innovative evaluation methodology that positively impacts the company's human talent management, overcoming obstacles and leveraging successes to achieve its objectives.

Keywords: Evaluation, Methodology, Leaders, Development, Training



Metodología de evaluación, encaminada a identificar oportunidades de mejora en los líderes de E Global Technology

Introducción

Uno de los principales desafíos que hoy en día enfrentan las compañías es el contar con un grupo de colaboradores orientado no solo al cumplimiento de tareas, funciones y objetivos, sino también con un alto grado de compromiso hacia la cultura y la visión estratégica. Es por esto que el papel de los líderes dentro de cualquier organización es fundamental, ya que cumplen con la tarea de representar y fomentar cada aspecto que la Alta Dirección define en los procesos que lideran y de la manera más creativa influir para su cumplimiento. Teniendo esta conciencia es clave contar con líderes inspiradores que sirvan de ejemplo a su equipo y orienten a las nuevas generaciones a realizar su labor efectiva y productivamente; cada vez cobra mayor valor contar con metodologías que permitan evaluar las habilidades, competencias y destrezas que cada uno de ellos debe poseer para influir positivamente en la obtención de resultados y establecer oportunidades de mejora que se replicarán en cada uno de los procesos.

Simon Sinek (2009), es un reconocido escritor, conferencista y consultor de liderazgo. Su enfoque principal se centra en la importancia de encontrar el propósito y la razón de ser de una organización como base para inspirar y motivar a las personas. Sinek sostiene que, en lugar de enfocarse en qué productos o servicios ofrece una empresa, los líderes efectivos deben comunicar el "por qué" de su existencia. Este enfoque se basa en la idea de que las personas se sienten más motivadas y comprometidas cuando comprenden el propósito más profundo detrás de su trabajo.

En su libro "Start with Why", Sinek explora ejemplos de líderes y organizaciones exitosas que han logrado influir positivamente en su entorno. Utiliza el concepto del "Círculo de Oro" para explicar su enfoque, donde el "por qué" se encuentra en el centro, seguido del "cómo" y el "qué". Según Sinek, los líderes inspiradores comienzan con el "por qué" y luego transmiten el "cómo" y el "qué" a su equipo y a sus seguidores. Esto crea un sentido de propósito compartido que impulsa la acción y el compromiso. "Start with Why" ofrece una perspectiva valiosa sobre el liderazgo inspirador y cómo puede influir en la cultura organizacional. El libro proporciona ejemplos prácticos y estudios de casos que respaldan la importancia de comunicar el propósito y la visión de una empresa para lograr un alto grado de compromiso y orientación hacia los objetivos estratégicos.

El presente documento sintetiza información relacionada con el análisis, conocimiento de la compañía, entendimiento de los intereses y objetivos de la alta dirección, diagnóstico de resultados, estructura del personal, revisión de actuales stakeholders, metodologías estudiadas para mejora del talento y creciente necesidad de fortalecimiento de la cultura empresarial en Ezytec, con el objetivo de presentar una metodología eficiente para la evaluación y mejora de las competencias, habilidades y percepción de clima laboral del grupo de líderes, ya que a través de este equipo se gestiona a más del 80% de la compañía.

Inicia con la necesidad de conocer el estado actual de la compañía y continúa mencionando los resultados de previas investigaciones de autores relacionadas con el desempeño del talento en las empresas y la importancia de incluir elementos como cultura, evaluación, clima laboral y metodologías estándar. Todo esto para crear una propuesta clara a la organización, donde se definieron los objetivos, análisis de interesados, participantes y plan de trabajo, para dar inicio al proyecto de consultoría en pro de la mejora de los resultados de su grupo actual de líderes.

Como Magister en Gerencia de talento humano, en el papel como consultores en la búsqueda de establecer soluciones para las actuales problemáticas y retos que enfrentan las compañías en cuanto a la gestión del talento es clave, ya que a través del despliegue de los conocimientos como Maestranes de procesos relacionados con las personas será posible conocer un panorama más completo, apreciando más allá del desempeño, evaluaciones o perspectivas de la alta dirección los puntos estratégicos para conseguir una mejora constante. Para este caso puntual, se tiene la capacidad profesional de recomendar a una compañía reconocida y sólida diferentes estrategias para que no solo fortalezca su grupo actual de líderes, sino que cuente con una herramienta bien estructurada para asegurar que su talento puede satisfacer las necesidades humanas, técnicas y profesionales para asumir los retos que enfrente actualmente la compañía y que se proyecta a mediano y largo plazo. Esto no solo será de beneficio para la compañía sino para el equipo consultor, generando nuevos retos, experiencia, conocimientos y habilidades para mejorar los procesos relacionados con recursos humanos.

Fase Formulación del Problema

De acuerdo con la necesidad de fortalecer el actual grupo de líderes y establecer los planes de mejora que más aporten a su crecimiento profesional y laboral, es necesario establecer el ¿Cómo diseñar una metodología de evaluación, resultante de un proceso de

consultoría, que esté encaminada a identificar oportunidades de mejora que permita fortalecer la eficiencia y eficacia en el grupo de líderes de la empresa E Global Technology?

Contexto Empresarial

La compañía seleccionada es E-Global Technology; empresa Mediana que tiene como principal objeto la Automatización de procesos y uso de tecnología para optimización de recursos. Está ubicada en la ciudad de Bogotá y fue fundada el 19 de octubre de 2007. Actualmente tiene presencia en 39 ciudades en Colombia y 4 países latinoamericanos a través de 75 clientes de diversos sectores económicos y con una nómina de personal de 110 colaboradores directos.

La compañía se ha caracterizado por el uso de la tecnología, siendo pionera en la implementación de soluciones que optimizan los recursos de sus clientes y además son amigables con el medio ambiente. Dentro de sus principales clientes esta Brinks, Compensar, Colsubsidio, Metro Medellín, Centros comerciales como Santafé, Retiro, Hayuelos, Plaza Central, entre muchos otros.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

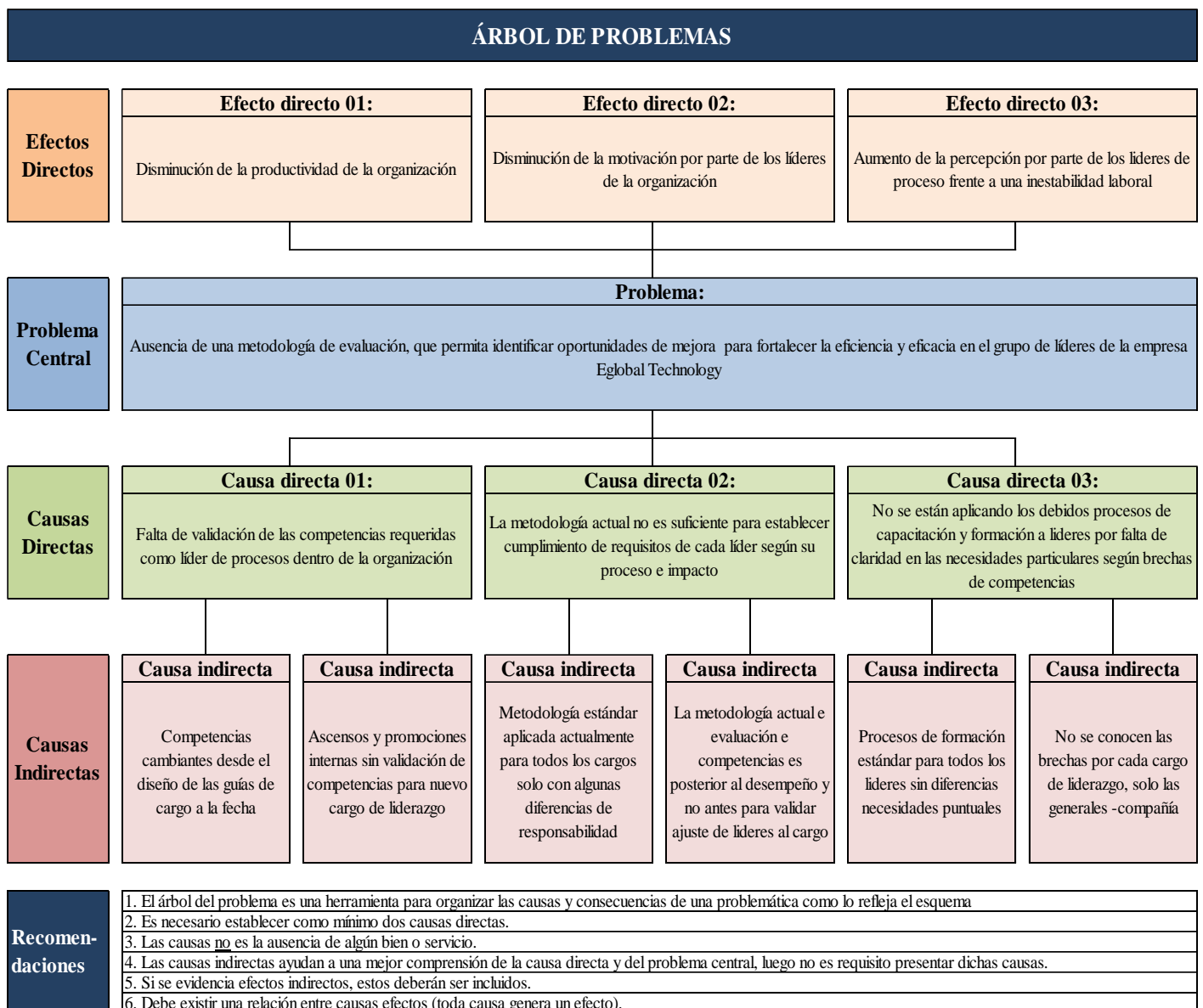
Aunque la compañía tiene definidos sus procesos para todos los temas relacionados con selección, inducción, evaluación y seguimiento de los colaboradores, ha sido notorio el impacto que el actual grupo de líderes representa no solo en resultados sino también en comportamiento. Se hace imperiosa la necesidad de avanzar aún más en la evaluación de los responsables por orientar a toda la compañía, identificando que los métodos actuales aplican para todo el grupo en general y no se enfocan en habilidades y competencias que aseguren que los líderes son los adecuado para asumir la responsabilidad. La compañía tiene la visión de continuar su expansión y crecimiento a nivel internacional, pero quiere estar segura que va de la mano con el mejor talento y que este a su vez está debidamente evaluado, capacitado y orientado a la estrategia, siendo necesario no solo revisar cada dimensión con el grupo actual de líderes sino definir una metodología para estos cargos sean ocupados eficientemente.



Identificación del Problema

Al realizar el diagnóstico de la actual situación de la compañía junto con las expectativas de la alta dirección acerca de su grupo de líderes, se identifica como problema que será intervenido en la presente consultoría, identificado a través del árbol de problemas (Tabla 1). Éste organiza la información usando un modelo de relaciones causales que adopta la forma de árbol, sintetizando las principales variables que intervienen en la situación problemática. (DNP, 2016).

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, [2023].

Fase Planeación

De acuerdo con el diagnóstico inicial y el estado actual de procesos de evaluación y capacitación, así como las necesidades manifestadas directamente por el CEO de la compañía a través de entrevista, se definen los objetivos de la consultoría, estableciendo el programa de trabajo a seguir y el alcance de las actividades y entregables para cumplir con el propósito del proyecto.

Justificación

Actualmente se cuenta con 25 líderes entre Gerencia Media y Dirección que tienen la responsabilidad de orientar a sus equipos y responder por los resultados ante la Dirección de la compañía. Esto se traduce en que el 20.9% de los colaboradores son quienes guían y asumen los resultados tanto positivos como negativos del 79.1% restante, haciendo extremadamente importante que este liderazgo sea eficiente, positivo y productivo. A su vez, la alta dirección manifiesta inconformidad en cuanto al grupo actual y su desempeño frente a situaciones del día a día y la estrategia de crecimiento, obteniendo resultados no deseados en las mediciones de productividad y objetivos de la compañía, lo que está generando incertidumbre del personal por la permanencia en su cargo y desmotivación al sentir que no se está valorando su trabajo.

Se busca que a través de la implementación del proyecto se evalúe bajo una metodología innovadora, eficiente y confiable la capacidad actual del grupo de líderes para cumplir con su misión y a la vez conocer las oportunidades de mejora que deben trabajarse para cerrar las posibles brechas de habilidades, competencias y formación, teniendo en cuenta los cambios de roles, guías, perfiles, procesos de selección y demás aspectos aplicables para el nombramiento de cada líder y las mejores prácticas que se recomiendan adoptar a partir de la entrega de la metodología.

Como lo enseña el árbol de problemas, es posible atacar la ausencia de una metodología eficaz y eficiente para la evaluación del actual talento de líderes y adicionalmente trabajar en la prevención de efectos que se detectaron como la posible disminución en la productividad, ya que está comprobado que conceptos como motivación, compromiso y responsabilidad están atados a la productividad y resultados tangibles en resultados corporativos; igualmente, es importante prevenir la rotación no deseada de talento como consecuencia de la baja motivación por formar parte del equipo de líderes y no sentirse parte clave para la estrategia de la compañía; así mismo el aumento de incertidumbre que

actualmente viven los colaboradores con dicho rol está generando desmotivación traducida en disminución de sus resultados; Por otra parte, al definir las causas directas e indirectas se detectan las causas raíz del problema en cuestión y los riesgos que corre la compañía si no inicia gestión sobre las mismas. Fue posible encontrar falencias y oportunidades de mejora que no se habían considerado gracias al análisis en el árbol, como procesos que no cumplen con todo el adecuado análisis para selección de líderes o promociones internas, evaluación de competencias y habilidades sin diferenciar talento general de roles con mayor responsabilidad, planes de capacitación sin un objetivo puntual para cerrar brechas en formación, habilidades y competencias para quienes responden por el cumplimiento de la estrategia, así como prevenir la aparición de los efectos en bajo compromiso, rotación y desmotivación detectados.

Objetivos del Proyecto

De acuerdo con el diagnóstico se evidencia que, a pesar de las deficiencias en evaluación de habilidades y competencias específicas para el grupo de líderes, la compañía está comprometida en adoptar modelos que contribuyan no solo al crecimiento laboral sino personal de sus colaboradores, lo que permite la intervención del proyecto a través del trabajo definido para atacar el problema central identificado a través del árbol de problemas.

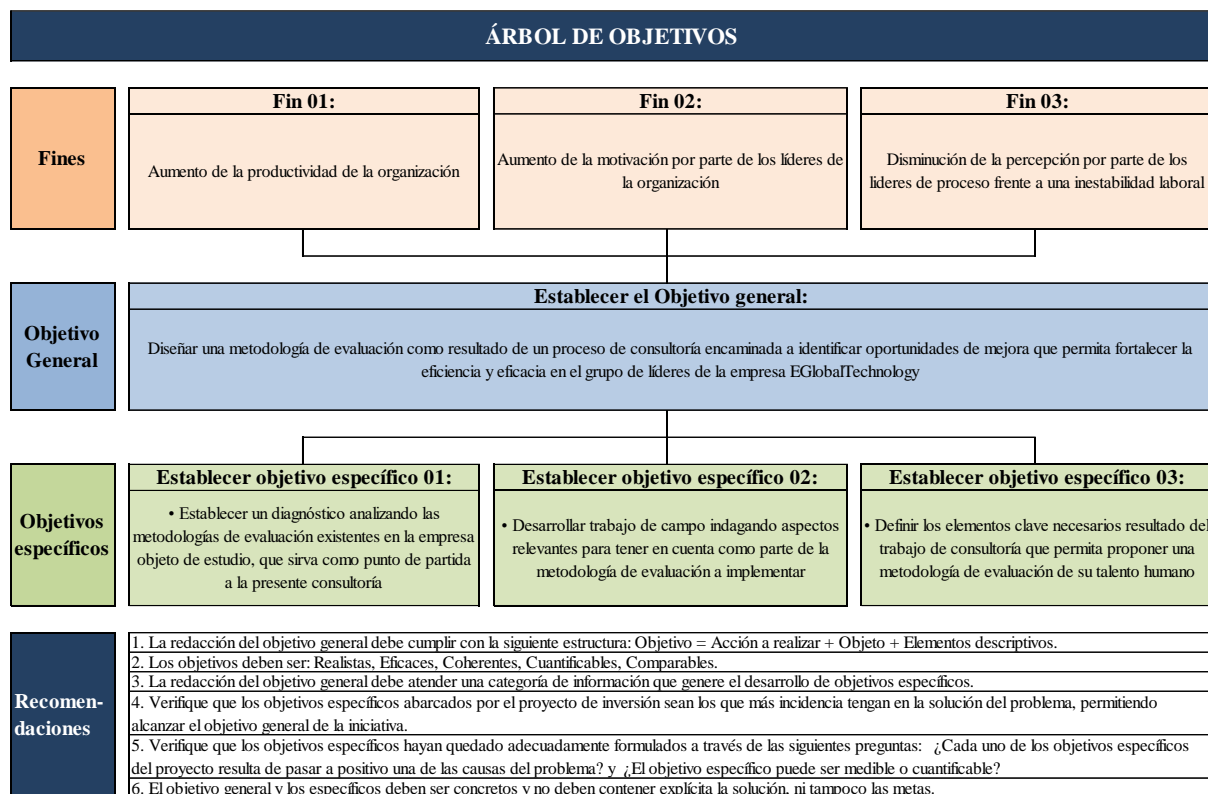
Objetivo General

Diseñar una metodología de evaluación como resultado de un proceso de consultoría encaminada a identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la eficiencia y eficacia en el grupo de líderes de la empresa E Global Technology.

Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico analizando las metodologías de evaluación existentes en la empresa objeto de estudio, que sirva como punto de partida a la presente consultoría.
 - Desarrollar trabajo de campo indagando aspectos relevantes para tener en cuenta como parte de la metodología de evaluación a implementar.
 - Definir los elementos clave necesarios resultado del trabajo de consultoría que permita proponer una metodología de evaluación de su talento humano.
-

Ilustración 2. *Árbol de objetivos*



Nota: Construcción propia, [2023].

Alcance del Proyecto

En el alcance del proyecto para el diseño de la metodología de evaluación del grupo de líderes se establece el límite para su diseño y ejecución, identificando las actividades a realizar, así como los resultados esperados a modo de entregables (productos) durante el acompañamiento de la consultoría y con miras a la implementación a mediano y largo plazo en la compañía.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de evaluación.	A	Matriz FODA
2	Trabajo de Campo	B	Informe de investigación.
3	Diseño de la Metodología propuesta	C	Documento con la planeación, metodología y plan de aplicación
		D	Documento - diagnóstico, informe de instrumentos aplicados y recomendaciones
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Nota: Construcción propia, [2023].

Marco de Referencia

Conceptos principales En esta sección, se presentan los conceptos clave que son relevantes para el diseño de la metodología de evaluación del grupo de líderes. Algunos conceptos que se deben tener en cuenta son:

Gestión del talento humano: Según Dessler (2017), la gestión del talento humano abarca una serie de procesos y prácticas que tienen como objetivo central atraer, desarrollar y retener a individuos con habilidades y capacidades excepcionales que son consideradas vitales para el éxito de una organización. Este enfoque estratégico implica la identificación proactiva de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral, así como el diseño de programas de desarrollo y retención destinados a fomentar su crecimiento y compromiso a largo plazo.

La gestión del talento humano implica una variedad de actividades, como la planificación estratégica de recursos humanos, el reclutamiento y selección efectiva de candidatos, la implementación de programas de formación y desarrollo personalizados, la creación de un ambiente laboral favorable y la adopción de políticas de reconocimiento y recompensa para motivar y retener a los empleados talentosos.

Evaluación del liderazgo: Según Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio (2013), reconocidos expertos en el campo del liderazgo, la evaluación del liderazgo es "un proceso sistemático para medir y evaluar las habilidades, competencias y comportamientos de los

líderes con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y potencial de desarrollo". La evaluación del liderazgo es un proceso sistemático y objetivo que se utiliza para medir y evaluar las habilidades, competencias y comportamientos de los líderes en una organización. El objetivo principal de esta evaluación es identificar las fortalezas y áreas de mejora de los líderes, así como su potencial de desarrollo en el ámbito del liderazgo.

Durante el proceso de evaluación del liderazgo, se utilizan diversas técnicas y herramientas para recopilar información sobre el desempeño de los líderes. Estas pueden incluir evaluaciones de 360 grados, en las que se recopilan opiniones y retroalimentación de superiores, subordinados y pares de trabajo. También se pueden utilizar cuestionarios, entrevistas estructuradas o pruebas psicométricas diseñadas para evaluar habilidades específicas del liderazgo, como la capacidad de comunicación, la toma de decisiones, la empatía y la influencia.

La evaluación del liderazgo permite a las organizaciones identificar aquellos líderes que están demostrando un desempeño sobresaliente y que tienen un impacto positivo en el rendimiento de sus equipos. Además, también ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para los líderes, permitiéndoles crecer y mejorar en su rol.

Es importante destacar que la evaluación del liderazgo no solo se enfoca en las habilidades y competencias individuales de los líderes, sino también en cómo estos líderes influyen en su entorno y en el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la evaluación del liderazgo también tiene en cuenta el contexto y la cultura organizacional en la que los líderes operan. La evaluación del liderazgo es un proceso valioso para identificar y desarrollar el potencial de los líderes, así como para mejorar el desempeño y la efectividad del liderazgo en una organización.

Diseño de metodologías de evaluación: un reconocido experto en el campo de la evaluación educativa, el diseño de metodologías de evaluación se refiere a "la creación y planificación sistemática de enfoques, técnicas y herramientas que se utilizan para recopilar datos, analizar resultados y realizar juicios de valor sobre la eficacia y el impacto de un programa, intervención o proceso" (Stake, 2010, p. 52). El diseño de metodologías de evaluación implica un enfoque sistemático y reflexivo para desarrollar y planificar estratégicamente los métodos y enfoques que se utilizarán en el proceso de evaluación. Consiste en seleccionar y diseñar las técnicas, instrumentos y procedimientos adecuados para recopilar datos relevantes y fiables, analizarlos de manera rigurosa y realizar juicios de valor sobre la efectividad y el impacto de un programa, intervención o proceso.

Al diseñar una metodología de evaluación, se deben considerar varios factores, como los objetivos y las preguntas de evaluación, el contexto y los participantes involucrados, los recursos disponibles y las restricciones, así como las características y necesidades específicas del programa o intervención que se está evaluando.

El diseño de metodologías de evaluación puede implicar el uso de diferentes enfoques y métodos, incluyendo tanto enfoques cuantitativos como cualitativos. Esto puede incluir la selección de cuestionarios estandarizados, entrevistas estructuradas, observación directa, revisión documental, análisis de indicadores cuantitativos, análisis de datos cualitativos, entre otros. El diseño también puede incluir la planificación de la muestra, la determinación de los momentos de recolección de datos, la elaboración de protocolos de evaluación y la consideración de aspectos éticos y de confidencialidad.

Un diseño de metodología de evaluación efectivo y riguroso garantiza que los datos recopilados sean válidos y confiables, y permite obtener información relevante y significativa sobre la calidad, el impacto y la mejora de un programa o intervención. Además, un diseño adecuado también facilita la comunicación clara de los resultados de la evaluación y proporciona recomendaciones útiles para la toma de decisiones y la mejora continua. En resumen, el diseño de metodologías de evaluación implica una planificación cuidadosa y reflexiva de los métodos y enfoques que se utilizarán en el proceso de evaluación, con el objetivo de recopilar datos válidos y confiables y obtener información valiosa sobre la efectividad y el impacto de un programa o intervención.

Modelos de referencia En esta sección, se presentan los modelos de referencia que respaldan la propuesta de intervención de la consultoría. Algunos modelos que se pueden considerar son:

Modelo de Competencias: El modelo de competencias es una herramienta fundamental en el campo de la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo. Boyatzis, (2008) Proporciona un marco conceptual y práctico para identificar las habilidades, conocimientos y comportamientos clave que se esperan de los líderes en una organización.

En un modelo de competencias, se identifican las competencias fundamentales que son consideradas críticas para el éxito del liderazgo en una organización específica. Estas competencias pueden variar dependiendo del contexto organizativo, la industria y los desafíos que enfrenta la organización. Algunos ejemplos comunes de competencias de liderazgo



pueden incluir la capacidad de comunicación efectiva, el pensamiento estratégico, la toma de decisiones, la influencia y la gestión del cambio.

El desarrollo de un modelo de competencias implica un proceso riguroso de investigación y análisis. Este proceso puede involucrar entrevistas con líderes y expertos en la organización, encuestas a empleados, revisiones documentales y análisis de datos. El objetivo es identificar las competencias que son consistentes con la visión, misión y valores de la organización, así como aquellas que son necesarias para abordar los desafíos actuales y futuros.

Una vez establecido el modelo de competencias, este se utiliza en diversos procesos de gestión del talento. En la selección de líderes, por ejemplo, se pueden utilizar las competencias definidas como criterios para evaluar a los candidatos y determinar su idoneidad para un rol de liderazgo. El modelo de competencias también sirve como base para diseñar programas de capacitación y desarrollo que aborden las áreas de mejora identificadas en los líderes actuales, promoviendo así su crecimiento y desarrollo profesional.

Además, el modelo de competencias también se utiliza en la evaluación del desempeño de los líderes. Permite establecer criterios claros y objetivos para evaluar el rendimiento de los líderes en función de las competencias identificadas. Esta evaluación puede proporcionar información valiosa para la retroalimentación y el desarrollo individual de los líderes, así como para la toma de decisiones relacionadas con incentivos, promociones y planes de sucesión.

En resumen, el modelo de competencias es una herramienta poderosa que proporciona una guía estructurada para identificar y desarrollar las competencias clave necesarias para un liderazgo efectivo en una organización. Al utilizar este modelo, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas sobre la gestión de su grupo de líderes y garantizar que estén equipados con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos y alcanzar los objetivos organizativos.

Modelo de Evaluación 360 grados: El modelo de evaluación 360 grados es un enfoque de evaluación que involucra a múltiples partes interesadas en la evaluación de un líder, lo que proporciona una visión integral y completa de su desempeño. Este modelo recopila retroalimentación de diferentes perspectivas, como superiores, subordinados, colegas y clientes, con el objetivo de obtener una imagen más precisa y equilibrada del líder en cuestión. Clark, (2005)

En el modelo de evaluación 360 grados, se solicita a las partes interesadas que proporcionen comentarios confidenciales y anónimos sobre diversas competencias y comportamientos del líder. Estas competencias pueden incluir habilidades de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, gestión de conflictos, empatía, entre otras. Las partes interesadas evalúan al líder en función de su experiencia y relación con él, lo que brinda una perspectiva más completa del impacto del líder en su entorno.

Este enfoque de evaluación ofrece múltiples beneficios. En primer lugar, proporciona una visión más completa y equilibrada del desempeño del líder al recopilar información de diferentes fuentes. Esto ayuda a identificar las fortalezas y áreas de mejora del líder desde múltiples perspectivas, lo que puede ser valioso para su desarrollo y crecimiento profesional.

Además, el modelo de evaluación 360 grados fomenta la participación activa de los colaboradores y otros stakeholders en el proceso de evaluación, lo que puede aumentar la legitimidad y aceptación de los resultados. Al involucrar a múltiples partes interesadas, se promueve la transparencia y se fomenta una cultura de retroalimentación y mejora continua en la organización.

Es importante tener en cuenta que la implementación exitosa de un modelo de evaluación 360 grados requiere una cuidadosa planificación y comunicación, así como la garantía de confidencialidad y confianza en el proceso. Las retroalimentaciones deben ser constructivas, basadas en observaciones y hechos, y se deben proporcionar oportunidades para la reflexión y el desarrollo del líder en función de los resultados obtenidos.

En resumen, el modelo de evaluación 360 grados es un enfoque valioso para evaluar el desempeño de los líderes, ya que recopila retroalimentación de múltiples perspectivas. Proporciona una visión integral y equilibrada del líder, lo que permite una evaluación más precisa y completa. Este modelo puede ser utilizado como una herramienta efectiva para evaluar y desarrollar a los líderes en el contexto de un proyecto de consultoría u otras iniciativas de gestión del talento.

Modelo de Desarrollo de Liderazgo: El modelo de desarrollo de liderazgo es un marco que describe los pasos y las prácticas recomendadas para el desarrollo continuo de los líderes en una organización. Este modelo se centra en el aprendizaje y la mejora de las habilidades de liderazgo a lo largo del tiempo, reconociendo que el liderazgo efectivo es un proceso en constante evolución.

En el modelo de desarrollo de liderazgo Bennis, W. (2009), se identifican las competencias clave necesarias para un liderazgo exitoso en el contexto organizacional específico. Estas competencias pueden incluir habilidades de comunicación, toma de decisiones, gestión del cambio, pensamiento estratégico, empatía y capacidad de influencia, entre otras. El modelo proporciona una base sólida para el diseño de programas de desarrollo de liderazgo, que se adaptan a las necesidades individuales y colectivas de los líderes en la organización.

El desarrollo de liderazgo se enfoca en ofrecer a las líderes oportunidades de aprendizaje y crecimiento a través de diversas experiencias. Estas experiencias pueden incluir programas de capacitación, asignación de proyectos desafiantes, mentorías, coaching ejecutivo y participación en proyectos especiales. El modelo de desarrollo de liderazgo promueve un enfoque holístico que abarca tanto el desarrollo de habilidades técnicas como el crecimiento personal y la construcción de relaciones efectivas.

Una parte esencial del modelo es la evaluación del desarrollo del líder. Al considerar este modelo, se busca diseñar una metodología de evaluación que no solo mida el desempeño actual de los líderes, sino que también identifique áreas de desarrollo y establezca planes de mejora. Esto implica la implementación de herramientas de evaluación, como la retroalimentación 360 grados, la evaluación de competencias y la revisión periódica del progreso del líder en relación con los objetivos de desarrollo establecidos.

El modelo de desarrollo de liderazgo es un enfoque dinámico que reconoce que el liderazgo no es un estado estático, sino un proceso continuo de aprendizaje y mejora. Al adoptar este modelo, las organizaciones pueden cultivar y fortalecer una cultura de liderazgo sólida, asegurándose de que sus líderes estén preparados para enfrentar los desafíos presentes y futuros y liderar a sus equipos hacia el éxito.

Metodología propuesta En esta sección, se describe la metodología específica propuesta para la evaluación del grupo de líderes. Esto incluye los pasos a seguir, las herramientas de evaluación a utilizar y los plazos estimados. Además, se detallan los resultados esperados a modo de entregables durante el acompañamiento de la consultoría y la implementación a mediano y largo plazo en la compañía.

Marco Teórico

El Desarrollo de una metodología de evaluación efectiva es fundamental para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la eficiencia y eficacia del grupo de líderes en una organización. En este marco teórico, se presentarán los conceptos de las variables de intervención y se describirán las teorías, modelos y metodologías en las cuales se basa la propuesta de intervención para la empresa E Global Technology.

Metodologías de Evaluación de Competencias: Las metodologías de evaluación de competencias son enfoques estructurados y sistemáticos utilizados para medir las habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes de los líderes en un entorno organizacional. Estas metodologías pueden incluir evaluaciones de desempeño, evaluaciones psicométricas, entrevistas estructuradas, evaluaciones de 360 grados y simulaciones. Richard Boyatzis, profesor y experto en el campo del desarrollo y liderazgo, ha realizado investigaciones extensas sobre competencias y su relevancia en el siglo XXI. Su libro "Competencies in the 21st century" proporciona una perspectiva actualizada sobre las metodologías de evaluación de competencias y su aplicación en el contexto actual. Boyatzis, (2018).

Diagnóstico del Estado Actual de la Compañía: El diagnóstico del estado actual de la compañía en el ámbito de los procesos de talento humano es un proceso fundamental para comprender la situación actual de una organización en términos de gestión y desarrollo del talento. Este diagnóstico se centra en evaluar diversos aspectos relacionados con la gestión del talento, como reclutamiento, selección, retención, desarrollo, evaluación del desempeño y planificación de sucesión.

El autor Dave Ulrich, reconocido como uno de los principales expertos en gestión de recursos humanos, ha realizado valiosas contribuciones al campo a través de su libro "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results". Publicado en 1996, este libro se considera una referencia clave para la gestión del talento humano y ha sido ampliamente citado y utilizado por profesionales y académicos en el área.

En su obra, Ulrich destaca la importancia de alinear la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la organización y cómo la función de recursos humanos puede agregar valor a la empresa. El autor enfatiza la necesidad de adoptar un enfoque más proactivo y estratégico en la gestión del talento, y ofrece perspectivas sobre cómo llevar a cabo diagnósticos efectivos del estado actual de la compañía en relación con los procesos de talento humano.

Al realizar un diagnóstico del estado actual de la compañía en el ámbito de los procesos de talento humano, se recopila información clave a través de diversos métodos, como encuestas, entrevistas, revisión de datos y análisis de indicadores. El objetivo es evaluar la efectividad de los procesos de gestión del talento existentes, identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para optimizar los resultados en términos de atracción, desarrollo y retención del talento.

El diagnóstico del estado actual de la compañía en el ámbito de los procesos de talento humano es un proceso esencial para evaluar la gestión del talento y alinearla con los objetivos estratégicos de la organización. El autor Dave Ulrich ha realizado importantes contribuciones en este campo a través de su libro "Human Resource Champions", que proporciona un marco conceptual y práctico para abordar estos temas. Ulrich, (2015).

Encuestas y Evaluación a Stakeholders: Las encuestas y evaluaciones a stakeholders son herramientas importantes para recopilar datos adicionales que complementen el diagnóstico inicial. Estas herramientas pueden incluir cuestionarios estructurados y entrevistas aplicadas a los líderes, empleados, colegas y otros actores clave dentro de la organización. El objetivo es obtener información sobre las percepciones, experiencias y necesidades de los stakeholders en relación con las competencias y desempeño de los líderes. Lawler, (2011)

Elaboración del Documento de Metodología de Evaluación y Seguimiento: Con base a los resultados obtenidos del diagnóstico y las evaluaciones a stakeholders, se procede a elaborar el documento de la metodología de evaluación y seguimiento del grupo de líderes. Este documento debe incluir las oportunidades de mejora identificadas, establecer los criterios de evaluación, los instrumentos a utilizar y los procedimientos para llevar a cabo el seguimiento de las competencias y el desempeño de los líderes. Beatty, (2015)

Teorías y Modelos:

Teoría de las Competencias: La teoría de las competencias se basa en la idea de que el desempeño efectivo de un líder está determinado por la posesión y aplicación de conjuntos específicos de habilidades, conocimientos y comportamientos. Esta teoría proporciona un marco para identificar y evaluar las competencias clave requeridas en cada rol de liderazgo. Korn, & Rahn, (2016)



Modelo de Evaluación de 360 Grados: El modelo de evaluación de 360 grados involucra a múltiples evaluadores, incluyendo superiores, subordinados, pares y otros stakeholders relevantes, para proporcionar una visión holística del desempeño de los líderes. Este enfoque permite obtener retroalimentación de diversas perspectivas y evaluar las competencias de liderazgo desde diferentes ángulos. Feedback, (2019)

Metodologías:

Entrevistas Estructuradas: Las entrevistas estructuradas son un método de evaluación que utiliza preguntas predeterminadas y estandarizadas para obtener información específica sobre las competencias y comportamientos de los líderes. Estas entrevistas se basan en un conjunto de preguntas cuidadosamente diseñadas y pueden ser administradas de manera individual o en grupo. Ryan & Ployhart, (2014).

Evaluaciones Psicométricas: Las evaluaciones psicométricas son pruebas y cuestionarios diseñados para medir las características psicológicas de los líderes, como personalidad, inteligencia emocional, motivación y estilo de liderazgo. Estas evaluaciones proporcionan información adicional sobre las fortalezas y áreas de mejora de los líderes, así como su idoneidad para roles y responsabilidades específicas.

La construcción de una metodología de evaluación sólida y efectiva requiere el uso de enfoques teóricos, modelos y metodologías confiables y probados. La teoría de las competencias y el modelo de evaluación de 360 grados son fundamentales en la identificación y evaluación de las competencias clave de los líderes. Las entrevistas estructuradas y las evaluaciones psicométricas son herramientas valiosas para obtener información precisa y objetiva sobre los líderes. Estos elementos se integran en la propuesta de intervención para la empresa E Global Technology, permitiendo diagnosticar el estado actual, recopilar datos relevantes y elaborar una metodología de evaluación y seguimiento que fortalezca la eficiencia y eficacia del grupo de líderes. Martínez, (2017).

Marco Normativo

El presente marco normativo tiene como propósito respaldar la elaboración de una metodología de evaluación y seguimiento del grupo de líderes de la empresa E Global

Technology en Colombia. El objetivo principal es diseñar una metodología efectiva que fortalezca la eficiencia y eficacia de este grupo de líderes, permitiendo identificar oportunidades de mejora en su desempeño y contribuyendo al crecimiento y éxito de la organización. Para lograr este objetivo, es crucial considerar la legislación y la normatividad vigente que regula los aspectos relacionados con la gestión del talento humano y la evaluación de competencias en empresas privadas en Colombia.

Leyes y Regulaciones Laborales en Colombia	
Código Sustantivo del Trabajo (CST)	El CST es la norma fundamental que regula las relaciones laborales en Colombia. Contiene disposiciones relacionadas con los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores, estableciendo las bases para una relación laboral justa y equitativa. Al diseñar la metodología de evaluación, se debe tener en cuenta los aspectos relevantes del CST que protegen los derechos laborales de los líderes de la empresa, como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y las condiciones laborales justas (Ley 145 de 1960).
Ley 1010 de 2006	Esta ley busca prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el ámbito laboral. Es fundamental que la metodología de evaluación incluya mecanismos para identificar posibles situaciones de acoso laboral entre los líderes y establecer medidas para abordar y prevenir estos casos. Así se garantiza un entorno laboral seguro, saludable y libre de violencia (Congreso de la República de Colombia, 2006).
Normas y Regulaciones de Calidad y Competencias	
Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001	La NTC-ISO 9001 es una norma que establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad en una organización. Al diseñar la metodología de evaluación, se deben considerar los principios de la norma ISO 9001, como el enfoque al cliente, el liderazgo, la mejora continua y la toma de decisiones basada en la evidencia. Esto asegurará que la evaluación de competencias y el seguimiento de los líderes se realicen de manera sistemática y efectiva, contribuyendo a la calidad y excelencia de la gestión del talento humano en la empresa (ICONTEC, 2015).
Ley 119 de 1994	Esta ley establece el marco normativo para el Sistema Nacional de Calidad en Colombia. En el contexto de la metodología de evaluación, es importante tener en cuenta los requisitos y recomendaciones establecidos en esta ley, que promueven la calidad en los procesos de evaluación y seguimiento de los líderes. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y garantizar la eficacia de las prácticas de gestión del talento humano en la organización (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Nota: Tabla complementos marco normativo. Elaboración propia. 2023

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría para diseñar la Metodología de evaluación encaminada a identificar oportunidades de mejora en los líderes de EGlobal Technology se aplicarán las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. A través de la primera se llevará a cabo la estructura del proyecto a través de sus diferentes fases y con la segunda se integrarán diferentes herramientas para definición de problema y objetivos.

Metodología PMBOK:

Esta metodología define una serie de controles, etapas, fases, lineamientos y demás elementos a tener en cuenta para la ejecución exitosa de un proyecto. Dicha metodología se establece a través del Project Management Institute, que es una organización sin ánimo de lucro que reúne empresas y organizaciones relacionadas con la gestión de proyectos a nivel mundial; esta organización es líder en gestión de proyectos y se considera una autoridad a nivel mundial y a través del PMBOK establece 6 claves para la aplicación de la metodología: Equilibrio en la gestión, Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. (PMI,2021)

Metodología Marco Lógico:

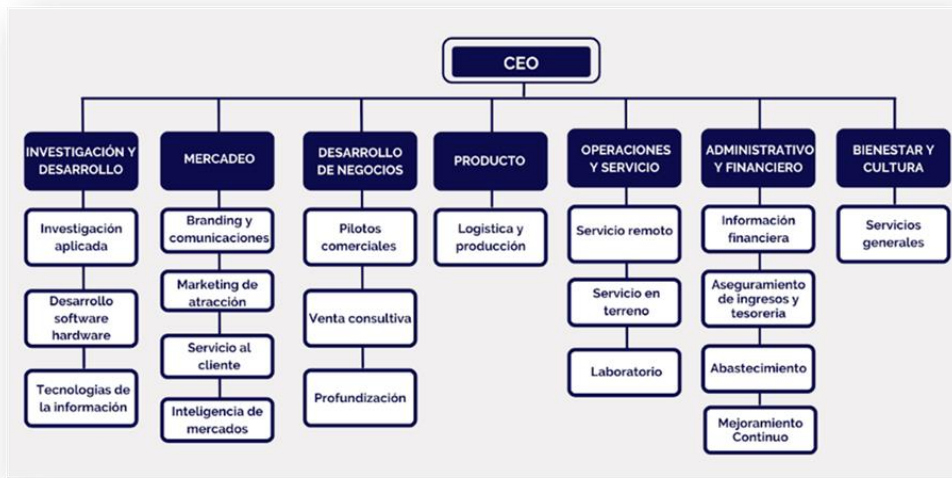
Esta metodología es una herramienta que busca facilitar los procesos para la gestión de los proyectos. A través de su aplicación se identifican diferentes lineamientos del proyecto que permitirán conceptualizar, diseñar, planificar y ejecutar las actividades desde su inicio hasta su cierre. Dentro de las etapas de la metodología se aplica la definición del problema, el análisis de involucrados, el análisis del problema principal (árbol de problemas), el árbol de objetivos y Selección de alternativas. El objetivo principal es evolucionar en la medida que avance cada etapa del proyecto, desde el reconocimiento de la problemática inicial, la intervención de cada parte interesada e involucrada, la definición de objetivos, así como su delimitación y las demás etapas que aseguren el cumplimiento de cada actividad hasta su finalización. (CEPAL, 2005).

Población

A través de la siguiente estructura organizacional se definen los procesos de la compañía, los cuales están divididos en siete grupos: Dirección General. Investigación y Desarrollo, Proyectos, Mercadeo & Ventas, Bienestar & Cultura, Operaciones & Servicio y Administración y Finanzas. Con el proyecto se busca generar acciones en todas las áreas a

pesar de enfocar el trabajo en Bienestar & Cultura quienes gestionan todo lo relacionado con el personal. A continuación, se presenta el organigrama general con procesos y sub procesos,

Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Intranet EGT. 2023

La compañía cuenta con siete (7) macro procesos, en los cuales se establece niveles jerárquicos según número de colaboradores y estructura de los procesos. Igualmente, cada proceso o área cuenta con líderes adicionales que se relacionan en el Mapa de Procesos así:

- Proceso Estratégico Líder: CEO – 1 líder = 1 colaborador
- Proceso Investigación y Desarrollo – 1 líder + 9 colaboradores = 10
- Proceso Bienestar & Cultura – 2 líderes + 2 Colaboradores = 4
- Proceso Mercadeo & Ventas – 2 líderes + 7 Colaboradores = 9
- Proceso Producto & Proyectos – 5 líderes + 14 colaboradores = 19
- Proceso Operaciones & Servicio – 6 líderes + 46 colaboradores = 52
- Proceso Administración & Finanzas – 5 líderes + 10 colaboradores = 15

La organización establece un nivel jerárquico según los cargos y niveles de responsabilidad, donde se identifica el área principal de intervención en roles que cuentan con manejo de personal, toma de decisiones y otros aspectos que los definen como líderes:

- Primera línea: Cargos Operativos donde se encuentran en orden ascendente los Auxiliares, Asistentes, Técnicos y Profesionales Junior. (no aplica liderazgo)

- Segunda línea: Cargos Tácticos entre los que se encuentran Coordinadores, Jefes y Gerentes Junior. (liderazgo medio - flat)
- Tercera línea: Cargos Estratégicos donde se encuentran los Gerentes, Directores y CEO. (liderazgo completo - senior)

La distribución en cuanto a jerarquía se clasifica con el 20.9% de colaboradores actualmente con nivel de liderazgo y el 79.1% con nivel de operación o táctico sin liderazgo.

Con los cargos que componen las diferentes líneas de liderazgo se tendrá participación directa e indirecta, mientras que la primera línea (miembros del comité operativo de la compañía) será con quienes se tomen diferentes decisiones:

- CEO: Ing. Hugo Cortés Rodríguez. Director General
- ADMON & FINANZAS: Fernando Moreno Angulo. Dir. Administrativo y Financiero
- INVESTIGACION & DESARROLLO: Carlos Molina. Dir. I+D
- PRODUCTO & PROYECTOS: Iván Cardona. Dir. De Proyectos
- MERCADEO & VENTAS: Guillermo Mogollón. Director Mercadeo & Ventas
- OPERACIONES & SERVICIO: Rogelio Cadena. Gerente de O&S
- BIENESTAR & CULTURA: Laura Fernández. Gestora de Bienestar & Cultura

Stakeholders

El éxito en la planeación, ejecución y seguimiento del proyecto de consultoría está directamente ligado con la integración de las diferentes áreas de la compañía, así como el personal que las conforma. Es por esto que una de las tareas principales antes de iniciar cualquier actividad es la de identificar los Stakeholders claves, así como sus niveles y responsabilidades dentro del proyecto. Dichos stakeholders juegan un papel fundamental en cada una de las fases definidas, ya sea con su participación directa o indirecta y pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la organización y poseer distintos grados de autoridad e interés. (PMI, 2008), por lo cual sus intereses, necesidades y expectativas deben ser identificadas, reconocidas, gestionadas y documentadas según su impacto y rol en la compañía.

A través de la matriz RACI de los Stakeholders, se identificarán estas partes interesadas clasificándolas y jerarquizándolas de acuerdo con su rol, impacto e importancia.



Stakeholders

El éxito en la planeación, ejecución y seguimiento del proyecto de consultoría está directamente ligado con la integración de las diferentes áreas de la compañía, así como el personal que las conforma. Es por esto que una de las tareas principales antes de iniciar cualquier actividad es la de identificar los Stakeholders claves, así como sus niveles y responsabilidades dentro del proyecto. Dichos stakeholders juegan un papel fundamental en cada una de las fases definidas, ya sea con su participación directa o indirecta y pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la organización y poseer distintos grados de autoridad e interés. (PMI, 2008), por lo cual sus intereses, necesidades y expectativas deben ser identificadas, reconocidas, gestionadas y documentadas según su impacto y rol en la compañía.

A través de la matriz RACI de los Stakeholders, se identificarán estas partes interesadas clasificándolas y jerarquizándolas de acuerdo con su rol, impacto e importancia.

Tabla 2. Matriz RACI del proyecto

Actividad	RACI			
	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de evaluación.	Equipo Consultor		Gestor Bienestar	CEO
Trabajo de campo	Equipo Consultor		Gestor Bienestar	
Diseño de la Metodología Propuesta	Equipo Consultor	Comité Operativo		CEO
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Equipo Consultor	Gestor Bienestar	Comité Operativo	CEO

Nota: Construcción propia, 2023

Plan de Trabajo

A continuación, se define el programa de actividades y plan de trabajo propuesto en el cronograma del proyecto, con el fin de gestionar, controlar y hacer seguimiento a la ejecución de cada fase dentro de los tiempos esperados. Para su elaboración se tuvieron en cuenta las actividades definidas en el alcance del proyecto, no obstante, no se limitará a las mismas, ya que se desarrollarán actividades que no necesariamente impliquen un producto entregable según las necesidades de la compañía donde se ejecutará la consultoría, los stakeholders y su contexto.

Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO		jun-23				jul-23				ago-23				sep-23				oct-23				nov-23				dic-23																
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																																										
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■																																							
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato			■	■																																					
0.3	Generación del contrato					■	■																																			
0.4	Firma del acta de inicio							■	■																																	
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica									■	■																															
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																																										
1.1.	Contexto Empresarial	■	■																																							
1.2	Antecedentes de la Gestión de Talento Humano			■																																						
1.2	Identificación del problema: Árbol de problemas.				■																																					
2. PLANEACIÓN																																										
2.1	Justificación.					■																																				
2.2	Objetivos del proyecto: Árbol de Objetivos.						■	■																																		
2.3	Alcance.								■																																	
2.4	Marco de referencia.									■	■																															
2.5	Metodología: Población											■																														
2.6	Metodología: Plan de trabajo.												■	■																												
	Entrega Inicial																																									
3. IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN)																																										
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																																									
3.1.1	Análisis de la situación actual del proceso de evaluación																																									
3.1.2	Ejecución de trabajo de campo																																									
3.1.3	Identificación de elementos clave del proyecto																																									
3.1.4	Divulgación de la metodología																																									
3.2	Seguimiento gerencial.																																									
3.3	Presentación de informes.																																									
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																																									
4. CIERRE																																										
4.1	Informe de cierre y entregables.																																									
4.2	Lecciones aprendidas.																																									
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																																									

Nota: Construcción propia, [2023].

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

El proyecto se enfoca en diseñar una metodología de evaluación para el grupo de líderes, identificando las principales necesidades en definición de competencias, formación, capacitación, cultura organizacional y manejo de sus grupos de trabajo, estableciendo y delimitando el alcance de las actividades y definiendo los límites tanto para su diseño como para su ejecución. Esto implica la identificación de las actividades clave que se llevarán a cabo, así como la presentación de los resultados esperados en forma de entregables y productos que serán compartidos con la organización durante el proceso de consultoría y están destinados a contribuir con la implementación a mediano y largo plazo en la compañía.

Desarrollo del Plan de Trabajo

Las acciones emprendidas en el desarrollo del plan de trabajo del proyecto de consultoría empresarial han sido fundamentales para lograr los objetivos del proyecto de manera exitosa. Estas acciones han respaldado y validado la introducción de prácticas innovadoras en la gestión empresarial de la compañía, lo que ha tenido un impacto

significativo en la forma en que se llevan a cabo las operaciones y se toman decisiones dentro de la organización.

En el transcurso de la consultoría, se implementaron una serie de medidas estratégicas destinadas a impulsar la innovación en la gestión empresarial. Estas medidas incluyeron la revisión, diagnóstico y propuesta de mejora de procesos existentes en talento humano, así como la propuesta de soluciones innovadoras para abordar desafíos específicos. Además, se fomentó una cultura de colaboración y aprendizaje dentro de la empresa, lo que permitió que las nuevas ideas y enfoques se integraran de manera efectiva en la cultura organizacional.

La intervención realizada evidencia un impacto positivo en la gestión empresarial relacionada con talento humano. Se ha promovido la adopción de mejores prácticas, la eficiencia operativa y la toma de decisiones más informadas en este proceso. La consultoría también ha facilitado la identificación de oportunidades de mejora, lo que ha contribuido a la evolución y objetivos claros de crecimiento sostenible de compañía a través de lineamientos que surgen y se implementan por el área de talento humano. Igualmente, se han enriquecido los conocimientos del grupo que trabaja actualmente talento humano, evidenciando un impacto positivo en la compañía y realizado a su vez aportes clave para mejorar el desempeño del grupo de líderes.

Además, la constante búsqueda en satisfacer las necesidades puntuales de la compañía a través de la implementación del proyecto en un área de gran impacto como lo es el Talento Humano, enfocó cada esfuerzo al cumplimiento de las actividades programadas, plan de trabajo, entregables y retroalimentación continua con los stakeholders identificados.

En relación a los avances del proyecto y los compromisos adquiridos en cuanto a las actividades y entregables, a continuación, se detallan los productos previamente definidos en el alcance, los cuales se encuentran debidamente alineados con los objetivos específicos y su estado actual:

Anexo A – Matriz FODA: Corresponde al análisis de la situación actual del proceso de evaluación de líderes de la compañía; en el documento se evaluaron aspectos directamente relacionados con las Fortalezas del grupo actual de líderes así como su entorno y relación con los procesos de talento humano; se identificaron las Oportunidades que pueden orientar a la compañía hacia la definición de estrategias para lograr que dichas oportunidades se materialicen de manera objetiva; se establecieron las debilidades que actualmente afectan directamente el desempeño de los líderes y por consiguiente sus grupos de trabajo, teniendo en cuenta los puntos Pareto que pueden hacer la diferencia si se definen adecuados planes de

acción y finalmente, se determinaron las principales amenazas a que se expone el grupo de trabajo, proceso de talento humano y la compañía en general con temas relacionados con el proyecto específicamente. La matriz se elaboró en mesa de trabajo con los principales Stakeholders.

Anexo B – Informe de Investigación: Se presenta al Comité Operativo y CEO, los resultados de la investigación en campo después de aplicar los instrumentos previamente revisados y avalados para tal fin, donde se relaciona información acerca del estado actual de las competencias del grupo de líderes, medición de niveles de compromiso actual, percepción sobre los conocimientos y habilidades de cada grupo de trabajo y el ranking de competencias según la evaluación de cada responsable de área. Igualmente se realizó una descripción de los tipos de liderazgo que se identificaron en la compañía y la forma en que la compañía busca alinear los objetivos estratégicos con el desempeño individual. Finalmente, el grupo de líderes junto con la alta dirección catalogaron las competencias específicas más relevantes para determinar los focos principales a la hora de capacitar y evaluar.

Anexo C – Diseño de la Metodología: El documento de Metodología para la evaluación de Líderes se encuentra en elaboración actualmente; Su etapa inicial cubre la descripción de competencias transversales (aplicables a todo el grupo), competencias específicas por cada proceso, requerimientos principales en cuanto a cumplimiento de formación y experiencia específica, así como las formaciones que apuntan a la adquisición de conocimientos y habilidades individuales según el rol. Igualmente, establece los principales planes de acción de mejora recomendados, así como el Plan de Formación recomendado para ejecución a mediano plazo

Anexo D – Memorias de Divulgación: A través de las memorias de divulgación se cuenta con la evidencia de participación, revisión, retroalimentación y conocimiento de cada uno de los instrumentos aplicados, informes, actividades, reuniones, capacitaciones y demás actividades realizadas durante la ejecución del proyecto. Estas memorias de divulgación están divididas en dos grupos principales, el primero con la participación del CEO y su grupo de Directivos del Comité Operativo donde se llevó a cabo el kick off del proyecto, se tomaron decisiones y se aprobaron las herramientas; el segundo grupo, con la gestión realizada con los líderes de segunda línea donde se informó sobre el plan de trabajo, actividades a realizar y divulgación de la metodología aprobada.



Anexo E – Listas de Asistencia Divulgación: Al igual que las memorias de divulgación, las listas de asistencia se registraron durante las principales actividades: Kick Off del proyecto, divulgación con grupos focales de líderes línea 1, divulgación de resultados de la etapa de investigación y resultados finales para establecimiento de metodología.

Seguimiento Gerencial

Durante la ejecución del proyecto, se han realizado las respectivas reuniones de planeación, seguimiento y retroalimentación de las actividades propuestas en el alcance con los stakeholders definidos al inicio. Esto se evidencia a través de la consecución y aprobación de las actas de seguimiento que constituyen una parte esencial de la documentación integral del proyecto y donde por parte del proceso de Talento Humano (Bienestar) ya se obtuvo la segunda aprobación de actividades y entregables. Estas instancias de revisión y evaluación son fundamentales para monitorear el progreso del proyecto, garantizar que se cumplan los objetivos previstos y tomar decisiones según los resultados.

(ver Anexo F_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)

(ver Anexo G_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02)

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Durante la ejecución de un proyecto a través de las diferentes metodologías, es clave la definición de la evaluación periódica y final de su evolución, buscando el desarrollo simultáneo de compromisos, ejecución y plan de trabajo según las diferentes fases planteadas, de tal manera que sea viable la aplicación de planes de acción en caso de cualquier desviación que obstaculice su desarrollo. Para llevar a cabo esta evaluación de manera efectiva, se realiza un análisis detallado de las actividades ejecutadas en comparación con las tareas planificadas en el cronograma del proyecto. Estas actividades están intrínsecamente ligadas a cada paso específico de la consultoría. Para sistematizar esta información de manera organizada, se utiliza una matriz que resume los aspectos más cruciales del proyecto.

A través de la aplicación de Matriz de Marco Lógico se estructuran los principales lineamientos del proyecto de manera vertical, abordando la actividad realizada, el resultado obtenido, el propósito que se persigue y el objetivo final que se espera alcanzar. Asimismo, se utiliza una estructura horizontal en la matriz para incluir un resumen narrativo que describe la

ejecución de las actividades, indicadores de desempeño que cuantifican los resultados logrados, métodos de verificación utilizados para evaluar estos indicadores y supuestos que establecen las condiciones necesarias para que el proyecto sea exitoso. De esta manera, la aplicación de esta herramienta facilita la identificación de cualquier aspecto que impacte positiva o potencialmente de manera negativa el proyecto, brindando una visión completa y detallada de su progreso, seguimiento, métodos de control y cumplimiento de objetivos.

Tabla 3. Matriz Marco Lógico

1. FIN	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Aumento de la productividad de la organización	% de incremento en la productividad	KPI y cuadro de control general	Se aumenta la productividad de la empresa
Aumento de la motivación por parte de los líderes de la organización	% incremento evaluación de Clima org.	Ultima evaluación de clima Organizacional	Se incrementa la motivación de los líderes
Disminución de la percepción por parte de los líderes de proceso frente a una inestabilidad laboral	% intención de permanencia de líderes	Instrumento aplicado (consultoría)	
2. PROPÓSITO	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Diseñar una metodología de evaluación como resultado de un proceso de consultoría encaminada a identificar oportunidades de mejora que permita fortalecer la eficiencia y eficacia en el grupo de líderes de la empresa E Global Technology	No. de acciones de Mejora propuestas	Documento de Metodología	Se diseña una metodología de evaluación resultado de la consultoría
3. COMPONENTES	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Establecer un diagnóstico analizando las metodologías de evaluación existentes en la empresa objeto de estudio, que sirva como punto de partida a la presente consultoría	Calificación total última evaluación de desempeño y de clima	Resultados previos con registro en talento humano (últimos 3 años)	El diagnóstico realizado sirve de base para la consultoría
Desarrollar trabajo de campo indagando aspectos relevantes para tener en cuenta como parte de la metodología de evaluación a implementar	% de participación de líderes en encuestas	Informe de resultados de diagnostico	Se desarrolla el trabajo de campo obteniendo la información requerida
Diseñar la metodología propuesta como resultado del trabajo de consultoría que permita proponer procesos de evaluación y formación de su talento humano.	Total, de elementos Clave en evaluación y capacitación	Informe de resultados de diagnostico	Se definen los elementos clave para proponer la metodología de evaluación
4. ACTIVIDADES	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Elaborar matriz FODA donde participen todas las partes involucradas	\$4.500.000	Matriz elaborada y aprobada	

Informe trabajo de campo: Realizar encuesta a líderes sobre percepción actual del área, principales aspectos a mejorar y personal a cargo. Realizar el diagnóstico de capacidades según percepción de líderes y CEO	\$2.500.000	Informe de resultados de diagnostico	
Documento – Metodología propuesta para evaluación y fortalecimiento de líderes y capacidad institucional general.	\$10.000.000	Metodología entregada y aprobada	Se cuenta con el documento de la metodología propuesta
Memorias de Divulgación: Documentos adjuntos, informe, resultados de instrumentos y afines.	\$4.000.000	Informe de consultoría	
Listas de Divulgación: Evidencia de kick off, reuniones y entrega de documento metodología al Comité y Grupos de líderes	\$2.000.000	Listas firmadas o formulario google	

Nota: Construcción propia, [2023].

Fase Cierre y Conclusiones

En este punto crucial del proceso, se lleva a cabo la fase de cierre del proyecto, marcando la culminación formal de todas las actividades y objetivos definidos. Durante esta etapa, se efectúa la entrega de los productos finales que son el resultado tangible de la consultoría realizada, los cuales encapsulan las innovaciones introducidas en la gestión empresarial.

Además de la entrega de estos productos finales, se elabora un informe de gestión que detalla de manera exhaustiva los cambios implementados. Este informe no solo documenta las modificaciones realizadas en la gestión empresarial, sino que también proporciona un análisis profundo de cómo estas innovaciones impactaron en la organización. Se incluyen datos, métricas y evaluaciones que respaldan la efectividad y el valor de las nuevas prácticas y enfoques. La conclusión de este proyecto no solo marca el fin de una etapa de consultoría, sino que también establece las bases para futuras iniciativas de mejora y desarrollo empresarial. La documentación cuidadosa y completa de los cambios introducidos proporciona un valioso recurso de referencia para la empresa, permitiéndole mantener y seguir beneficiándose de las prácticas innovadoras en el futuro.

En resumen, la fase de cierre del proyecto implica la entrega de productos finales y un informe de gestión que respalda de manera sólida la innovación en la gestión empresarial. Este proceso de documentación y evaluación es esencial para validar el éxito de la consultoría y garantizar que los beneficios perduren en la organización a largo plazo.



Productos Finales

En la siguiente tabla, se presenta de manera organizada y resumida toda la información relacionada con los productos que han surgido como resultado de la intervención llevada a cabo en el proyecto. Estos productos se proporcionan como anexos adjuntos a la documentación principal del proyecto y desempeñan un papel fundamental al complementar y respaldar los hallazgos, resultados y recomendaciones presentados en el informe principal.

Cada uno de estos productos se ha creado y diseñado de manera específica para abordar aspectos clave de la gestión empresarial y la innovación introducida en la organización, en este caso, relacionada directamente con talento humano y un factor clave como es el desarrollo de sus líderes; de esta manera su contenido, estructura y detalles se ajustan a los objetivos y necesidades identificados a lo largo del proyecto. Estos anexos, a menudo denominados como "productos entregables", pueden abarcar una variedad de elementos, como informes detallados, análisis específicos, diagramas, guías, documentación técnica, entre otros. Su inclusión en la documentación del proyecto no solo enriquece la comprensión global de las acciones emprendidas, sino que también proporciona un respaldo concreto y tangible de las mejoras implementadas.

La inclusión de estos productos como parte integral de la documentación del proyecto asegura que todo el conjunto de información esté disponible y sea accesible para cualquier persona que desee profundizar en los detalles o evaluar los resultados de manera más específica. En última instancia, esta consolidación y presentación organizada de los productos finales contribuye a una comprensión completa de la intervención realizada y su impacto en la gestión empresarial.

Tabla 4. 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 proceso de evaluación	A	Matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas de la compañía.	Anexo A: Matriz FODA

2	Ejecución del trabajo de campo	<p>Documento con la planeación, metodología y plan de aplicación. diagnóstico, informe de instrumentos aplicados y recomendaciones</p> <p>B</p> <p>Anexo B: Informe de Investigación</p>
3	Diseño de la Metodología propuesta	<p>Documento – Metodología propuesta para evaluación y fortalecimiento de líderes y capacidad institucional general.</p> <p>C</p> <p>Anexo C: Documento "Metodología"</p>
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	<p>Memorias de la sesión de divulgación</p> <p>D</p> <p>Anexo D: Memorias de Divulgación</p> <p>Lista de asistencia de la sesión de divulgación</p> <p>E</p> <p>Anexo E: Listas de asistencia divulgación</p>

Nota: Construcción propia, 2023.

Lecciones Aprendidas

Durante la ejecución del proyecto se presentaron situaciones que originaron diferentes lecciones y aprendizajes tanto para la organización como para el equipo consultor, las cuales se fueron trabajando en la medida que ocurrían y en variados casos con planes de acción a mediano y largo plazo.

Aciertos durante el Proyecto:

1. Disposición del tiempo, recursos, esfuerzo y compromiso del CEO de la compañía, lo que permitió que todo el equipo del Comité Operativo y Líderes le diera la importancia requerida al proyecto.
2. Al trabajar con una estructura clara y con un plan de trabajo concreto, gracias a la constante colaboración y compromiso de la representante de la compañía se hicieron todos los encuentros virtuales y presenciales requeridos; de hecho, para la divulgación fue posible realizar una actividad fuera de las instalaciones.

3. Al delimitar adecuadamente el problema de la compañía y definir eficientemente el alcance, la Alta Dirección estuvo de acuerdo con el cronograma y evidenció impacto en su equipo para mejorar los resultados.
4. Al realizar la Metodología conjunta con la compañía, se estableció un modelo entendible, claro y de práctica aplicación, de tal manera que servirá como una herramienta de mucha ayuda y de fácil aplicación para los responsables.
5. La investigación previa de la organización y el escuchar activamente no solo a los líderes y Comité sino al personal en general, permitió mayor claridad y búsqueda de soluciones efectivas, ya que en el proyecto todos los colaboradores se sintieron involucrados y escuchados por el equipo consultor.
6. La cultura de medición de la compañía y las diferentes herramientas que han utilizado para la medición del desempeño general permitió que se contara con información real y objetiva para establecer nuevos métodos y que efectivamente se utilicen en corto, mediano y largo plazo.
7. La herramienta implementada apunta a varios frentes de evaluación y esta personalizada a las necesidades de la compañía, por lo que se puede asegurar que su uso será constante y podrá tener mejoras a través del tiempo.
8. El conocimiento de la compañía en diferentes metodologías para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos permitió que los lineamientos de planeación y seguimiento conjuntos se efectuaran de manera sistemática y siguiendo con las recomendaciones de la metodología PMO.

Obstáculos durante el proyecto:

1. Aunque se contaba con la directriz del CEO en cuanto a disposición de tiempo, en variadas ocasiones fue necesaria la reprogramación de reuniones con algunos líderes, especialmente los de procesos de I+D e Innovación, ya que ellos no han sido partidarios de las evaluaciones a sus equipos; esto origino la necesidad de un mandato obligatorio para todos e incluir las metodologías en los Sistemas de Calidad para hacerlos reglamentarios.
-

2. La consecución de recursos para adquisición de software o aplicaciones con las mejoras requeridas tardaba más tiempo del programado, lo que originó dos movimientos del cronograma para contar los diseños previos de los pantallazos. No obstante, esto se debía a los procesos internos de la empresa, y los procedimientos para radicación de requisiciones, órdenes de compra y afines, sobre lo cual como equipo consultor no teníamos ningún tipo de injerencia. Para esto fue necesaria la intervención del CEO, lo cual generó modificaciones a procesos internos para estos casos.

3. Al ser una Metodología enfocada a la evaluación de habilidades, competencias, indicadores, comportamientos, cultura, clima y otros elementos adicionales, es normal que no sea del total agrado de los líderes. Durante el proceso a varios les molestó saber que iban a ser evaluados con otros requerimientos diferentes a los que no estaban preparados. No obstante, la divulgación detallada de la metodología y el informarles que se realizará para el siguiente periodo (medición 2024) generó tranquilidad y mayor compromiso con los nuevos criterios de evaluación del equipo.

Recomendaciones para la Gerencia

Como objetivo de la consultoría se propone a la Alta Gerencia de la compañía el fortalecimiento de la capacidad institucional para la evaluación de líderes y que los resultados permitan el mejoramiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo la ejecución de los siguientes planes de acción:

Tabla 5. Planes de Acción Recomendados

No.	Plan de Acción Propuesto	Plazo
1	Ejecutar el primer ciclo de evaluación de líderes bajo la metodología propuesta y siguiendo uno a uno los pasos de manera estricta, para garantizar transparencia en la información suministrada al equipo	Corto

2	Retroalimentar al equipo sobre los resultados obtenidos y la aplicación de la metodología	Corto
3	Realizar reunión con el equipo directivo para revisión de resultados y establecimiento de planes según expectativas y objetivos	Corto
4	Revisar y establecer las necesidades de formación que abarquen las principales debilidades o bajas calificaciones durante la evaluación	Medio
5	Establecer un programa de formación y actividades que ataquen los principales puntos bajos obtenidos, con seguimiento estricto de RRHH	Medio
6	Junto con el equipo de líderes establecer acciones preventivas para los criterios de calificación que estuvieron en promedio aceptable y evitar que se conviertan en bajo cumplimiento	Medio
7	Definir planes de seguimiento específicos para los líderes de menor calificación, donde se incluyan compromisos con seguimiento a máximo 3 y 6 meses.	Medio
8	Definir con el comité operativo las medidas a seguir para las siguientes evaluaciones según escalas de calificación.	Medio
9	Crear un plan de incentivos o mejorar las políticas de beneficios según los resultados de la evaluación, iniciando por el equipo de líderes y siguiendo por el equipo general.	Medio
10	Ampliar el alcance de la Metodología, revisando escalas y criterios, así como competencias necesarias para el resto de colaboradores.	Largo
11	Definir Nueva aplicación y periodicidades de evaluación para el resto del equipo, donde puede iniciarse por área.	Largo
12	Divulgar la metodología a toda la compañía y programar ejecución de acuerdo a los criterios definidos	Largo
13	Generar constantes espacios de escucha de los equipos a través de RRHH de tal manera que se puedan generar ajustes durante los periodos que anteceden la evaluación.	Largo
14	Realizar mejoras en la metodología y utilizar los resultados para implementar mejoras con actividad presencial de toda la compañía (talleres y afines)	Largo
15	Crear un plan de incentivos o mejorar las políticas de beneficios según los resultados de la evaluación, iniciando por el equipo de líderes y siguiendo por el equipo general.	Medio
16	Asegurar que la metodología se aplique realizando auditorias de control periódico a través de Controller. Incluirlo como criterio de revisión.	Largo

Nota: Planes de acción recomendados. Construcción propia 2023

Referencias

- Beatty, R. W. (2015). *The Handbook of Strategic HRM*. John Wiley & Sons.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R. E. (2018). *Competencies in the 21st century*. Oxford University Press.
- Bracken, D. W., & Timmreck, C. W. (2013). *The Handbook of Multisource Feedback: The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Clark, T. R. (2005). *The Leadership Test: Will You Pass?*
- Cognadev. (s.f.). *Perfil de Procesamiento Cognitivo (CPP) de 2023*.
- Congreso de la República de Colombia. (1960). Ley 145 de 1960: Por la cual se expide el Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
-

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 119 de 1994: Por la cual se dictan normas para el fomento de la calidad. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0119_1994.html

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006: Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf

Guion, R. M. (2011). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*. Routledge.

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).

ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad*. Bogotá, Colombia: Autor.

Job Feedback : Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. Año de publicación: 2019.

Johnson, A., & Redmon, W. K. (2002). *Effective Competency Modeling and Reporting: An Integrated Approach for Developing Performance Expectations and Assessments*. Pfeiffer.



- Korn, R., & Rahn, W. (2016). *Competency-Based Talent Management: How to Build a World-Class Workforce*. SHRM Foundation.
- Lawler, E. E. (2011). *Effective talent management: Aligning strategy, people, and performance*. Harvard Business Press.
- Martínez, M. C. (2017). *Perfil cognitivo, personalidad y autoeficacia: un estudio del ajuste entre características del trabajador y demandas del puesto*. Repositorio Institucional UCA.
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico*, 1.
- Project Management Institute – PMI. (2008). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). *Employee Selection*.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Books.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. (2015). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
-

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Claudia Marcela Amaya Díaz
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002147088
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0004-0002-6523
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=H3apvhIAA&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	María José Arismendy Rocha
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002146971
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0005-1338-8379
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=5u_tbYEA&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhJxAAA&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	

Anexo A: Matriz FODA



Anexo B: Informe de Investigación

Ficha Técnica Investigación de Mercados

- **Tipo de Investigación:** Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. El investigador puede elegir entre ser un observador completo, observar como participante, un participante observador o un participante completo (Alban, G. P.) 2020.

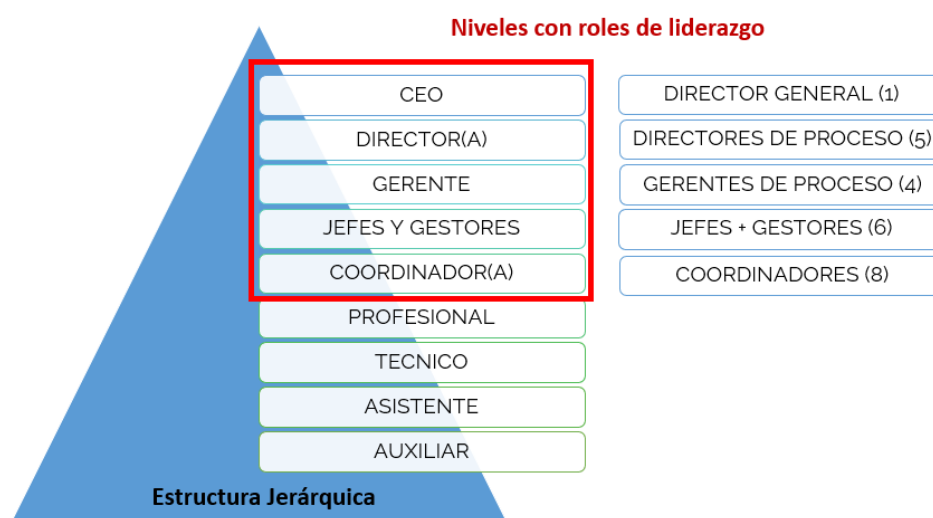
- **Enfoque:** Mixto

El método de este enfoque mixto busca responder a un problema de investigación desde un diseño concurrente, secuencial, de conversión o de integración según sea los logros planteados. Jick, (1979). El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos (Ortega A.O. 2018).

- **Población:** Colaboradores activos en la compañía colombiana Ezytec (E global Technology SAS) = 110, pertenecientes a 6 procesos (Estratégicos, Misionales y de apoyo) con contrato directo (no aplica obra labor, indirecto o de práctica). De la población se realiza enfoque principal al grupo de líderes que es denominado de esta manera porque dentro de su cargo realizan funciones relacionadas con manejo de colaboradores y cuentan con equipos a cargo. La anterior información fue proporcionada por el área de talento humano del objeto de estudio.



- **Muestreo:** Total de líderes línea 1 y 2. El muestreo corresponde al total de líderes designados por la compañía dentro de cada proceso. El tipo de muestreo es no probabilístico discrecional. En este tipo de muestras, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo; son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. (Hernández González, O). 2021.
- **Muestra:** Se establece en 25 líderes de la compañía que actualmente desempeñan roles como manejo de equipos de trabajo y afines.
- **Técnica de recolección de la información:**
 - a. **Revisión de Registros e información Histórica de la compañía:** Para llevar a cabo las actividades propias del Plan de Trabajo del Proyecto, así como contar con la información necesaria para obtener un contexto efectivo, se implementaron los siguientes pasos:
 - Definición de Participantes: CEO, Líderes de primera línea (Comité Operativo) + Líderes de Segunda línea (Gerentes, Jefes, Coordinadores y Gestores).



Nota. Elaboración propia 2023

- Presentación del proyecto: contenido, alcance, objetivos, participantes, plan de trabajo, productos entregables (Kick off). Esta reunión se lleva a cabo con la participación inicial del Comité Operativo y CEO. Posteriormente se compartió la información con grupos focales según proceso al que pertenecen y rol dentro de la compañía. Principales componentes de la presentación

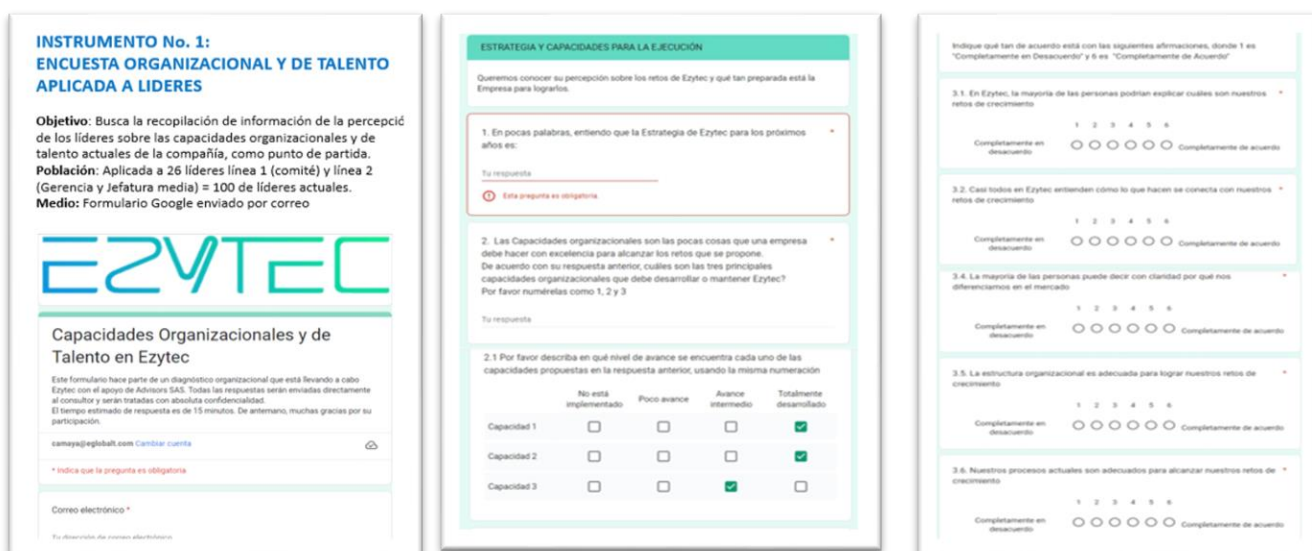
Para dar inicio al trabajo de campo y revisión de registros e información histórica, se hizo solicitud de la siguiente documentación de la compañía para su respectivo análisis:

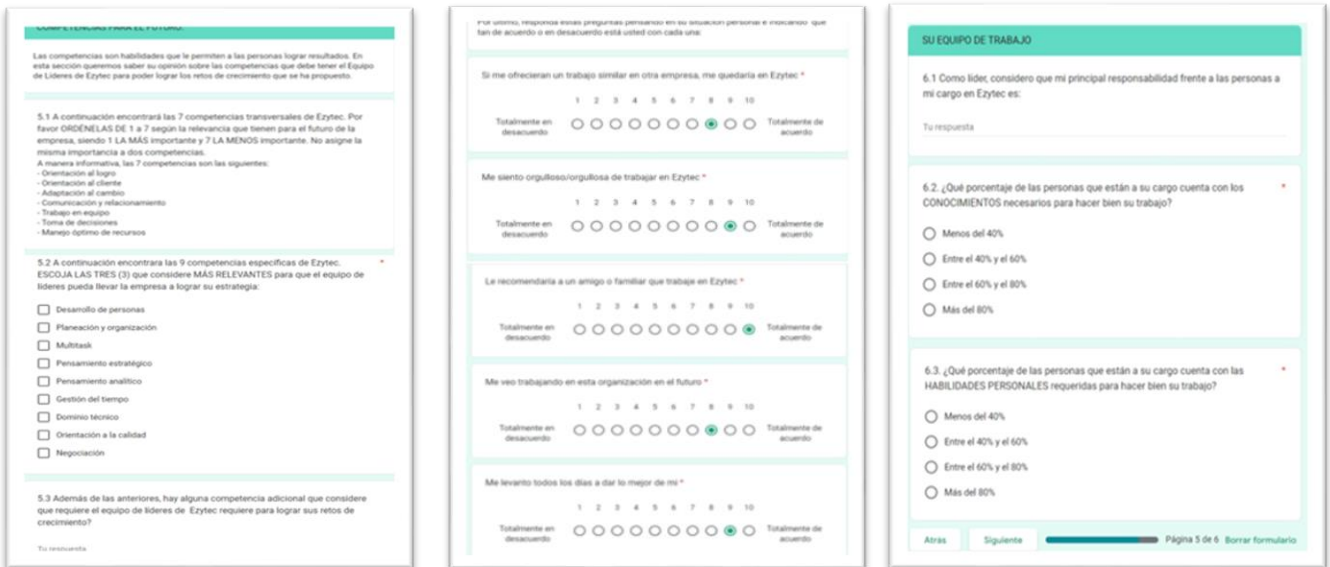
- Historia de la Empresa y descripción de los negocios
- Informes de consultorías previas en los temas a tratar.
- Estructura Organizacional y descripción de los principales cargos.
- Mediciones previas de cultura y clima organizacional
- Resultados última evaluación de desempeño y revisión de modelo aplicado
- Indicadores de Gestión Humana
- Modelo de competencias

De acuerdo a lo anterior, se presenta el formato de recolección de información.

Formato de encuesta:

- competencias actuales de liderazgo, situación en la compañía, entre otros.





Nota: Elaboración propia. 2023

Así mismo, se presenta a continuación el formato de la entrevista utilizada:

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE LIDEREZ

Nombre del líder de proceso:

Cargo en la empresa:

Edad:

Tiempo en la empresa:

Estudios académicos:

¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades?

¿Cómo define la compañía en tres palabras?

¿Siente que tiene la suficiente capacitación para desarrollar sus actividades?

¿Considera que puede mejorar su liderazgo? En que aspectos?

¿Que aspectos mejoraría en Talento Humano para capacitar y evaluar su desempeño y el de su equipo?

¿Que evaluaciones y encuestas recuerda que han aplicado desde que esta en la compañía?

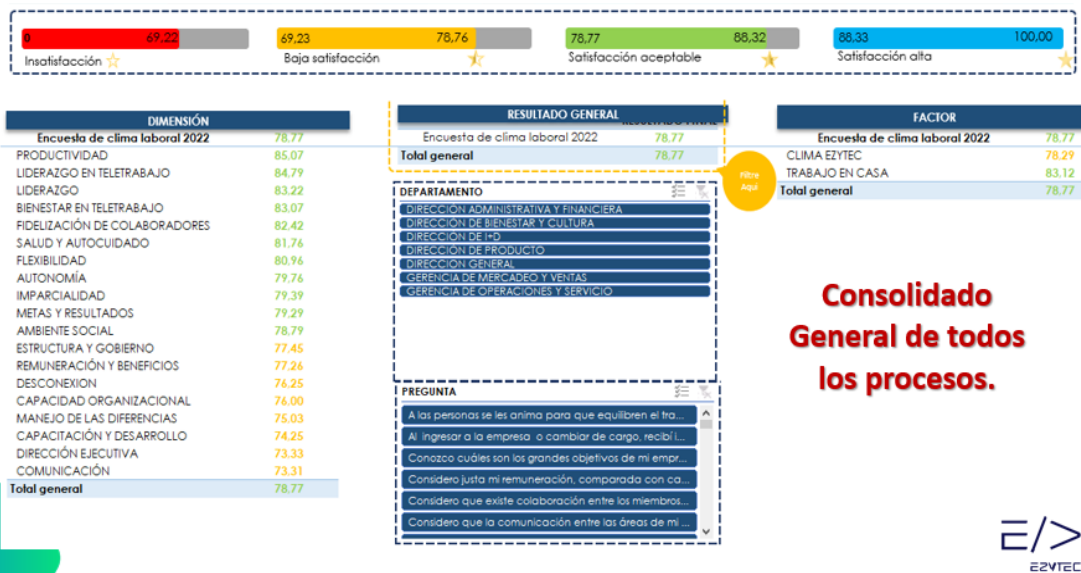
¿Cuáles son sus expectativas con esta consultoría?



- **Resultados evaluación de clima por medio de registros históricos**

En cuanto a los principales hallazgos de la información solicitada se encontró lo siguiente:

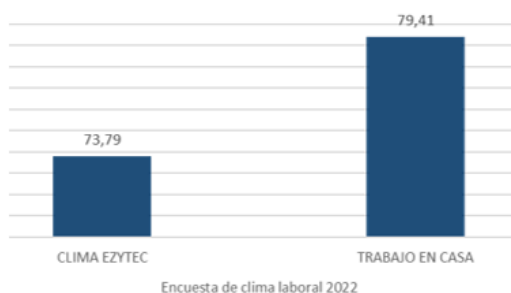
Análisis de resultados evaluación de clima: se analizan los resultados por proceso del último periodo, así como la comparación con los años inmediatamente anteriores, con el fin de conocer el actual clima laboral de la compañía y los principales puntos que pueden afectar el desempeño y resultado de los líderes:



Nota. Análisis consolidado evaluación de Clima. Herramienta Creana 2023

Se observa el comportamiento general del clima según las dimensiones evaluadas. En este caso, se aprecia que la dimensión productividad fue la mejor evaluada por los colaboradores, seguida por liderazgo en teletrabajo y liderazgo general, lo que permite observar que en general los equipos se sienten satisfechos con sus líderes tanto en trabajo en casa como en trabajo en sedes y campo. A continuación, el resumen consolidado de resultados por área:

Análisis consolidado por Área



DEPARTAMENTO	
Encuesta de clima laboral 2022	78,77
DIRECCION GENERAL	95,42
GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS	86,32
DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CULTURA	85,55
DIRECCIÓN DE I+D	81,96
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	80,39
DIRECCIÓN DE PRODUCTO	80,17
GERENCIA DE OPERACIONES Y SERVICIO	74,31
Total general	78,77

Nota. Análisis consolidado por Área - Evaluación de Clima, 2023.

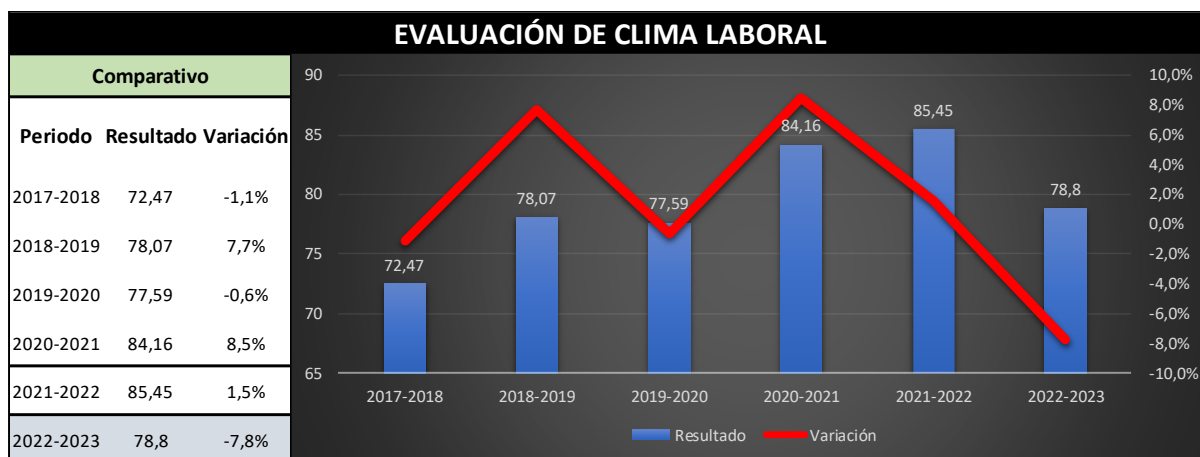
En primera instancia se conoce el valor en porcentaje de los colaboradores que calificaron desde la perspectiva de trabajo general y en sitio y en segunda instancia el trabajo en casa. Se dividen al ser dimensiones diferentes en varios de los aspectos evaluados. Se observa con mayor calificación a la Dirección General, seguida por Mercadeo & Ventas y con menor calificación el área de Operaciones & Servicio. Esto indica el grado en que cada área se encuentra satisfecha o no con el actual clima laboral, incluyendo aspectos como comunicación, información, retroalimentación y liderazgo en general.

Administración & Finanzas		Bienestar & Cultura		Producto / Proyectos	
DIMENSIÓN	Encuesta de clima laboral 2022	DIMENSIÓN	Encuesta de clima laboral 2022	DIMENSIÓN	Encuesta de clima laboral 2022
PRODUCTIVIDAD	80.39	LIDERAZGO EN TELETRABAJO	85.55	FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	80.17
LIDERAZGO EN TELETRABAJO	84.44	BIENESTAR EN TELETRABAJO	98.33	PRODUCTIVIDAD	85.76
SALUD Y AUTOCUIDADO	85.63	LIDERAZGO	97.22	LIDERAZGO	85.42
LIDERAZGO	85.16	PRODUCTIVIDAD	94.89	FLEXIBILIDAD	84.85
ESTRUCTURA Y GOBIERNO	85.04	SALUD Y AUTOCUIDADO	91.67	BIENESTAR EN TELETRABAJO	83.04
BIENESTAR EN TELETRABAJO	83.33	FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	89.58	SALUD Y AUTOCUIDADO	82.99
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	82.29	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	88.89	AUTONOMÍA	81.77
FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	82.18	DESCONEXIÓN	87.50	LIDERAZGO EN TELETRABAJO	81.67
DIRECCIÓN EJECUTIVA	82.81	AUTONOMÍA	87.50	AMBIENTE SOCIAL	81.64
METAS Y RESULTADOS	81.94	AMBIENTE SOCIAL	85.94	IMPARCIALIDAD	81.14
DESCONEXIÓN	81.35	METAS Y RESULTADOS	84.38	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	80.41
IMPARCIALIDAD	81.25	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	84.38	METAS Y RESULTADOS	78.82
REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	80.36	FLEXIBILIDAD	84.03	MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	78.01
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	80.21	ESTRUCTURA Y GOBIERNO	82.81	DIRECCIÓN EJECUTIVA	77.31
FLEXIBILIDAD	79.63	COMUNICACIÓN	81.25	ESTRUCTURA Y GOBIERNO	74.56
AMBIENTE SOCIAL	79.56	IMPARCIALIDAD	80.56	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	74.31
AUTONOMÍA	77.84	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	77.78	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	75.56
MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	77.08	MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	75.69	DESCONEXIÓN	73.96
COMUNICACIÓN	75.00	DIRECCIÓN EJECUTIVA	72.92	COMUNICACIÓN	73.09
Total general	80.39	Total general	85.55	Total general	80.17

Mercadeo & Ventas		Operaciones & Servicio		I+D	
DIMENSIÓN	Encuesta de clima laboral 2022	DIMENSIÓN	Encuesta de clima laboral 2022	DIMENSIÓN	Encuesta de clima laboral 2022
FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	86.32	PRODUCTIVIDAD	74.31	LIDERAZGO	81.96
FLEXIBILIDAD	96.11	LIDERAZGO EN TELETRABAJO	82.02	FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	86.87
LIDERAZGO EN TELETRABAJO	91.67	AUTONOMÍA	81.84	METAS Y RESULTADOS	86.11
DIRECCIÓN EJECUTIVA	91.00	LIDERAZGO	79.46	ESTRUCTURA Y GOBIERNO	84.72
BIENESTAR EN TELETRABAJO	90.00	BIENESTAR EN TELETRABAJO	78.87	COMUNICACIÓN	82.99
METAS Y RESULTADOS	89.17	FLEXIBILIDAD	78.51	AMBIENTE SOCIAL	82.29
REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	88.50	SALUD Y AUTOCUIDADO	78.22	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	82.10
PRODUCTIVIDAD	88.33	FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	77.30	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	82.10
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	86.67	IMPARCIALIDAD	76.59	IMPARCIALIDAD	81.94
IMPARCIALIDAD	86.11	METAS Y RESULTADOS	76.30	FLEXIBILIDAD	81.79
LIDERAZGO	86.11	AMBIENTE SOCIAL	75.14	MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	80.86
MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	85.91	ESTRUCTURA Y GOBIERNO	74.53	DIRECCIÓN EJECUTIVA	79.01
SALUD Y AUTOCUIDADO	85.56	DESCONEXIÓN	72.60	AUTONOMÍA	78.70
ESTRUCTURA Y GOBIERNO	85.42	MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	72.37	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	77.47
AMBIENTE SOCIAL	85.00	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	70.57		
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	84.38	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	70.17		
COMUNICACIÓN	81.25	COMUNICACIÓN	70.14		
AUTONOMÍA	81.25	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	69.44		
DESCONEXIÓN	77.79	DIRECCIÓN EJECUTIVA	67.89		
Total general	86.32	Total general	74.31	Total general	81.96

Nota. Análisis consolidado por Área - Evaluación de Clima, 2023

Se presenta se análisis consolidado de todas las áreas por dimensión, donde es fácil observar los criterios más bajos que se encuentran en color rojo y color amarillo. La única área que presenta dimensiones en rojo es Operaciones & Servicio y estas corresponden a capacitación y desarrollo y dirección ejecutiva. En cuanto a las dimensiones en amarillo. Se analizan varios resultados que prevalecen entre las áreas.



Nota. Análisis comparativo por Área y por año - Evaluación de Clima, 2023

Se evidencia que el comportamiento a través de los años ha sido irregular. Inicio con calificaciones básicas de 72.47, incrementó casi un 9% después de tres años llegando a un 85.45 y de nuevo el último periodo bajo a 78.8. Se presenta la necesidad de realizar otras evaluaciones durante el año. Se realiza medición de índices de felicidad y se ejecutará calidad de vida durante el segundo semestre. Continúan planes de acción definidos por cada proceso con apoyo de bienestar. Perspectiva: Conocimiento de resultados desde todas las fuentes de evaluación y definición planes de acción.

Análisis de resultados de Evaluaciones de Desempeño: Se analizan los resultados del instrumento para evaluación de desempeño aplicada el último año (periodo 2022-2023) que cubre todo el desempeño desde enero hasta diciembre 2022. Se realizó retroalimentación en febrero de 2023 y fue la principal fuente para la definición de ajustes salariales. Se presenta la composición del modelo 360 diseñado por la compañía, donde se pondera el cumplimiento de indicadores individuales y resultados empresa en un 60% y competencias en un 40%. Diseño elaborado en conjunto con la compañía Ascendo (ahora Creana).

Aplicación evaluación de desempeño Ezytec Discriminada

Indicador estratégico	Indicador de desempeño	Peso	Resultado
Objetivos cultura ezytec	COMUNICACIÓN Y USO DE CANALES	8.33%	95.00%
	OPORTUNIDAD Y PUNTUALIDAD	8.33%	90.00%
	COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN	8.33%	85.00%
	Total	24.99%	90.0%
Objetivos kpi	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS - PONDERADO AREA	58.33%	93.00%
	Total	58.33%	93.0%

Nota. Aplicación evaluación de desempeño Ezytec Discriminada – herramienta Creana, 2023

Se observa el detalle de aplicación del Modelo Indicadores y resultados compañía (60%) que incluye componentes de desempeño en resultados individuales. En este caso se conoce el modelo ya con resultados de un colaborador que obtuvo 87.17% general, ubicándose en el color verde.

RESULTADO GLOBAL EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS



COMPETENCIA	Autoevaluación	Jefe	Cliente Interno	Colega	Colaborador	Resultado Total	Resultado empleados del mismo nivel
Desarrollo de personas	100.00%	75.00%	75.00%	91.67%	91.67%	83.33%	82.89%
Planeación y organización	100.00%	66.67%	66.67%	58.33%	79.17%	69.44%	79.80%
Pensamiento estratégico	91.67%	83.33%	70.83%	75.00%	83.33%	77.78%	78.20%
Pensamiento analítico	100.00%	66.67%	87.50%	75.00%	83.33%	80.56%	81.13%
Multitask	100.00%	75.00%	83.33%	75.00%	95.83%	84.72%	82.34%
Gestión del tiempo	91.67%	91.67%	83.33%	75.00%	83.33%	83.33%	81.13%
Dominio técnico	100.00%	91.67%	95.83%	75.00%	95.83%	91.67%	86.28%
Orientación a la calidad	100.00%	91.67%	79.17%	75.00%	91.67%	84.72%	83.33%
Negociación	91.67%	66.67%	79.17%	75.00%	79.17%	76.39%	79.19%
Orientación al logro	100.00%	75.00%	79.17%	75.00%	95.83%	83.33%	84.60%
Orientación al cliente	100.00%	91.67%	83.33%	83.33%	87.50%	86.11%	82.95%
Adaptación al cambio	100.00%	100.00%	79.17%	75.00%	91.67%	86.11%	80.19%
Comunicación y relacionamiento	91.67%	75.00%	95.83%	75.00%	87.50%	86.11%	81.79%
Trabajo en equipo	100.00%	83.33%	79.17%	75.00%	95.83%	84.72%	83.06%
Toma de decisiones	83.33%	66.67%	79.17%	75.00%	87.50%	79.17%	83.39%
Manejo óptimo de recursos	100.00%	100.00%	75.00%	83.33%	87.50%	84.72%	86.53%
Total	96.88%	81.25%	80.73%	76.04%	88.54%	82.64%	82.30%

El Modelo de evaluación de competencias con un peso del 40% en la evaluación, desde la perspectiva Autoevaluación, evaluación de jefe Inmediato, Evaluación de Cliente Interno, Evaluación de Colega, Evaluación de colaborador (para líderes) y resultado consolidado. Para este caso específico el colaborador evaluado obtuvo un consolidado total de 82.0%. igualmente se observa la calificación por cada perspectiva y permite la comparación entre competencias y evaluadores.

Nota. Modelo de Competencias Ezytec individual – herramienta Creana, 2023

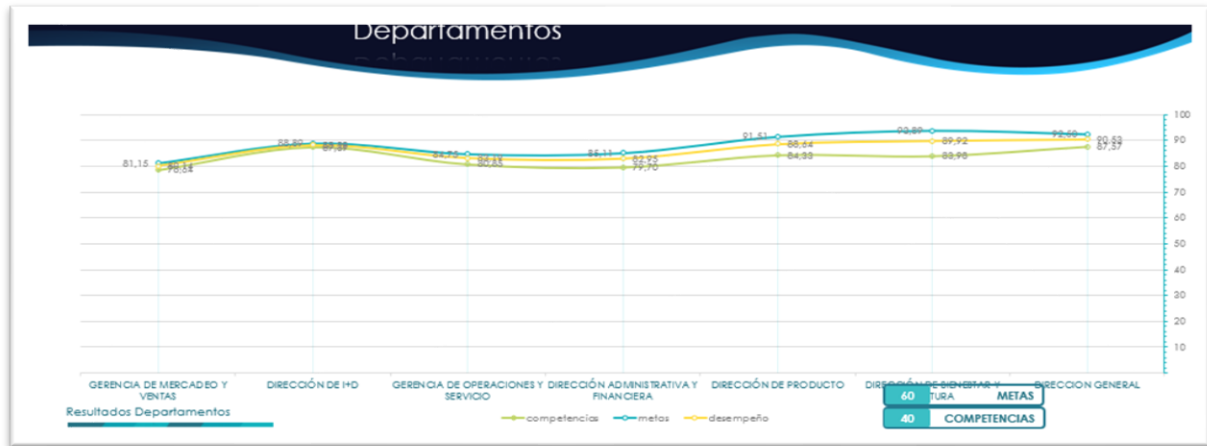
Resultados consolidados de Evaluación de Desempeño:

Consolidado compañía en desempeño Ezytec general



Nota. Consolidado compañía en desempeño Ezytec general – herramienta Creana, 2023

Consolidado desempeño Ezytec por áreas



Nota. Consolidado desempeño Ezytec por áreas – herramienta Creana, 2023

Consolidado por número de respuestas y área individual competencias y metas

	COLABORADORES	COMPETENCIAS	METAS	DESEMPEÑO
GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS	7	78.64	81,15	80,14
DIRECCIÓN DE I+D	9	87,39	88,89	88,29
GERENCIA DE OPERACIONES Y SERVICIO	43	80,85	84,75	83,19
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	15	79,70	85,11	82,95
DIRECCIÓN DE PRODUCTO	19	84,33	91,51	88,64
DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CULTURA	4	83,98	93,89	89,92
DIRECCIÓN GENERAL	1	87,57	92,50	90,53

Nota. Consolidado por número de respuestas competencias y metas – herramienta Creana 2023

Se observan resultados consolidados compañía y discriminado de forma individual y por grupos específicos tanto por área como por evaluación (competencias y metas). En cuanto a la puntuación no se tendrá en cuenta a la dirección general, al ser solo una persona evaluada, lo que arroja como primer puesto en desempeño al área de Bienestar & Cultura. Mientras tanto la calificación más baja con 80.14% corresponde al proceso de Mercadeo & Ventas, donde las competencias fueron calificadas más bajo que las otras áreas y estuvieron de color “condicional”. Al realizar la revisión con el área de talento humano, se observa que el no cumplimiento de metas de ventas afectó el desempeño de todos los colaboradores con este rol.

Resultados de Evaluación de desempeño (metodología actual) del último ciclo de líderes:

Se revisan los resultados del grupo de líderes que entra al estudio de condiciones actuales y modelos de evaluación para mejora de resultados. De algunos cargos se encuentra actualmente un líder diferente al que fue evaluado, por lo cual el análisis de datos se realiza

no por persona sino por cargo. Como metodología de revisión, se realiza un escalamiento para clasificar a cada líder según el resultado obtenido:

CATEGORIA "A"	10%
CATEGORIA "B +"	20%
CATEGORIA "B"	40%
CATEGORIA "B -"	20%
CATEGORIA "C"	10%
COMITÉ OPERATIVO	

Para clasificar resultados se dividen en percentiles que identifican el puesto en que cada líder estuvo y su puntuación por categoría según calificación consolidada

Resultados detallados:

Resumen de resultados evaluación líderes

CARGO	PROCESO GENERAL	CEC	RESULTADO COMPETENCI	RESULTADO METAS	RESULTADO DESEMPEÑO
ANALISTA DE BIENESTAR Y TALENTO HUMANO	BIENESTAR	7	87,56	95,22	92,156
COORDINADOR DE LÓGISTICA Y PRODUCCIÓN	PRODUCTO	2	87,24	95,32	92,088
ANALISTA DE PROYECTOS	PRODUCTO	2	87,83	93,26	91,088
DIRECTORA DE BIENESTAR Y CULTURA	BIENESTAR	7	87,97	92,72	90,82
CEO	CO	1	87,57	92,5	90,528
PRODUCT OWNER	PRODUCTO	2	91,34	92,18	90,002
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ADMINISTRATIVO	3	86,37	91,72	89,58
GERENTE JR DE INFORMACION FINANCIERA	ADMINISTRATIVO	3	90,89	88,4	89,396
GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE INGRESOS	ADMINISTRATIVO	3	84,52	91,47	88,69
CONTROLLER	ADMINISTRATIVO	3	85,68	89,75	88,122
ANALISTA DE MEJORAMIENTO OPERACIONES	OPERACIONES & SERVICIO	9	81,08	91,86	87,548
DIRECTOR DE PRODUCTO	PRODUCTO	2	92,24	83,9	87,24
OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	I+D+I	12	87,67	85,96	86,644
GESTOR DE PROYECTOS	PRODUCTO	2	78,54	92,03	86,634
JEFE DE MEJORAMIENTO CONTINUO	ADMINISTRATIVO	3	85,13	86,92	86,204
COORDINADOR DE MERCADEO	MERCADEO	6	82,64	87,17	85,358
COORDINADOR DE OPERACIONES Y SERVICIO	OPERACIONES & SERVICIO	9	83,46	86,42	85,236
COORDINADOR DE OPERACIONES Y SERVICIO	OPERACIONES & SERVICIO	9	80,25	88,06	84,936
GERENTE DE OPERACIONES Y SERVICIO	OPERACIONES & SERVICIO	9	83,07	84,89	84,162
GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS	MERCADEO	6	80,32	85,37	83,35
GESTOR DE PROYECTOS	PRODUCTO	2	70,82	90,88	82,856
DIRECTOR DE I+D	I+D+I	12	77,99	83,42	81,248
GESTOR DE PROYECTOS	PRODUCTO	2	76,56	81,49	80,718
COORDINADOR DE OPERACIONES Y SERVICIO	OPERACIONES & SERVICIO	9	77,52	81,11	79,674
CONSULTOR DE NEGOCIOS SENIOR	COMERCIAL	5	74,83	74,5	74,632
GERENTE DE COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR	ADMINISTRATIVO	3	67,86	65,47	66,426

Nota: Resumen de resultados evaluación líderes, 2023

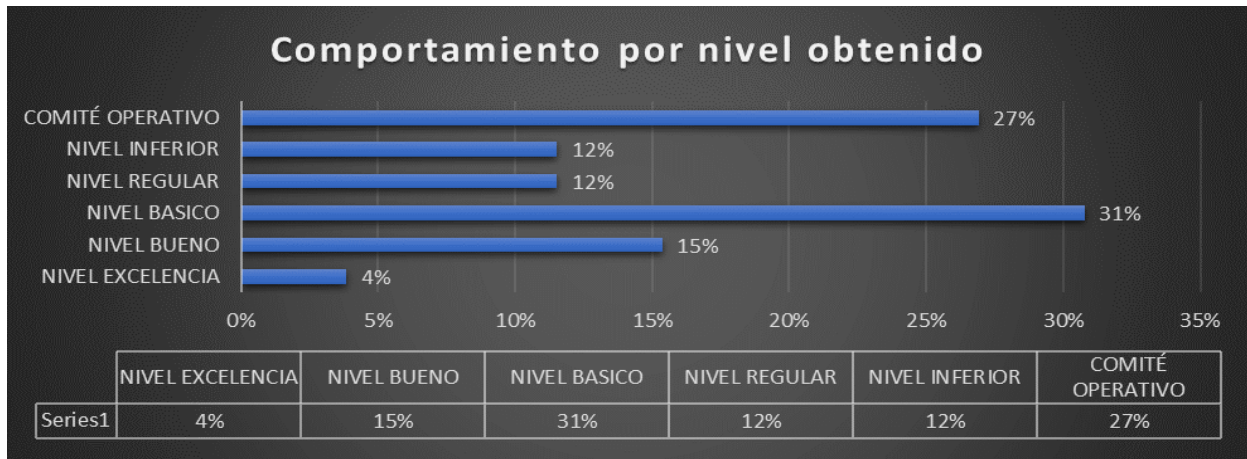
Puntos de análisis con enfoque a líderes – modelo actual de evaluación de desempeño:

Tomando como base los resultados obtenidos en el modelo actual de evaluación de desempeño se enfocó el análisis en los líderes de proceso, sobre los cuales se lleva a cabo el proceso de consultoría y se busca el mejoramiento en sus procesos de evaluación. A continuación, los resultados específicos de este grupo:



NIVEL EXCELENCIA	1	4%
NIVEL BUENO	4	15%
NIVEL BASICO	8	31%
NIVEL REGULAR	3	12%
NIVEL INFERIOR	3	12%
COMITÉ OPERATIVO	7	27%

A través de esta clasificación se revisan solo los líderes de la compañía y el nivel donde se ubicaron dentro de la escala. Se presenta independiente el Comité operativo, sobre el cual se realizará un enfoque diferente, dando prioridad a aspectos estratégicos.



Nota: Comportamiento evaluación de desempeño consolidado para líderes (clasificación por ubicación general según niveles definidos en la compañía), 2023



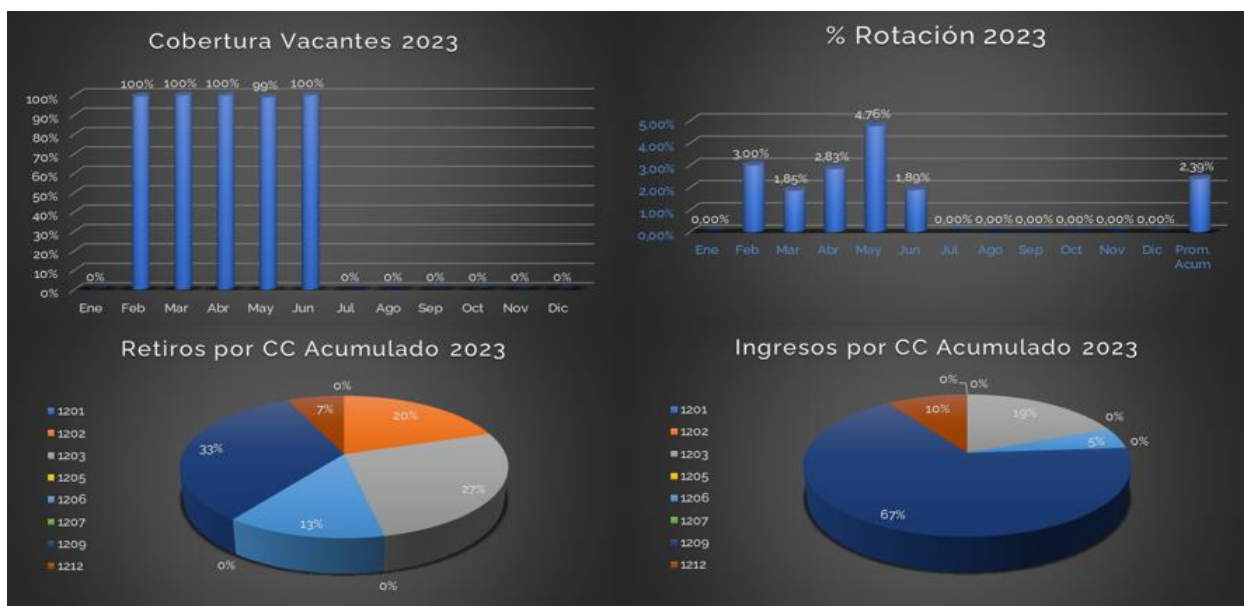
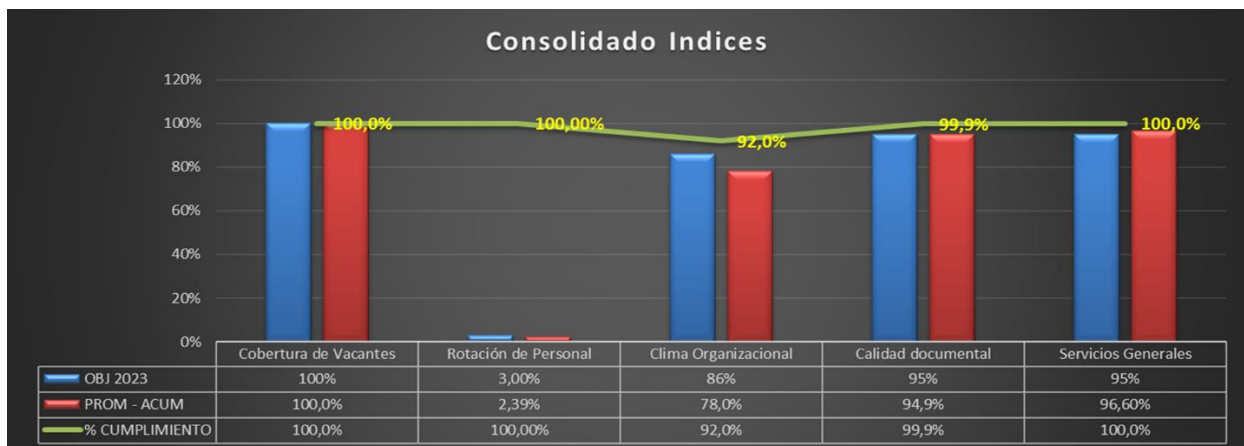
Nota: Consolidado resultados Comité Operativo (Metas + Competencias), 2023

Se revisan los resultados de Desempeño, específicamente para el grupo de líderes de la organización y para el Comité Operativo (líderes principales de la compañía), con el fin de determinar la clasificación de solo los líderes entre sí. Se encuentra que el 31% fue clasificado en nivel básico, lo cual indica que una parte importante cumple solo a través de un nivel básico

con lo esperado. Por otra parte, en cuanto al comité Operativo como principales responsables de los resultados de la compañía, el primer lugar lo ocupa la líder de Bienestar y el último el líder de Investigación & Desarrollo, siendo en ambos casos notorio el cumplimiento de metas por encima de las competencias, en cuanto a calificaciones la mayoría se ubicó entre nivel básico y nivel alto, con solo un miembro de comité en la clasificación mayor de excelencia.

Indicadores de Gestión Humana: se revisan las diferentes mediciones del área de talento humano, de acuerdo con los objetivos que se definieron para el periodo 2023. A continuación, los resultados consolidados con corte a 30 de junio del 2023, seguidos de los indicadores generales medidos mensualmente por el proceso y con corte a agosto de 2023:

Resultados – Indicadores según Objetivos Talento Humano 2023



Nota: Resultados Indicadores de gestión Talento Humano, 2023

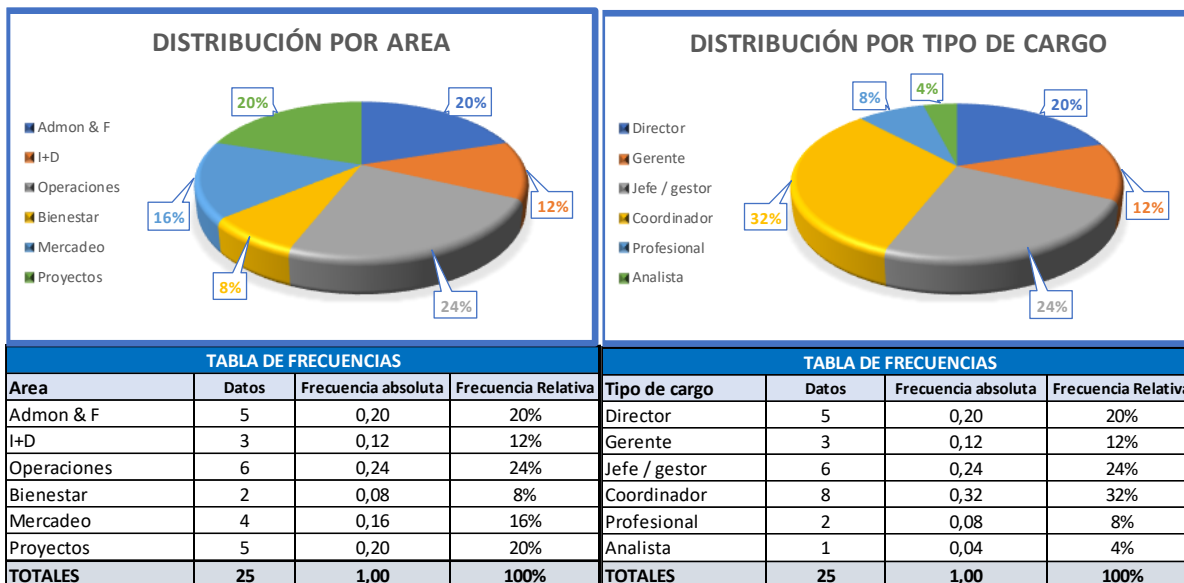
CONSOLIDADO KPI BIENESTAR 2023															
KPI - INDICADOR	OBJ 2023	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PROM - ACUM	% CUMPLIMIENTO
Cobertura de Vacantes	100%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	94,0%	100,0%					99,3%	99,3%
Rotación de Personal	3,00%	0,00%	3,00%	1,85%	2,83%	4,76%	1,89%	0,00%	1,71%					2,01%	100,00%
Clima Organizacional	86%	78%												78,0%	92,0%
Calidad documental	95%		93,10%		94,29%		97,37%		97,50%					95,6%	100,6%
Servicios Generales	95%	96,43%	96,94%	95,92%	95,92%	96,94%	97,45%	97,96%	97,96%					96,94%	100,0%

En el área de Talento Humano se realiza la recopilación de información relacionada con las metas para los procesos durante el 2023. De los principales objetivos se encuentra la oportunidad en contratación, rotación de personal y clima organizacional. Se toma como base para análisis los relacionados con clima organizacional (resultados que fueron previamente revisados) y la rotación del personal, que fue catalogado como un riesgo de incremento por la incertidumbre del grupo de líderes durante la implementación del proceso de evaluación. La rotación de personal a la fecha cuanta con un promedio de 2.01% mensual teniendo como meta máximo un 2%, lo que indica que cualquier impacto por los procesos de evaluación realizados actualmente, van a afectar negativamente el resultado; no obstante, la alta dirección manifiesta que esta no es una preocupación actualmente, ya que el principal objetivo es contar con líderes “excelentes”.

- **Resultados de la encuesta**

Se presenta al Comité Operativo los resultados del instrumento aplicado para la Encuesta de Líderes con los siguientes resultados:

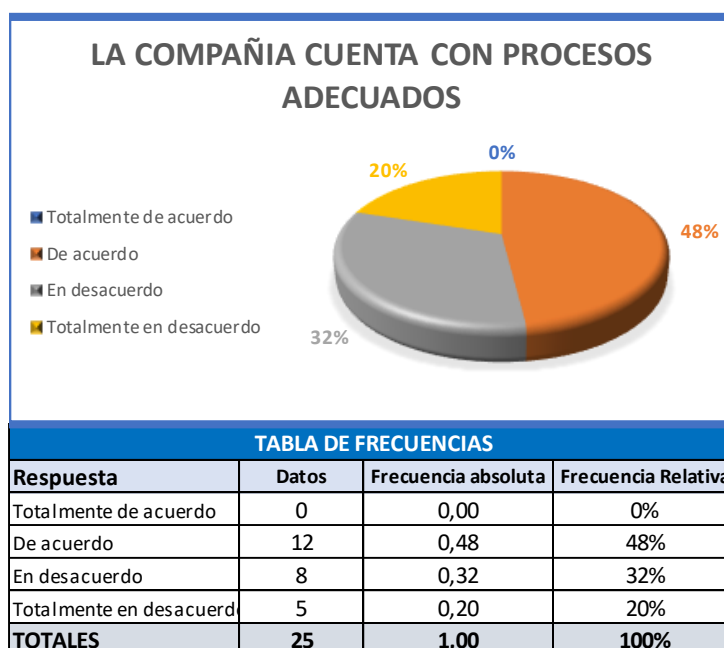
- 7 entrevistas individuales, 4 grupos de segundo nivel
- Análisis de información recibida previamente y con preguntas generales y puntuales
- Encuesta con preguntas abiertas, selección múltiple y ordenamiento
- Fecha de aplicación: 3 a 14 de agosto de 2023
- Tasa de respuesta 86,2% (25 respuestas de 29 enviadas)



Nota. Respuestas por área y por cargo. Encuestas líderes – Trabajo de campo 2023

No se obtiene el 100% de las respuestas esperadas dentro del plazo establecido; no obstante, se inicia el análisis con el 86% de las respuestas recibidas. Las que no se obtuvieron obedecen a líderes que ya no trabajan en la compañía por salidas muy recientes.

Pregunta: los líderes consideran que los procesos de evaluación y formulación son adecuados para alcanzar los retos futuros, y destacan la importancia de la innovación, la operación, el servicio al cliente y la gestión del conocimiento para la estrategia.



Nota. Respuesta pregunta procesos. – trabajo de campo. 2023

Aunque un porcentaje importante de líderes considera que la compañía cuenta con procesos adecuados para lograr las metas a mediano y largo plazo, sumando a quienes están en desacuerdo con esa afirmación y quienes están totalmente en desacuerdo se obtiene un 52%, lo que indica que el consenso general es la necesidad de mejorar los procesos actuales en cuanto a evaluación y formación.

Pregunta: Según su rol de líderes, ¿cuáles consideran que son las Competencias y talentos Organizacionales críticas que facilitarán la estrategia?

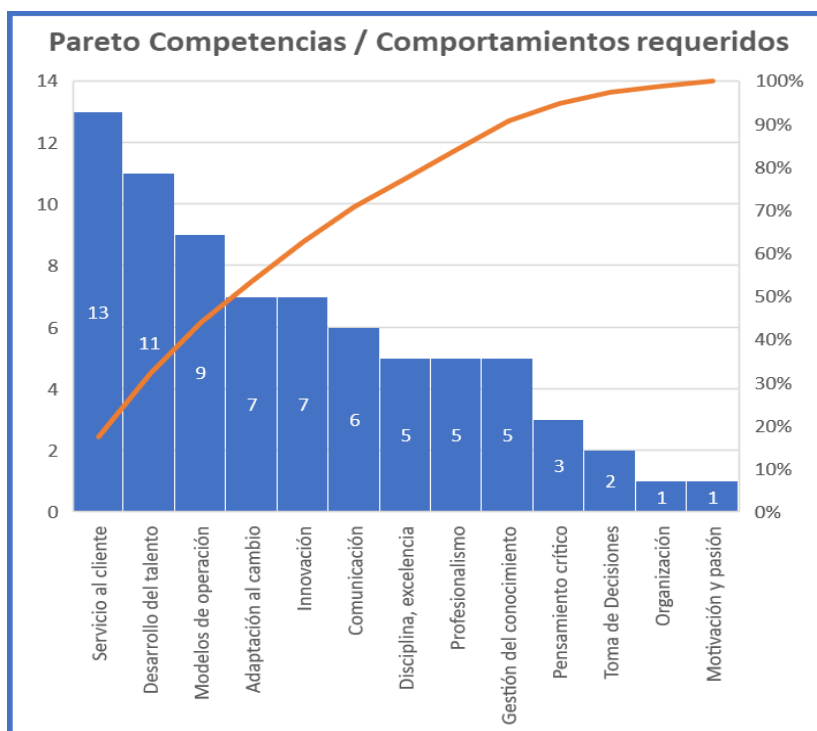


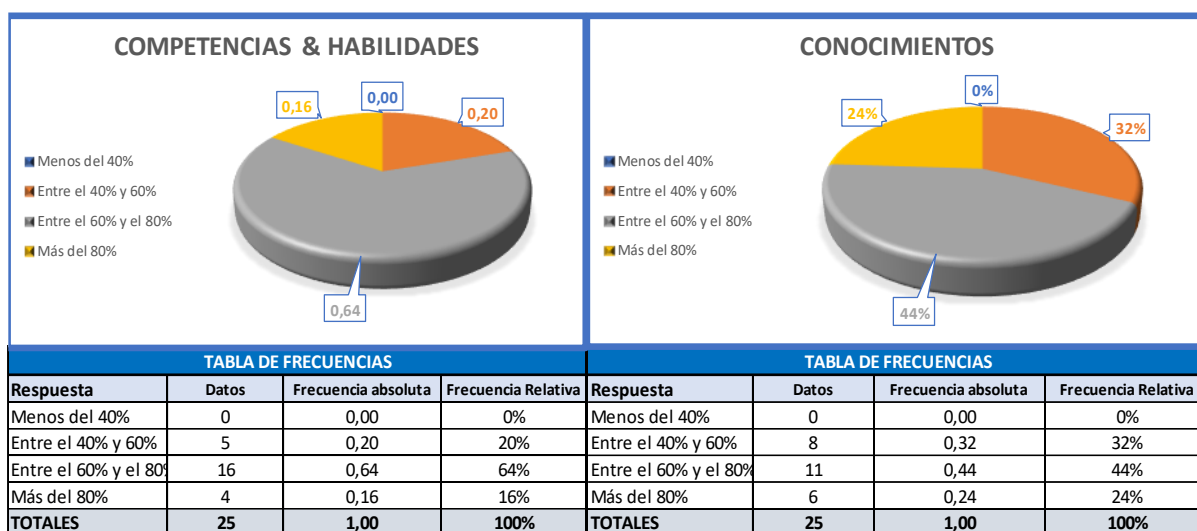
TABLA DE FRECUENCIAS			
Competencia / comporta	Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Servicio al cliente	13	0,17	17,3%
Desarrollo del talento	11	0,15	14,7%
Modelos de operación	9	0,12	12,0%
Adaptación al cambio	7	0,09	9,3%
Innovación	7	0,09	9,3%
Comunicación	6	0,08	8,0%
Disciplina, excelencia	5	0,07	6,7%
Profesionalismo	5	0,07	6,7%
Gestión del conocimiento	5	0,07	6,7%
Pensamiento crítico	3	0,04	4,0%
Toma de Decisiones	2	0,03	2,7%
Organización	1	0,01	1,3%
Motivación y pasión	1	0,01	1,3%

Nota. Respuesta pregunta competencias/Comportamientos.– trabajo de campo. 2023



La pregunta se enfocó hacia las necesidades que como líderes de área consideraban que se deben desarrollar, tanto en competencias como comportamientos requeridos para lograr la estrategia de la compañía. Del listado cada líder debía darle puntuación en orden descendente según el grado de importancia que considerara. El resultado arroja que temas relacionados con Servicio al cliente seguido de desarrollo del talento son los más importantes para el equipo, mientras que la motivación, pasión y organización ocuparon los dos últimos puestos.

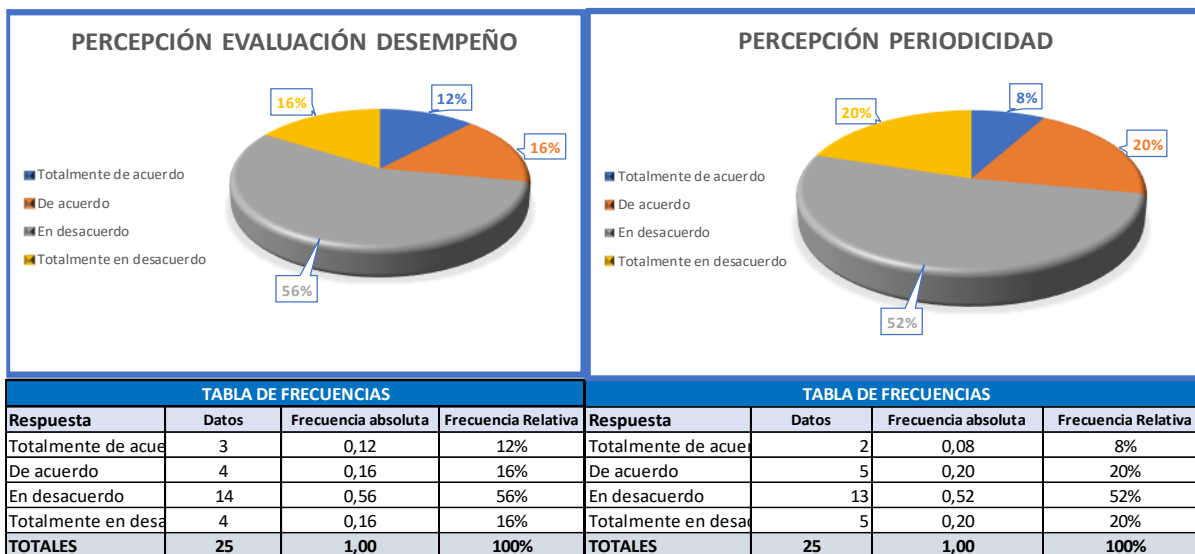
Pregunta: Qué porcentaje de las personas que están a su cargo considera que cuentan con las competencias y habilidades / conocimientos adecuados para obtener los resultados esperados.



Nota. Respuesta pregunta competencias /conocimientos equipos.– trabajo de campo. 2023

Al preguntar a los líderes sobre las competencias, habilidades y conocimientos de sus equipos para enfrentar los objetivos de la compañía, se encuentra que la percepción general en cuanto a las habilidades y competencias el 64% consideran que están entre el 60% y 80%, y más del 80% lo considera el 16%. Sumando los resultados como conjunto la mayoría de líderes considera que su equipo si cuenta con lo necesario en cuanto a estas necesidades (80%). Por otra parte, en cuanto a los conocimientos, a pesar que la mayoría considera que si se cuenta con los conocimientos necesarios (entre el 60% y más =68%) un porcentaje importante (32%) esta por debajo del 40%, lo que indica la necesidad de reforzar los programas de formación o requerimientos técnicos de los colaboradores a la hora de hacer la selección y capacitación.

Pregunta: Las metodologías para evaluación de desempeño son adecuadas y contribuyen positivamente con los resultados de su equipo + Está de acuerdo con la periodicidad en que se realiza la evaluación.



Nota. Respuesta pregunta Evaluación de Desempeño. – trabajo de campo. 2023

El 72% de los líderes consideran que la metodología para llevar a cabo la evaluación de desempeño no es la adecuada para medir el desempeño de los colaboradores ni representa una contribución positiva para mejorar los resultados. Durante la revisión de esta respuesta, se evidenciaron comentarios relacionados con el desacuerdo en el peso que se da a cada criterio, la medición de KPI que no son individuales sino grupales y la forma en que se toman decisiones con los resultados; adicionalmente se considera que la periodicidad no es adecuada, ya que solo revisar resultados una vez al año no permite ejecutar planes a tiempo como formación, incentivos o terminación de contratos.

Preguntas sobre Capacidades: Se pidió a los líderes que escojan y ordenen las capacidades que consideran a su juicio requeridas para cumplir la estrategia de la compañía.

En la clasificación se ordenan a través de la percepción de cada capacidad y el estado en que consideran que se encuentran actualmente; se demarcan con colores para identificar las principales necesidades en capacitación y formación, así como definición de perfiles requeridos por agrupaciones como adaptación al cambio, cultura corporativa y competencias. En general los líderes indican que entre las principales capacidades a desarrollar para la estrategia están contar con talento capacitado y una cultura centrada en la adaptabilidad y la competitividad

Clasificación de capacidades requeridas

AGRUPACIÓN	CAPACIDADES REQUERIDAS HACIA LA ESTRATEGIA
Adaptación al cambio	Adaptación al cambio Resiliencia Versatilidad Adaptación Adaptación a los cambios del entorno Adaptación al cambio Adaptabilidad humana, tecnológica y comercial
Cultura	Agilidad procesos Competitividad Constancia Disciplina Excelencia Mejoramiento continuo Orden
Competencias	Actitud Pasión Pensamiento crítico Pensar fuera de la caja Motivación Profesionalismo

No está implementado

Poco avance


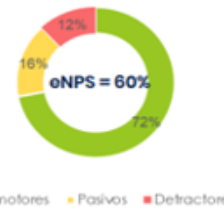
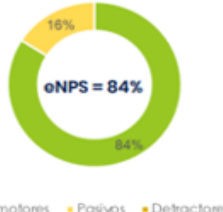

Avance intermedio

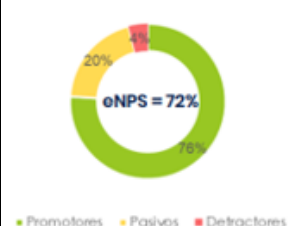
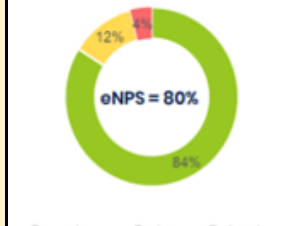
Totalmente desarrollado

Nota. Clasificación de capacidades requeridas. – trabajo de campo. 2023

Preguntas relacionadas con clima laboral: Se indaga sobre la percepción de los líderes con respecto a su compromiso y continuidad en la empresa. Para esto se aplica la metodología NPS (Net Promoter Score), que plantea Reichheld (2012), donde se clasifican a los clientes en: detractores, neutros y promotores. La metodología corresponde a un enfoque cuantitativo siendo una métrica diseñada para analizar respuestas de encuestas con el fin de conocer la experiencia de clientes (en este caso internos como son los colaboradores).

Resultados preguntas relacionadas con clima laboral

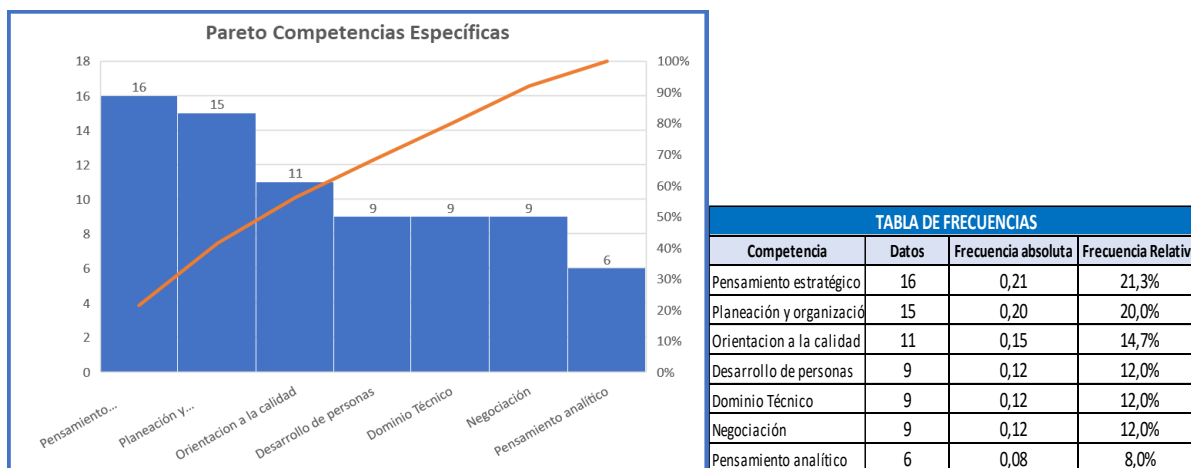
Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado
Me levanto todos los días a dar lo mejor de mí	 <p>eNPS = 92%</p> <p>● Promotores ● Pasivos ● Detractores</p>	SI me ofrecen un trabajo similar en otra compañía, prefiero quedarme en Ezytec	 <p>eNPS = 60%</p> <p>● Promotores ● Pasivos ● Detractores</p>
Me siento orgulloso(a) de trabajar en Ezytec	 <p>eNPS = 84%</p> <p>● Promotores ● Pasivos ● Detractores</p>	Me visualizo trabajando en Ezytec en el futuro	 <p>eNPS = 60%</p> <p>● Promotores ● Pasivos ● Detractores</p>

Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado
Si me dieran la oportunidad, de nuevo me presentaría como candidato al cargo que ocupó actualmente		Le recomendaría a un familiar o amigo trabajar en Ezytec	

Nota. Res. cliente interno Net Promoter Score. - trabajo de campo. 2023

El nivel de compromiso de los líderes es en general positivo, al encontrar en su mayoría promotores en preguntas relacionadas con el ánimo para ir a trabajar, orgullo por trabajar en la compañía y el recomendar en gran medida el trabajo en la compañía; no obstante, si se evidencian dudas de la permanencia de varios de estos líderes, al no considerar con la misma fuerza el vincularse de nuevo con el mismo cargo y pensar en continuar laborando a mediano y largo plazo en la compañía. Esto puede obedecer a la incertidumbre en el proceso que se viene adelantando para la evaluación de estos roles o los constantes cambios en personal que se presentan en la compañía.

Pregunta sobre percepción de impacto e importancia de Competencias Específicas: En cuanto a la prioridad de competencias específicas recomendadas para el grupo de líderes y las definidas según la encuesta de percepción por orden de impacto e importancia, los encuestados seleccionaban las 3 principales de mayor a menor, de la siguiente manera:



Nota. Resultados Competencias específicas percepción líderes. – trabajo de campo. 2023

Para los líderes encabeza como competencia clave el pensamiento estratégico, lo que indica la importancia que le dan a la alineación de la estrategia de la compañía con su rol como líderes de proceso; igualmente la planeación y organización lo que consideran que debe caracterizar su labor como ejemplo a su equipo. Por otra parte, un poco en contradicción al resultado se observa que el pensamiento analítico ocupa el último lugar, donde se evidencia que los encuestados consideran que es más importante estar alineado a la consecución de resultados, que al análisis del porqué de esos resultados.

Pregunta sobre tipo de líder: Con el objetivo de conocer la manera en que se auto perciben los líderes, se pregunta acerca del rol frente a su equipo de trabajo, por lo cual se revisa en que consiste cada uno y se sugiere que se identifique el que caracterizará la compañía o la “mezcla” ideal para lograr la mejor combinación:

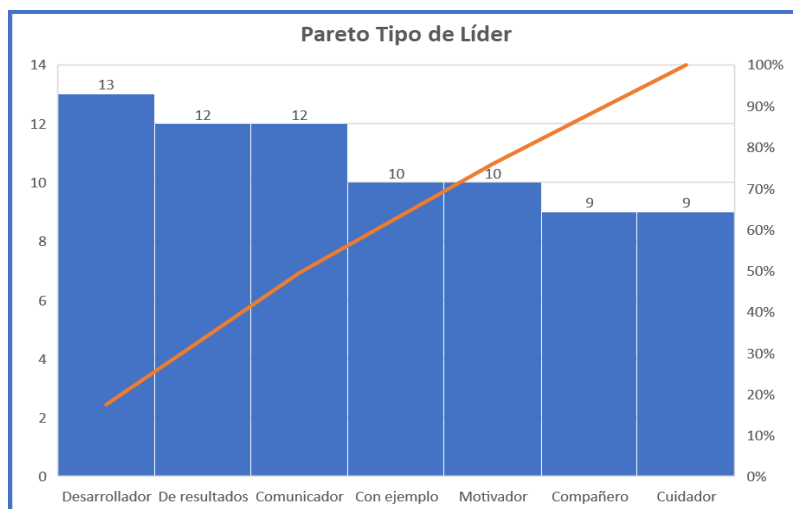


TABLA DE FRECUENCIAS			
Tipo de líder	Datos	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Desarrollador	13	0,17	17,3%
De resultados	12	0,16	16,0%
Comunicador	12	0,16	16,0%
Con ejemplo	10	0,13	13,3%
Motivador	10	0,13	13,3%
Compañero	9	0,12	12,0%
Cuidador	9	0,12	12,0%

Nota. Caracterización tipo de líder actual. – trabajo de campo. 2023

Se presenta un acuerdo general en cuanto a los tipos de líderes que se considera se definen actualmente, lo que indica que para la mayoría todos estos tipos de liderazgo son importantes y generan impacto en sus equipos de trabajo. Encabeza el desarrollador, lo que indica que la importancia de sus colaboradores a cargo es clave y buscan constantemente incentivar y crecer el desarrollo de personas.

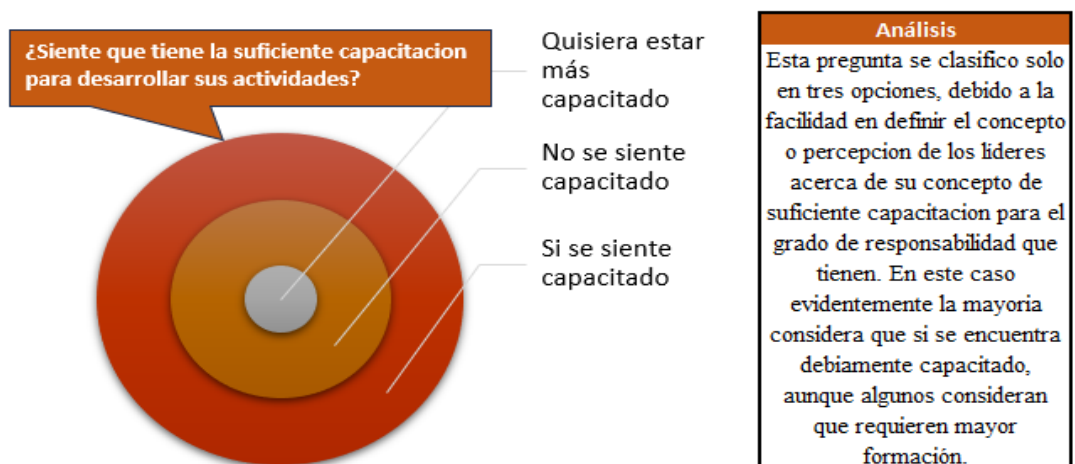
• **Resultados de la entrevista**



Nota :Trabajo de campo 2023



Nota :Trabajo de campo 2023

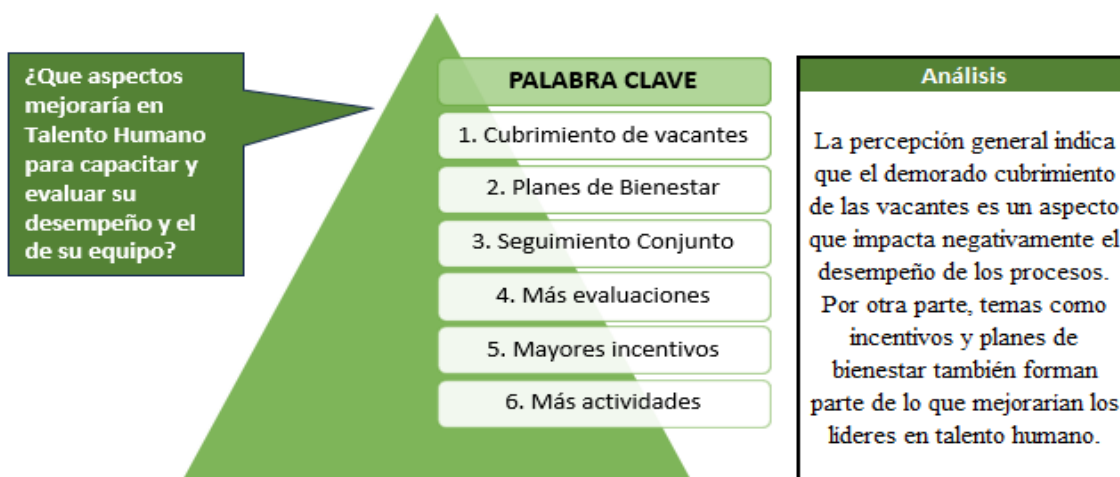


Nota :Trabajo de campo 2023





Nota :Trabajo de campo 2023

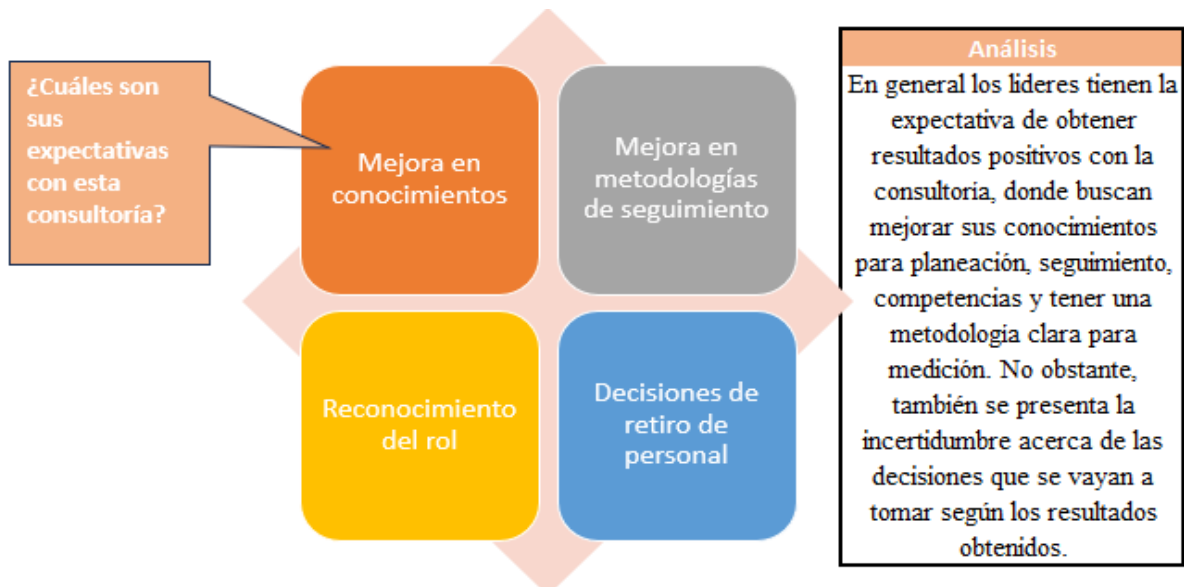


Nota :Trabajo de campo 2023



Nota :Trabajo de campo 2023





Nota : Trabajo de campo 2023



Anexo C. Documento Metodología

Para el desarrollo de la Metodología se diseñó un documento bajo los estándares físicos definidos por la compañía, así como la estructura documental general:

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL GRUPO DE LIDERES DE LA COMPAÑÍA EGLOBAL TECHNOLOGY - MARCA EZYTEC COLOMBIA

1. OBJETIVO

La compañía E-Global Technology (marca Ezytec) a través de su área de Talento Humano, busca garantizar la consecución, desarrollo, evaluación y formación de su grupo de líderes primera y segunda línea, como principales promotores en el despliegue de los objetivos estratégicos de la compañía. Asegurar que el proceso de evaluación esté centrado en el SER – SABER – HACER de cada colaborador de la organización, en el contexto del rol y resultados esperados, que permita obtener información objetiva y altamente contributiva a su desarrollo. Con esta Metodología se asegura la medición real y potencial del talento de sus líderes, en todos los aspectos que como compañía se consideran relevantes y de impacto para la consecución de objetivos, productividad, crecimiento y desarrollo de personas, lo que permitirá la aplicación de planes de mejora, toma de decisiones, mejora en programas de formación, planes de carrera, retención de personas y desarrollo del talento.

2. ALCANCE

La presente Metodología aplica para la evaluación y formación del grupo de líderes de primera y segunda línea de la compañía:

- Directores (Miembros del Comité Operativo)
 - Gerentes de Proceso
 - Coordinadores
 - Jefes de Proceso
 - Gestores de Proceso
-
-

3. RESPONSABLE

La aplicación estricta de la metodología está bajo la responsabilidad de la Dirección de Talento Humano de la compañía.

4. DEFINICIONES

- **Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal (RAE). Para este caso se refiere al documento que describe los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación y capacitación de líderes de la compañía.
 - **Evaluación:** Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento (RAE) de los colaboradores a través de la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos que permitan obtener resultados objetivos y reales.
 - **Capacitación:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo (RAE). Ejecutar actividades tendientes a mejorar los conocimientos de los colaboradores, así como incrementar sus habilidades y fortalezas.
 - **Power Bi:** Power BI es un servicio de análisis de datos de Microsoft orientado a proporcionar visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial con una interfaz lo suficientemente simple como para que los usuarios finales puedan crear por sí mismos sus propios informes y paneles (Wikipedia 2023).
 - **KPI (Key Performance Indicators):** Un KPI, conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. Un KPI es un valor cuantificable usado en la organización para poder hacer el seguimiento y determinar el progreso de un determinado objetivo del negocio.
 - **Competencias Transversales:** Conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades que se ponen en práctica en un entorno laboral, y que se pueden generalizar en cualquier tipo de trabajo, no son específicas de una profesión. Se basa en las responsabilidades específicas, que se ponen en práctica para desarrollar un trabajo.
-
-

5. POLÍTICAS

- Los líderes de primera línea deben realizar de manera objetiva y transparente la evaluación del desempeño de cada reporte directo en segunda línea, buscando insumos para una retroalimentación constructiva que permita potencializar el desempeño de cada uno.
- El proceso de Talento Humano debe velar porque el diseño y vigilancia en la ejecución de Metodología sea de acuerdo con lo definido, con el fin de verificar las acciones a seguir frente a los resultados encontrados, teniendo como objetivo siempre la construcción de espacios de reto y desarrollo de cada líder, en el contexto del cumplimiento de los objetivos.
- Los procesos de Retroalimentación siempre se deben desarrollarse en un ambiente de respeto, reconocimiento, retroalimentación positiva y constructiva para así empoderar y responsabilizar al líder de sus resultados futuros. Las retroalimentaciones deben ser formales y contar con registro adecuado con hechos, datos, entregables y plazos, que deben ser perfectamente conocidos por el colaborador.

6. DESARROLLO DE LA METODOLGÍA

Para la aplicación de la metodología se recomienda seguir las siguientes etapas:



Nota : Diseño Metodología 2023

6.1 Etapa 1:

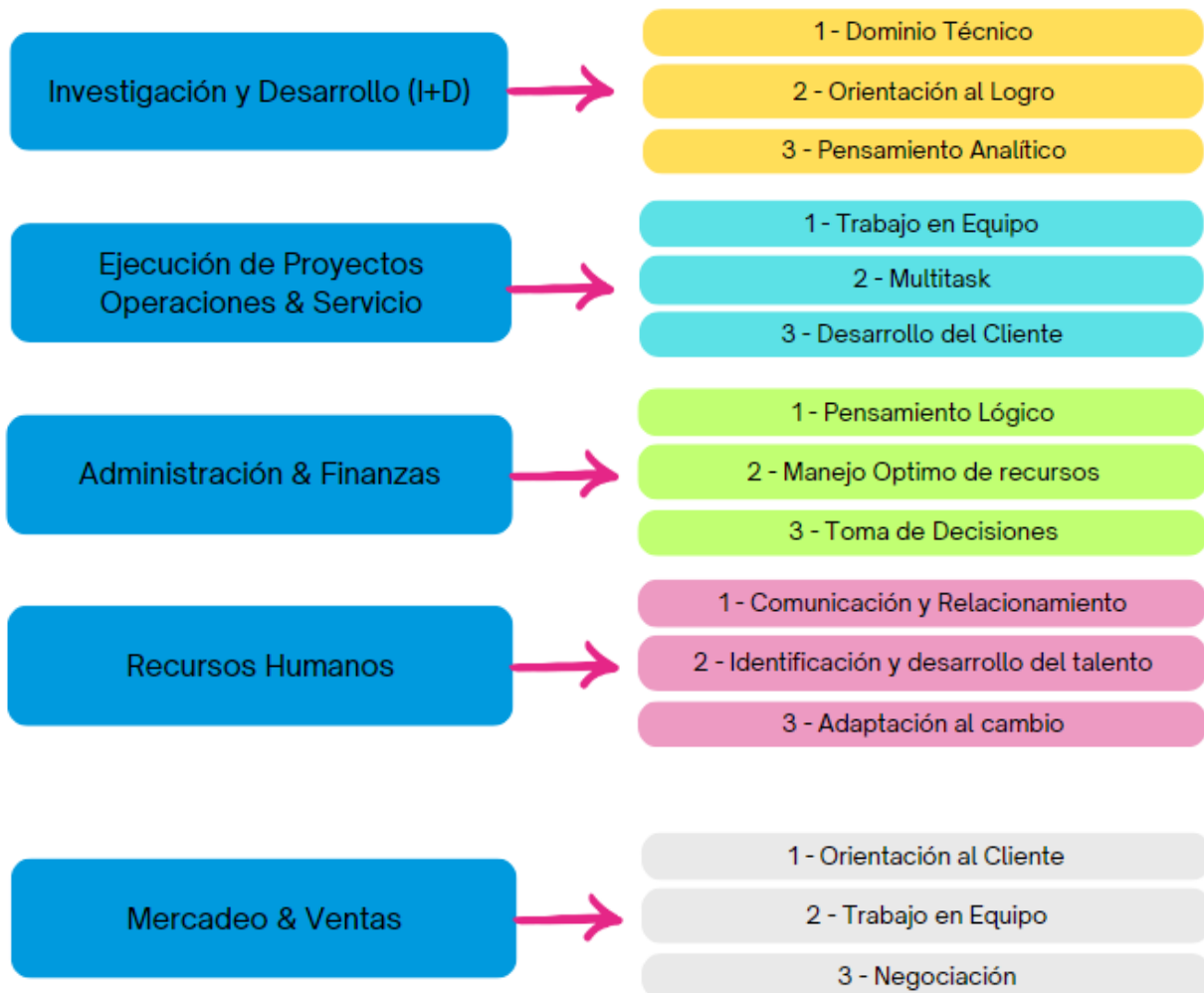
Definición de las Competencias transversales e individuales de los cargos de liderazgo, el nivel deseado de cumplimiento y proceso de evaluación:

Se recomienda la aplicación del siguiente Mapa de competencia para evaluación del grupo de líderes:

a. Competencias esenciales: aplica para todo el grupo de líderes



b. Competencias transversales: aplican según el rol de su proceso o área



Nota :Diseño Metodología 2023



c. Selección del nivel de satisfacción de la competencia:

El grupo evaluador deberá seleccionar el grado cumplimiento según el nivel requerido para el grupo de líderes. Dicho nivel ya se encuentra definido en el Manual de Guías de Cargo (EGT-MN-TH-001) donde encontrarán de forma individual el nivel requerido por cargo. Ejemplo:

Modelo de clasificación de competencias individuales en guías de cargo

CARGO: DIRECTOR(A) DE RECURSOS HUMANOS				
NIVEL DEL CARGO: PRIMERA LINEA (COMITÉ OPERATIVO)				
COMPETENCIAS		NIVEL DESEADO		
		1	2	3
GENERALES	Gestión del Tiempo			X
	Pensamiento estratégico			X
	Planeación y Organización		X	
	Desarrollo de personas			X
TRASVERSALES	Comunicación y relacionamiento			X
	Identificación y Desarrollo del talento			X
	Adaptación al cambio			X

Cada guía de cargo cuenta con esta información ya definida previamente por los Líderes principales. Se revisa para cada cargo la competencia general + las transversales y el nivel deseado. Para todos los casos, en las competencias transversales es obligatorio el nivel 3.

Nota : Diseño Metodología 2023

La calificación se realizará de acuerdo con lo definido en los descriptores de competencias, que también se encuentran en el Manual de Guías de cargo:

14 - Desarrollo de personas

Capacidad para promover el desarrollo integral de los colaboradores que tiene a su cargo, alinear y maximizar sus contribuciones con los objetivos estratégicos de la organización y mejorar su calidad vida.

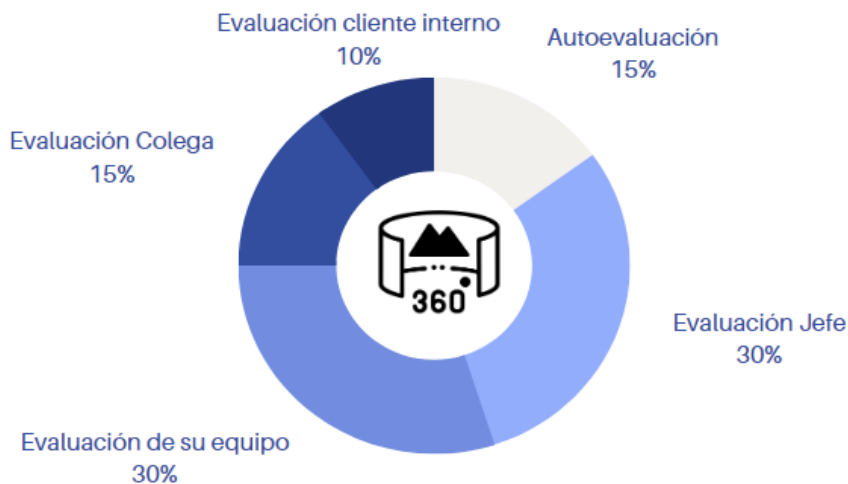
Descriptor Comportamental		
Ofrece su experiencia, conocimientos y apoyo para analizar y resolver de la mejor manera los problemas/inquietudes de sus reportes directos, con el objetivo de desarrollar criterio, transmitir conocimiento y formar.	Permanentemente orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, liderando con ejemplo, conectando emocionalmente, inspirando valores y retroalimentación constructiva.	Identifica las necesidades y expectativas de su equipo y los apoya en la construcción de planes de acción, soluciones o alternativas que apoyen el desarrollo personal y profesional. Ayuda a otros a crecer.

Nota : Diseño Metodología 2023

d. Grupo Evaluador:

La evaluación de competencias deberá realizarse a través de la metodología 360 grados, donde cada líder obtendrá la evaluación de su entorno así:





Nota :Diseño Metodología 2023

Matriz de responsables y cargos inter – calificación de evaluaciones de competencias

<p>Evaluacion Jefe Inmediato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder inmediato. • Para Directores el encargado será el CEO • Los líderes deben evaluar a toda su línea directa (ej - Directores a todos sus gerentes)
<p>Evaluacione Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo < 4 : evaluan todos • Equipo entre 5 y 10 : evaluan 7 • Equipo entre 11 y 20: Evaluan 10 • Equipo > 21 Evaluan mínimo el 50%
<p>Evaluaciones Colega</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores cruzados (se evaluan entre los mismos cargos) • Directores a todos los directores • Gerentes a todos los gerentes • Coordinadores y Jefes a mínimo 3 entre si
<p>Evaluaciones Cliente Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para I+D : 1 Colaborador de proyectos + 1 de O&S + 1 M&V • Para O&S : 1 colaborador de I+D + 1 de Proyectos + 1 Talento Humano • Para Proyectos : 1 colaborador I+D + 1 Proyectos + 1 Financiero • Finanzas : 1 colaborador proyectos + 1 O&S + 1 Talento Humano • Para M&V : 1 colaborador Finanzas + 1 Proyectos + 1 I+D • Para Talento Humano : 1 Finanzas + 1 O&S + 1 Proyectos

Nota :Diseño Metodología 2023

e. Método y frecuencia:

Talento humano debe realizar presentación para introducción de la evaluación a través de Kick off y lanzamiento, donde se describa cronograma de evaluación, responsables y componentes principales. La evaluación de competencias se realizará mínimo una vez al año. Se recomienda evaluar periodos completos, es decir, de enero a diciembre de cada año. La herramienta a utilizar será la metodología de evaluación de la compañía Creana (ver contacto), con quienes

Talento Humano definirán fechas competencias por cargo, evaluadores y demás información requerida para su diligenciamiento. En caso de contar con un proveedor diferente, debe actualizarse la presente Metodología.

6.2 Etapa 2:

Definición de los criterios de evaluación relacionados con cumplimiento de metas individuales (KPI) y peso de su proceso:

Para iniciar con esta etapa de la evaluación se requiere la siguiente información:

- Tabla de indicadores individual (KPI) del periodo a evaluar
- Resultados consolidados del periodo (Cumplimiento vs meta esperada)
- Resultados generales de KPI del proceso que lidera (conjunto KPI de su equipo)

Es importante que la ficha de indicadores aprobada para el periodo este debidamente medida y revisada según sus frecuencias de medición.

a. Ficha de Indicadores (KPI):

Talento Humano validará cada inicio de periodo, que la ficha de indicadores del proceso este debidamente revisada y aprobada con el CEO, así como validará que los objetivos, metas y peso de cada medición estén acordes al objetivo del área y apunten directamente a la gestión individual y el proceso en general. El modelo de KPI para consolidar información y recopilar resultados para la evaluación será el siguiente:

Modelo matriz de KPI individual para medición de resultados



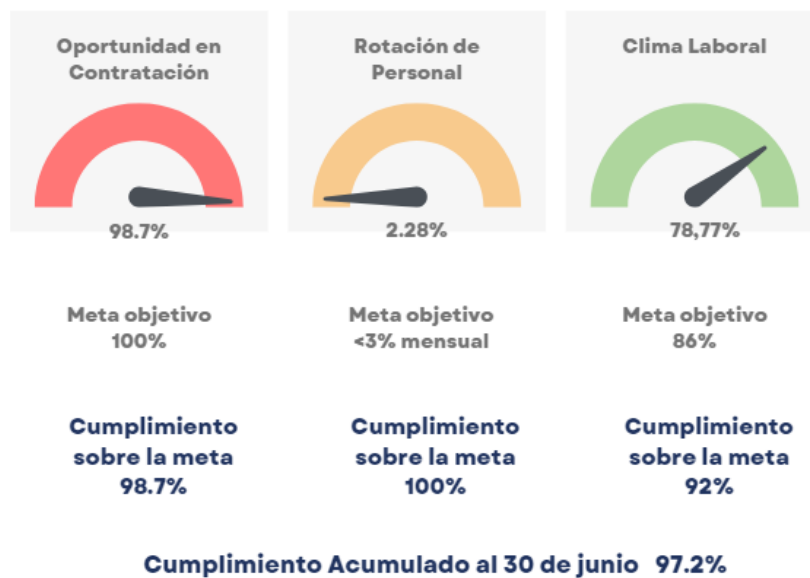
PROCESO	ROL	INDICADOR	FORMULA	DEFINICIÓN	UMBRALES	PONDERACIÓN	FUENTES
CLIMA LABORAL	DIRECTORA DE BIENESTAR	CLIMA LABORAL	$\text{Puntaje evaluación de Clima laboral} \times 100\%$ Objetivo establecido * 100% Mínimo >60% de la tasa del piso anterior	Mide la calificación obtenida en la encuesta de clima laboral aplicada anualmente a la compañía y comparandola con los resultados del periodo anterior	Mínimo: >60% de la tasa anterior	40%	Evaluación de Clima Laboral - Anual
TALENTO HUMANO	DIRECTORA DE BIENESTAR	CONSOLIDADO DE PROCESO	Promedio consolidado de indicadores: Oportunidad en contratación (60%) + Cumplimiento mantenimiento interno y actividades asistente (40%)	Mide el cumplimiento general de los indicadores definidos como objetivos para el área a través de todos los frentes	Excesencia: 95% Mínimo: 90%	40%	Consolidado Indicadores oportunidad en contratación, actividades internas, gestión documentos
BIENESTAR	DIRECTORA DE BIENESTAR	ROTACIÓN DE PERSONAL	$\frac{\text{Total retiros del periodo}}{\text{Total del personal con contrato vigente}}$	Mide el porcentaje de rotación teniendo en cuenta únicamente los retiros, ya sean voluntarios, por mínimos operativos, por resultados o cualquier otro concepto.	Máximo: 4% Meta: < al 2%	20%	Estado de personal vigente y Estado de personal que salió el último mes

Nota :Diseño Metodología 2023

b. Definición de datos y resultados a incluir en la evaluación:

Finalizado el periodo para la evaluación (6 meses) el cargo de Controller en la compañía realizará corte a fecha 30 de junio de todos los roles de liderazgo. Este consolidado arrojará un % de cumplimiento con relación a los umbrales previamente definidos. Este porcentaje de cumplimiento se unifica y calcula para obtener el resultado final de cumplimiento. Ejemplo:

Ejemplos resultados de medición KPI individual para evaluación de resultados



Nota : Diseño Metodología 2023

c. Método y frecuencia:

La evaluación de Indicadores y su cumplimiento se debe realizar mínimo una vez al año. No obstante, se recomienda la realización de cortes de evaluación con periodicidad trimestral (en los casos que aplique) con el fin de implementar planes de mejora con anticipación; La compañía podrá utilizar estos cortes para complementar el plan de formación, capacitación y tomar decisiones referentes a consecución de metas.

La herramienta a utilizar para registro y medición será Excel y consolidado en Power Bi para cálculos periódicos. El resultado consolidado será registrado a través de la metodología de evaluación de la compañía Creana (ver contacto). En caso de contar con un proveedor diferente, debe actualizarse la presente Metodología.



6.3 Etapa 3:

Revisión de los resultados de la última evaluación de Cultura y ultima de Clima Organizacional y definir y evaluar las principales dimensiones:

Para dar inicio a esta etapa, es necesario contar con la siguiente información:

- Ultima evaluación de Clima Organizacional (por proceso)
- Ultima evaluación de Cultura Organizacional (General)
- Observaciones y calificaciones en clima referentes a oportunidades de mejora
- Calificación de dimensiones clave

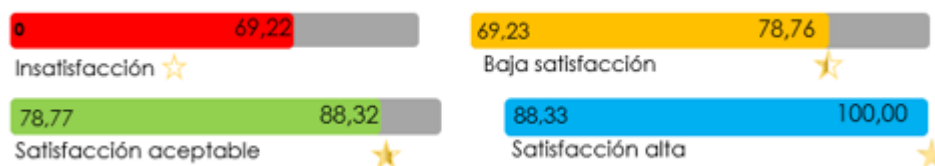
En caso de no contar con alguna de estas fuentes de información, se debe realizar encuesta interna a todo el grupo de colaboradores y al grupo directivo, buscando el reflejo actual de la compañía en cuanto a clima organizacional (percepción de tranquilidad, comodidad y felicidad de sus colaboradores) y Cultura (lo que identifica y caracteriza a la compañía).

Para iniciar la clasificación de la información, deben definirse aspectos que impactaran la calificación en las dos evaluaciones. Para el desarrollo de la metodología se iniciará con la revisión de la Encuesta de Clima Laboral:

a. Información a tener en cuenta para la evaluación de Clima Laboral:

Escalas: Donde la compañía, previo a la ejecución podrá modificar estas escalas de acuerdo con sus niveles de exigencia internos y resultados previos.

Recomendación de escala semaforizada para clasificación de resultados



Nota : Diseño Metodología 2023

Procesos: Con el fin de contar con información diferenciada entre procesos y teniendo en cuenta que la Evaluación de Clima Organizacional es completamente Anónima, se sugiere que previo a la ejecución se coordine la clasificación por procesos a la hora de tabular los resultados:

- CEO – Dirección General
- Proyectos – Producto
- Operaciones & Servicio – Post venta

- Talento Humano
- Mercadeo & Ventas
- Investigación y Desarrollo – I+D
- Administración & Finanzas

Dimensiones a evaluar: Generalmente estas son las dimensiones que se definen en la metodología de evaluación de clima organizacional. No obstante, la compañía podrá solicitar la modificación o complemento de alguna:

- Productividad
- Liderazgo en teletrabajo
- Liderazgo
- Bienestar en teletrabajo
- Fidelización de Colaboradores
- Salud y autocuidado
- Flexibilidad
- Autonomía
- Imparcialidad
- Metas y resultados
- Ambiente social
- Estructura y gobierno
- Remuneración y beneficios
- Desconexión
- Capacidad organizacional
- Manejo de las diferencias
- Capacitación y desarrollo
- Dirección ejecutiva
- Comunicación

Cada dimensión a evaluar puede contener entre 3 y 8 preguntas que definirán la calificación que se obtendrá. Estas también pueden ser revisadas y ajustadas según la necesidad.

b. Selección de Criterios a tener en cuenta para la evaluación de Líderes:

Los criterios que se revisarán y tomarán como dimensión específica para tener en cuenta en la herramienta de evaluación de líderes serán los siguientes:

Dimensiones específicas por líder

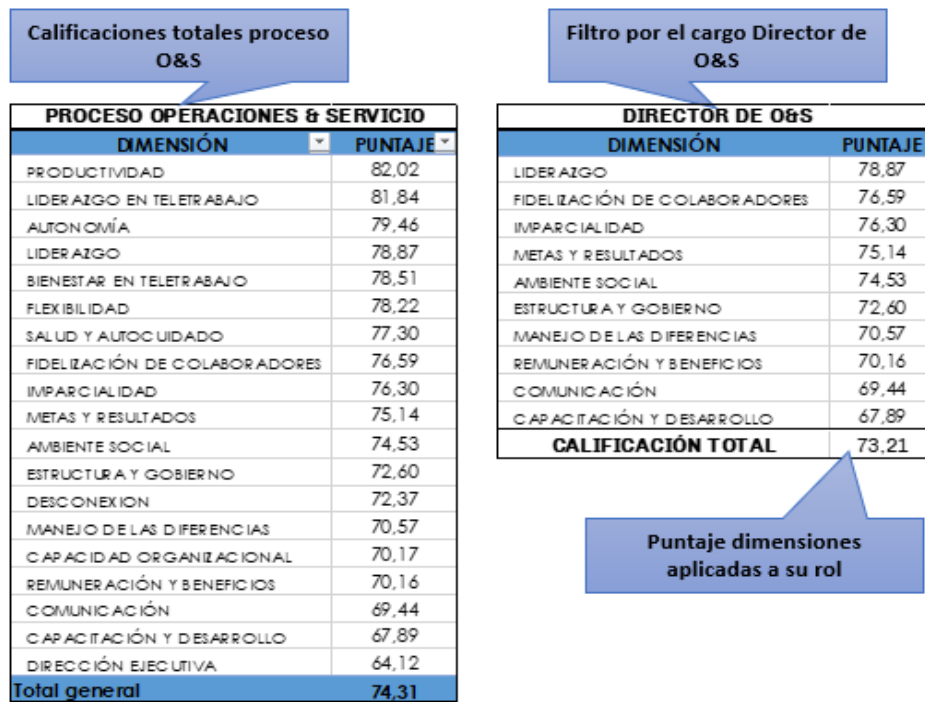
DIMENSIÓN	Directore	Gerente	Coordinadore	Gestore	Jefatura
PRODUCTIVIDAD		X	X	X	X
LIDERAZGO	X	X	X	X	X
FIDELIZACIÓN DE COLABORADORES	X	X			
AUTONOMÍA			X	X	X
IMPARCIALIDAD	X	X	X	X	X
METAS Y RESULTADOS	X	X	X	X	X
AMBIENTE SOCIAL	X	X	X	X	X
ESTRUCTURA Y GOBIERNO	X	X			
REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	X				
DESCONEXION			X	X	X
MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	X	X	X	X	X
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	X	X	X	X	X
COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X
DIMENSIONES DEL CARGO	10	10	10	10	10

Nota : Diseño Metodología 2023

Se tomarán los resultados obtenidos en cada uno de estos criterios, para obtener un promedio de cumplimiento de cada rol de cargo. Como las evaluaciones son anónimas, solo se podrán aplicar los resultados por la ocupación de cada líder en la compañía.

Se toman los resultados por cada proceso y posteriormente se filtran por cada Cargo. Se toman los datos de las dimensiones que aplican según la matriz y se promedia el cumplimiento en calificación de 1 a 100:

Modelo de dimensiones y aplicación de resultados por cargo



Nota :Diseño Metodología 2023

c. Información a tener en cuenta para la evaluación de Cultura Organizacional:

La compañía integrará los componentes definidos de su cultura organizacional, con el fin de evaluar a su grupo de líderes la alineación con respecto a las características deseadas; de esta manera, se evaluará el nivel de alineación del líder con respecto a dicha cultura con el fin de identificar las brechas claves a trabajar y planes de mejoramiento.

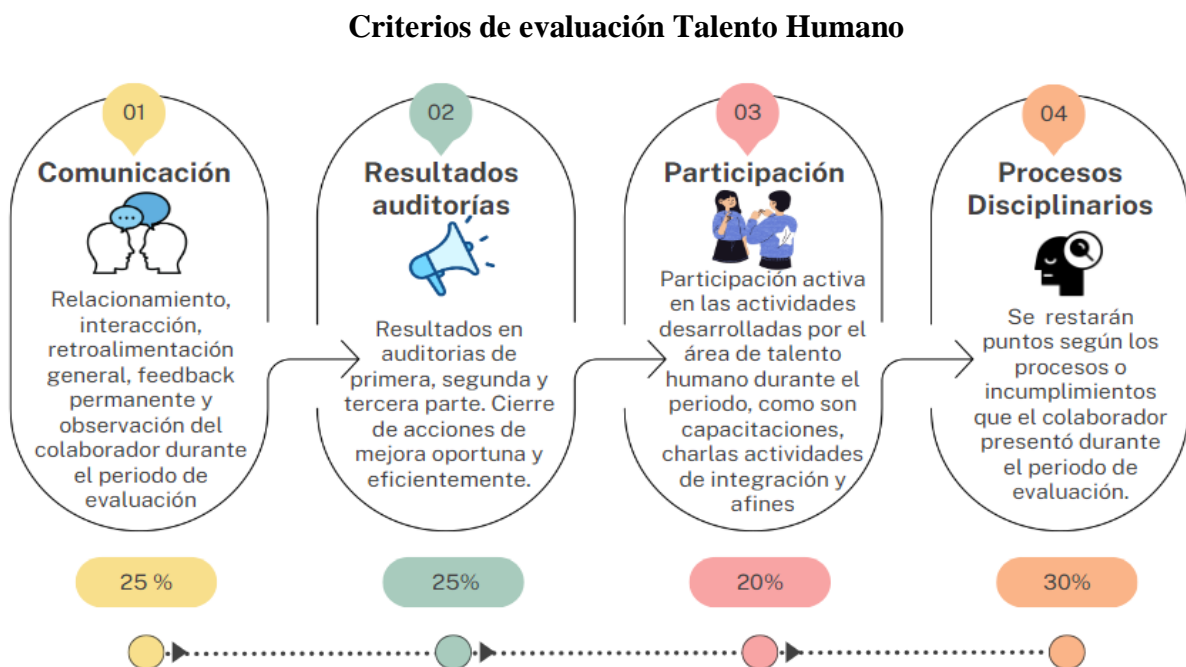
Como la evaluación de clima laboral se realiza de forma anónima, solo se podrá contar con la característica principal deseada por la compañía (como primer requisito) y el resultado de cultura por área. Este resultado se aplicará a todos los líderes de los diferentes niveles que conforman el área en general.

6.4 Etapa 4:

Establecer Mecanismos y criterios de evaluación de otros aspectos relacionados con el comportamiento y resultados de los líderes:

La compañía define como aspectos a evaluar a sus líderes relacionado con otros comportamientos y sus mecanismos de evaluación así:

- a. **Criterios de evaluación relacionados con el área de Talento Humano:** El área de Talento Humano contará con un porcentaje total de la evaluación para calificar los siguientes aspectos:



Nota : Diseño Metodología 2023

- b. **Metodología de evaluación:**

La Dirección de Talento Humano registrará durante el periodo (semestral o anual) en una base de datos de colaboradores, lo correspondiente a este seguimiento y comportamiento individual. La base con calificaciones, sumatorias y comentarios debe estar disponible para consulta del colaborador al momento de registrar la evaluación y el puntaje correspondiente. Cada aspecto cuenta con un porcentaje o peso dentro del objetivo general, por lo cual la Dirección de Talento Humano acumulará los resultados, sumará lo obtenido y arrojará una calificación de 1 a 100

- c. **Criterios de evaluación:**

El área de Talento Humano debe definir las escalas internas para realizar las sumatorias que correspondan de forma transparente y objetiva para el colaborador:



- **Comunicación:** Uso de canales dispuestos con responsabilidad, qué novedades se presentaron con respecto a su comunicación, si hubo quejas acerca de su lenguaje, uso de palabras, comunicación asertiva y afines.
- **Resultados Auditorias:** De todas las evaluaciones y auditorias de primera, segunda y tercera parte, así como la participación activa en la implementación de actividades de mejora y cierre de hallazgos relacionados con las revisiones, se otorgará una calificación de cumplimiento al colaborador. Aplicará el resultado general del área en los casos de auditorías de segunda y tercera parte.
- **Participación:** De debe registrar permanentemente las participaciones según las convocatorias a actividades realizadas. Ejemplo: de 10 actividades en cuantas participó el colaborador; en entrega a tiempo de requisitos cumplió o no con los plazos, documentos por firmar y afines.
- **Procesos Disciplinarios:** Se tendrá en cuenta si el colaborador tuvo llamados de atención, memorandos o cualquier tipo de proceso; en este caso se van restando puntos según el % de este criterio.

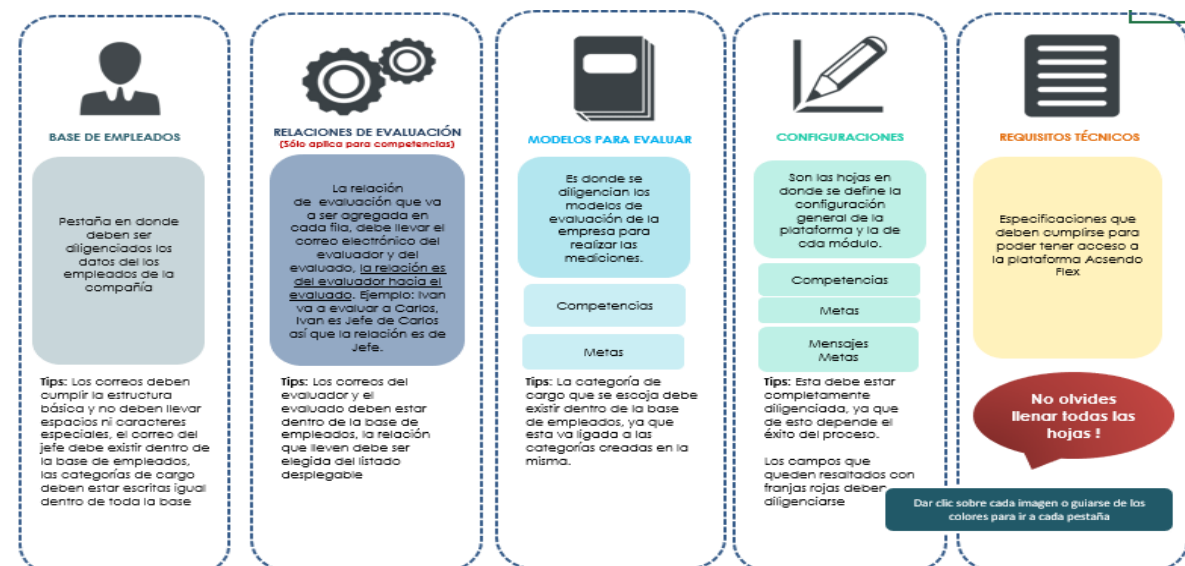
6.5 Etapa 5:

Herramienta, divulgación, ejecución, retroalimentación, seguimiento, Mejora

a. Herramienta a utilizar:

La herramienta vigente en la compañía para la ejecución de la evaluación de desempeño es la dispuesta por la compañía Creana (Ascendo 2023) con los ajustes y la personalización realizada para la compañía. Esta debe revisarse y ajustarse con las necesidades de la compañía antes de ejecutar la evaluación periódica.

Requisitos para el registro de información



BASE DE EMPLEADOS

Pestaña en donde deben ser diligenciados los datos de los empleados de la compañía

Tips: Los correos deben cumplir la estructura básica y no deben llevar espacios ni caracteres especiales, el correo del jefe debe existir dentro de la base de empleados, las categorías de cargo deben estar escritas igual dentro de toda la base

RELACIONES DE EVALUACIÓN (Solo aplica para competencias)

La relación de evaluación que va a ser agregada en cada fila, debe llevar el correo electrónico del evaluador y del evaluado, la relación es del evaluador hacia el evaluado. Ejemplo: Ivan va a evaluar a Carlos, Ivan es jefe de Carlos así que la relación es de Jefe.

Tips: Los correos del evaluador y el evaluado deben estar dentro de la base de empleados, la relación que llevan debe ser elegida del listado desplegable

MODELOS PARA EVALUAR

Es donde se diligencian los modelos de evaluación de la base de la empresa para realizar las mediciones.

Competencias

Metas

Tips: La categoría de cargo que se escoja debe existir dentro de la base de empleados, ya que esta va ligada a las categorías creadas en la misma.

CONFIGURACIONES

Son las hojas en donde se define la configuración general de la plataforma y la de cada módulo.

Competencias

Metas

Mensajes Metas

Tips: Esta debe estar completamente diligenciada, ya que de esto depende el éxito del proceso.

Los campos que queden resaltados con franjas rojas deben diligenciarse

REQUISITOS TÉCNICOS

Especificaciones que deben cumplirse para poder tener acceso a la plataforma Ascendo Flex

No olvides llenar todas las hojas !

Dar clic sobre cada imagen o guiarse de los colores para ir a cada pestaña

Nota :Diseño Metodología 2023

En la imagen se visualizan las instrucciones de la plataforma para seguir paso a paso. Se realiza configuración física y parámetros básicos que verán los líderes al diligenciar:

Modelo estructura parametrizable:

#	Pregunta:	Ejemplo:	Campo Cliente
1	Nombre de la Empresa	ACSENDIO	EZYTEC
2	LOGO de la compañía		
3	Paleta de Colores: Escoger los colores de la plataforma entre los colores que se encuentra en la celda de ejemplo	<p>Paleta de colores</p>	

Nota :Modelo estructura requerida por plataforma de evaluación 2023

- Competencias:** Definir la matriz de competencias y registrarla en la base de datos del proveedor, de acuerdo con el cargo y rol específico. Especial énfasis en los cargos de liderazgo que incluyen competencias individuales diferentes al resto de colaboradores. Se debe aplicar la matriz que el proveedor entrega y verificarla de manera individual. En el mismo archivo, se selecciona el grupo evaluador para cada caso, según la tabla de evaluadores definida en la **Etapa 1**.

Matriz de Competencias y modelo parametrización:

Competencia	Descripción	Categoría de Competencia	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3
Desarrollo de personas	Capacidad para promover el desarrollo integral de los colaboradores que tiene a su cargo, alinear y maximizar sus contribuciones con los objetivos estratégicos de la organización y mejorar su calidad vida.	ESTRATEGICO	Ofrece su experiencia, conocimientos y apoyo para analizar y resolver de la mejor manera los problemas/inquietudes de sus reportes directos, con el objetivo de desarrollar criterio, transmitir conocimiento y formar en el largo plazo.	Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, liderando con ejemplo, conectando emocionalmente, inspirando valores en acción, anticipando escenarios y ofreciendo retroalimentación positiva y constructiva.	Identifica las necesidades y expectativas de sus colaboradores en la empresa y los apoya en la construcción de planes de acción, soluciones o alternativas que apoyen el desarrollo personal y profesional, la ejecución de sus responsabilidades y el cumplimiento de objetivos. Es una persona
Desarrollo de personas	Capacidad para promover el desarrollo integral de los colaboradores que tiene a su cargo, alinear y maximizar sus contribuciones con los objetivos estratégicos de la organización y mejorar su calidad vida.	TACTICO	Ofrece su experiencia, conocimientos y apoyo para analizar y resolver de la mejor manera los problemas/inquietudes de sus reportes directos, con el objetivo de desarrollar criterio, transmitir conocimiento y formar en el largo plazo.	Orienta la acción de su equipo de trabajo en una dirección determinada, liderando con ejemplo, conectando emocionalmente, inspirando valores en acción, anticipando escenarios y ofreciendo retroalimentación positiva y constructiva.	Identifica las necesidades y expectativas de sus colaboradores en la empresa y los apoya en la construcción de planes de acción, soluciones o alternativas que apoyen el desarrollo personal y profesional, la ejecución de sus responsabilidades y el cumplimiento de objetivos. Es una persona

#	Pregunta:	Ejemplo:	Campo Cliente
5	Mensaje al final de la encuesta	Muchas gracias por haber participado en la evaluación, su percepción es muy importante para nosotros.	Muchas gracias por haber participado en la evaluación, su percepción es muy importante para nosotros.
6	Configuración del Semáforo	<p>● Rojo 0%- 60% No cumple con las expectativas</p> <p>● Amarillo: 60.1%- 75% Medianamente cumple con las expectativas</p> <p>● Verde 75.1%-90% Cumple con las expectativas</p> <p>● Azul 90.1%-100% Sobrepasa las expectativas</p>	<p>● Rojo 0%- 65,9% No cumple con las expectativas</p> <p>● Amarillo: 66%- 80,9% Medianamente cumple con las expectativas</p> <p>● Verde 81%-94,9% Cumple con las expectativas</p> <p>● Azul 95%-100% Sobrepasa las expectativas</p>
7	Opciones de respuesta para cada comportamiento.	<p>1- Totalmente en Desacuerdo.</p> <p>2- En desacuerdo.</p> <p>3- Neutro.</p> <p>4- De acuerdo.</p> <p>5- Totalmente de Acuerdo.</p> <p>o</p> <p>1-Nunca</p> <p>2-Casi Nunca</p> <p>3-Casi Siempre</p> <p>4- Siempre</p>	<p>1- Totalmente en Desacuerdo.</p> <p>2- En desacuerdo.</p> <p>3- De acuerdo.</p> <p>4- Totalmente de Acuerdo.</p>

Nota :Modelo estructura para registrar información compañía en plataforma de evaluación 2023

Modelo de relaciones por cargo para definición de evaluadores

Correo del Evaluado	Correo del Evaluador	Relación
kavendano@eglobalt.com	lcadena@eglobalt.com	Collega
kavendano@eglobalt.com	jchunza@eglobalt.com	Colaborador
kavendano@eglobalt.com	ediaz@eglobalt.com	Colaborador
kavendano@eglobalt.com	dorada@eglobalt.com	Colaborador
kavendano@eglobalt.com	dmercado@eglobalt.com	Colaborador
kavendano@eglobalt.com	jwilches@eglobalt.com	Cliente Interno
kavendano@eglobalt.com	wsanchez@eglobalt.com	Cliente Interno
ediaz@eglobalt.com	ediaz@eglobalt.com	Autoevaluación
ediaz@eglobalt.com	Kavendano@eglobalt.com	Jefe
ediaz@eglobalt.com	jchunza@eglobalt.com	Collega
ediaz@eglobalt.com	wsanchez@eglobalt.com	Cliente Interno

Se definen las relaciones de evaluación de competencias registrando los correos de cada evaluador:

Nota : Diseño Metodología 2023

- Resultados KPI:** Talento Humano solicitará los resultados de los KPI individuales a Controller, con corte al periodo de evaluación según lo definido en la **Etapa 2**. Estos resultados corresponden a la tabla de indicadores definida para cada cargo según sus objetivos y metas cumplidas, donde el proveedor suministrara el formato (archivo plano) para que se registre el dato de cada colaborador. Talento Humano debe conservar el registro para revisión de cualquier caso puntual e individual. Las metas se parametrizan de acuerdo con lo solicitado por la plataforma:

Parametrización plataforma:

#	Pregunta:	Ejemplo:
1	Nombre de la evaluación:	Proceso de Gestión de metas 2023
2	Fecha de inicio y cierre del proceso.	Fecha de inicio: 09/02/2023 Fecha de cierre: 09/02/2023
3	Configuración: Debe configurar las normas para el establecimiento de las metas.	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div> <p>METAS MINIMAS ? <input type="text" value="1"/> Metas mínimas que puede tener un empleado.</p> </div> <div> <p>METAS MÁXIMAS ? <input type="text" value="10"/> Metas máximas que puede tener un empleado.</p> </div> <div> <p>MÍNIMO PONDERACIÓN ? <input type="text" value="1%"/> El peso mínimo que puede tener una meta</p> </div> <div> <p>MÁXIMO PONDERACIÓN ? <input type="text" value="100%"/> El peso máximo que puede tener una meta</p> </div> <div> <p>DÍAS PARA CARGAR METAS ? <input type="text" value="30"/> El número de días máximo en el que empleados o jefes pueden cargar las metas</p> </div> </div>

Nota : Modelo estructura para registro de KPI en plataforma de evaluación 2023

- Clima y Cultura Organizacional:** Talento Humano consolidará los resultados de las ultimas evaluaciones de clima y cultura y ya tabulados (resultado final) según lo establecido en la **Etapa 3**, registrará el resultado en el archivo suministrado por el proveedor. Talento Humano debe conservar el registro para revisión de cualquier caso puntual e individual.

- **Comportamiento y resultados:** El proceso de Mejora continua quien es el encargado de recopilar la información relacionada con Auditorias y afines, en conjunto con Talento Humano calificarán los aspectos establecidos en la Etapa 4 y registrará los datos en el archivo plano entregado por el proveedor.

b. Divulgación:

Antes de iniciar el proceso de evaluación del grupo de lideres, Talento Humano debe preparar una presentación tipo capacitación para instruir a cada una de las partes en lo que corresponde a la ejecución de la evaluación y así mismo establecer responsables, fechas y cronograma:

Modelo presentación para capacitación e inicio:

1. COMPONENTE 1 : COMPETENCIAS

TOTAL COMPETENCIAS: 40%

Autoevaluación: Cliente Interno (100%), Coliga (100%), Líder Inmediato (100%)

2. COMPONENTE 2: INDICADORES DE GESTIÓN

TOTAL KPI (INDICADORES) : 30%

Indicadores / objetivos: % de cumplimiento consolidado anual Individual del cargo, Información Consolidada en Tablero de control 2023

3. COMPONENTE 3 : OBJETIVOS CULTURA Y CLIMA EZYTEC

CLIMA Y CULTURA EZYTEC : 20%

Criterios generales de evaluación: Resultados en última evaluación de clima y cultura de la compañía. Validación de requisitos esperados y logrados.

4. COMPONENTE 4: ASPECTOS DE COMPORTAMIENTO Y MEJORAMIENTO

OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO: 10%

Criterios generales de cumplimiento: Comunicación, participación, cumplimiento interno, auditorias, mejoras de los procesos, procesos disciplinarios.

1. INGRESO A LA PLATAFORMA ASCENDO

Hola Amaya Díaz Claudia Marcela,

Recibirás un correo de Bienestar invitándote a participar en la evaluación. Los usuarios de la plataforma en Ascendo están registrados con su correo corporativo y la clave que asignaron en la anterior evaluación; para quienes lo realizan por primera vez, el sistema pedirá que asignen una clave (solo deben seguir los pasos indicados).

2. VISTA Y SELECCIÓN DE EVALUACIONES A REALIZAR

Nombre y Cargo	Área	Relación	Estatus
		Cliente Interno	Iniciada
		Jefe	Finalizada
		Colaborador	Sin iniciar
		Colaborador	Sin iniciar
Amaya Díaz Claudia Marcela	DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y CALIDAD	Autoevaluación	Finalizada
		Coliga	Finalizada

3. COMPLETAR EL TOTAL DE LAS EVALUACIONES

Según el número de evaluaciones que tengas a cargo, tienes la opción de realizarlas individualmente o evaluarlas al tiempo. Para la primera encontrarás los pantallazos individuales; para la segunda se mostrará el nombre de los evaluados y podrás calificar paralelamente. Tu defines la mejor manera para llevar a cabo la actividad sin tener confusiones durante el proceso.

4. CALIFICAR Y COMENTAR

Debes calificar entre 1 y 4 según las opciones que muestra la plataforma:

Al final de las preguntas por competencia puedes incluir comentarios sobre el comportamiento que acabas de calificar.

Debes ir avanzando, podrás guardar borrador en caso de tener que parar y continuar luego. Ten en cuenta que el sistema no te deja avanzar si no calificaste en todas las opciones. Recuerda opinar siguiente para continuar y anterior en caso que quieras cambiar algo.

Progreso evaluaciones: 55.56%

Progreso competencias: 60%

Actividades y Fechas

- Información General: Definir fecha de inicio
- Apertura Evaluación: Definir fecha de apertura de la herramienta
- Diligenciamiento: Definir fecha límite para presentar las que asignaron
- Revisión Individual TH: Fecha de revisión de resultados entre TH y CEO
- Retroalimentación: Fechas para presentación y retroalimentación con líderes

Nota : Diseño Metodología 2023

La ejecución de la capacitación debe tener evidencia de asistencia de los líderes línea 1 y línea 2. Al contar con evaluación de colaboradores de los dos grupos, también se debe instruir al resto de la compañía en la herramienta y la parte que aplica (Competencias) para evaluación de sus jefes inmediatos.

d. Ejecución:

La ejecución de las evaluaciones se realizará conforme con los cronogramas definidos en Talento Humano. Para esta programación se debe tener en cuenta las periodicidades aprobadas por la compañía para la medición general y las mediciones en diferentes etapas (trimestrales, semestrales y anuales) en caso de aplicar cortes durante el periodo.

La Programación de la ejecución, control de actividades, parametrización de herramienta, gestión de resultados, control general, seguimiento, divulgación y definición de Planes de Acción para cierre de brechas, estará a cargo de la **Dirección de Talento Humano**.

Se recomienda que la ejecución general se realice al finalizar periodo (enero de cada año) para así definir cortes con periodos completos e información de cierre verificada y debidamente validada. La coordinación de fechas se debe presentar durante el Comité de Medio Tiempo del 3 Q, donde cada proceso da a conocer su Plan Operativo para el periodo que sigue; esto con el fin de acordar y aprobar fechas generales.

e. Retroalimentación y Seguimiento:

Para ejecutar las actividades de retroalimentación y seguimiento, la Dirección de Talento Humano deberá asegurarse del cumplimiento de las siguientes etapas:



Pasos a seguir para el proceso de retroalimentación



La retroalimentación y el seguimiento estará a cargo de la Dirección el Talento Humano, quien a su vez definirá en el plan de acción las fechas para que los líderes y Comité en General cumplan con sus actividades. Talento Humano establecerá un plan para el seguimiento con planes según las brechas identificadas, necesidades generales, próximas evaluaciones y cronogramas de capacitación en competencias y técnicas.

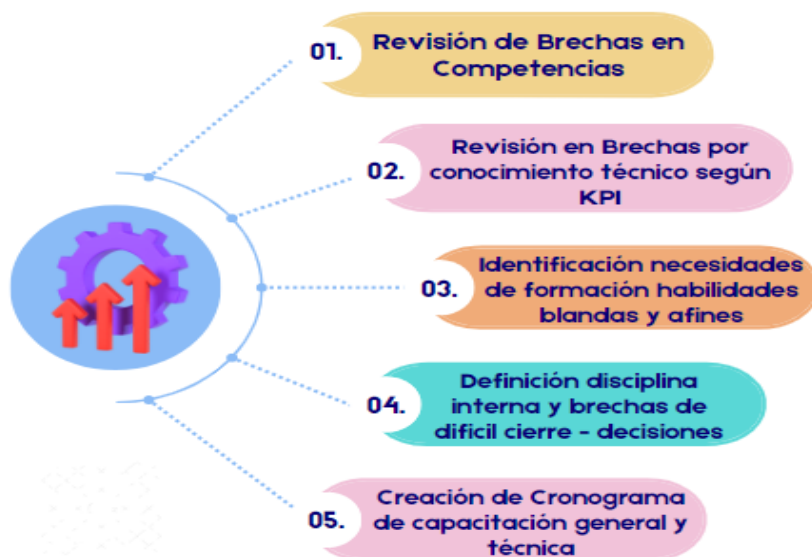
Nota : Diseño Metodología 2023

f. Actividades de Mejora:

Según los resultados definidos, la Dirección de Talento Humano debe establecer en conjunto con el CEO y Comité Operativo las diferentes necesidades de intervención para cierre o eliminación de brechas encontradas, ya sea a través de seguimiento de compromisos, capacitaciones, formaciones internas, seguimiento de KPI, procesos de disciplina interna y decisiones generales:



Pasos a seguir para establecer las actividades de mejora:



Nota : Diseño Metodología 2023

Todos los planes de mejora deben registrarse en un cronograma de actividades que se defina al finalizar las evaluaciones con las diferentes etapas de retroalimentación y seguimiento y que contenga la siguiente información (a manera de ejemplo):

Ejemplo definición planes de mejora según resultados de la evaluación

PLANES DE MEJORA - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LÍDERES EZYTEC 2024							
Item	Actividad	Objetivo	Aspecto que impacta	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha final	Observaciones
1	Formación en Comunicación asertiva	Mejorar la comunicación en todos los frentes y hacia todas las personas y procesos	Competencias	Analista de Bienestar	Enero 25 de 2024	Enero 28 de 2024	Capacitación ejecutada con todos los líderes y enfoque a "X"
2	Seguimiento individual KPI	Optimizar resultados en KPI con seguimiento mensual y planes correctivos y preventivos	KPI resultados	Comité Operativo - Línea 1	Enero 26 de 2024	Junio 30 de 2024	Revisión resultados esperados Vs resultados obtenidos
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Nota : Diseño Metodología 2023

Finalizado el periodo que se estableció en el cronograma de Planes de mejora, Talento Humano deberá medir la eficiencia y eficacia de las actividades definidas. Para esto debe implementar un KPI que será parte integral de sus objetivos de proceso y establecer una meta clara en cuanto a cumplimiento de lo planeado.

Anexo D. Memorias de Divulgación

A continuación, se encuentra la presentación con la cual se realizó la divulgación:

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL GRUPO DE LIDERES DE LA COMPAÑÍA EGLOBAI TECHNOLOGY - MARCA EZYTEC COLOMBIA

Etapas clave de la Metodología

ETAPA 1

Definición de las Competencias transversales e individuales de los cargos de liderazgo, el nivel deseado de cumplimiento y proceso de evaluación:

La evaluación de competencias se realizará mínimo una vez al año. Se recomienda evaluar periodos completos, es decir, de enero a diciembre de cada año

ETAPA 2

Definición de los criterios de evaluación relacionados con cumplimiento de metas individuales (KPI) y peso de su proceso:

La evaluación de Indicadores y su cumplimiento se debe realizar mínimo una vez al año. No obstante, se recomienda la realización de cortes de evaluación con periodicidad trimestral (en los casos que aplique) con el fin de implementar planes de mejora con anticipación; La compañía podrá utilizar estos cortes para complementar el plan de formación, capacitación y tomar decisiones referentes a consecución de metas.

ETAPA 3

Revisión de los resultados de la última evaluación de Cultura y última de Clima Organizacional y definir y evaluar las principales dimensiones:

DIMENSION	Directores	Gerentes	Coordinadores	Operarios	Partidos
PROCESO TRABAJO	X	X	X	X	X
LIDERAZGO	X	X	X	X	X
FELICITACIÓN DE COLABORADORES	X	X	X	X	X
ACTIVIDADES	X	X	X	X	X
IMPARCIALIDAD	X	X	X	X	X
METAS Y RESULTADOS	X	X	X	X	X
AMBIENTE SOCIAL	X	X	X	X	X
ESTRUCTURA Y GOBIERNO	X	X	X	X	X
REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	X	X	X	X	X
DESCOMUNICACIÓN	X	X	X	X	X
MANEJO DE LAS DIFERENCIAS	X	X	X	X	X
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	X	X	X	X	X
COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X
DIMENSIONES DEL CARGO	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

ETAPA 4

Establecer Mecanismos y criterios de evaluación de otros aspectos relacionados con el comportamiento y resultados de los líderes:

Herramienta a utilizar

Divulgación:
Antes de iniciar el proceso de evaluación del grupo de líderes, Talento Humano debe preparar una presentación tipo capacitación para instruir a cada una de las partes en lo que corresponde a la ejecución de la evaluación y así mismo establecer responsables, fechas y cronograma general

ETAPA 5

Retroalimentación y seguimiento

01. Revisión de Brechas en Competencias
02. Revisión en Brechas por conocimiento técnico según KPI
03. Identificación necesidades de formación habilidades blandas y afines
04. Definición disciplinas interna y brechas de difícil cierre - decisiones
05. Creación de Cronograma de capacitación general y técnica

Nota :Presentación en Power Point de la Metodología al equipo - 2023

Registro Fotográfico:



Nota :Capacitación de la metodología al equipo - 2023

Anexo E. Listas de Asistencia divulgación

Lista de divulgación líderes línea 1: Comité Operativo (Directores, CEO y Gerente 1)

Reunión realizada el día 1 de diciembre de 2023 en las instalaciones de la compañía (sala de juntas) con proyección de la presentación de la Metodología. Igualmente se presentó el documento completo para conocimiento de los asistentes, ya que e encontraba presente el CEO y su grupo del Comité Principal.

EZYTEC / INTELIX		REGISTRO DE ASISTENCIA		
FECHA Y HORA	01-Dic-2023	ASISTENTE	Cecilia Parra - Hilda Juana Nevarez	OTROS
LUGAR	Oficina E-Globali	EMPRESA ASISTENTE	Politecnico - Consultores	OTROS
TITULO	Metodología Para la Evaluación de líderes EGYTE-EGT.	OBJETIVO	Dar a conocer al grupo principal Comité Operativo - la Metodología Para Evaluación de líderes	OTROS
DURACION HORAS		Nº DOCUMENTO		OTROS
Nº	NOMBRE	Nº DOCUMENTO	CARGO	OTROS
1	Fernando Morán	79 576 378	Dir. Mg F	[Signature]
2	Roselio Cardona	106552057	Gerente OPS	[Signature]
3	Carlos Melior	9348328	Dir. MV	[Signature]
4	IVAN CARDONA	1033183331	Dir. producto	[Signature]
5	Andrés Villalva	57782151	P. Operati	[Signature]
6	Guillermo Magallón	1090362805	Dir. Mg V	[Signature]
7	Hugo Costa F.	16 422 682	CEO	[Signature]
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Nota: Trabajo de campo 2023 – Asistencia divulgación 1

Lista de divulgación líderes línea 2: Gerencias 2, Jefaturas, coordinaciones y gestores.

Reunión realizada el día 4 de diciembre de 2023 en las en un salón de mayor capacidad alquilado para tal fin, con proyección de la presentación de la Metodología. Se realizo después de la presentación oficial al comité operativo y aprobando la información que se entregó a este grupo de líderes línea 2.

E2VTEC		REGISTRO DE ASISTENCIA		
FECHA Y HORA	INSTRUCTOR	TEMAS		
04 Dic 2023	Clayton Lopez - Marco Jose Acosta	Metodología para evaluación de videos E-global E-type.		
Oficina E2VTEC	Politecnico Gran Colombiano	Inventarios de actividades Politecnicas Antofagasta		
Objetivo: Conocer el progreso de videos para la etapa de la Revisión con la Nueva Metodología de E.U. de videos.				
NOMBRE	IDENTIFICACION	DOCUMENTO	CARGO	PARTE
1. Luis E. Gilman	10000000	Gerente General		
2. Juan Esteban Rueda	10000000	Gerente General		
3. Mayra Sierra Luna	10000000	Gerente de Proyectos		
4. Carlos Luis Vargas H.	10000000	Gerente de Operaciones		
5. Leon Sandoval	10000000	Gerente de Operaciones		
6. Juan Camilo Pardo	10000000	Gerente de Operaciones		
7. David Arce	10000000	Gerente de Operaciones		
8. Cristian Gomez	10000000	Gerente de Operaciones		
9. Gustavo A. Ochoa	10000000	Gerente de Operaciones		
10. Mariana Cardenas	10000000	Gerente de Operaciones		
11. Natalia Nino	10000000	Gerente de Operaciones		
12. Martin Cortes	10000000	Gerente de Operaciones		
13. Hector Cardenas	10000000	Gerente de Operaciones		
14. Jorge Leonidas	10000000	Gerente de Operaciones		
15. Diana Herrera	10000000	Gerente de Operaciones		
16. Christian Rodriguez	10000000	Gerente de Operaciones		
17. Cristian Nolasco	10000000	Gerente de Operaciones		
18. Maria Fernanda	10000000	Gerente de Operaciones		
19. Jose Gabriel	10000000	Gerente de Operaciones		
20. Ana Rodriguez	10000000	Gerente de Operaciones		

Nota: Trabajo de campo 2023 – Asistencia divulgación 2

Anexo F_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01



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: Julio 21 / 2:00pm]	Fecha/Hora final: Julio 21 / 4:00pm
Lugar de la reunión¹: Oficinas Eglobalt (Ezytec) sede Principal Bogotá	Empresa: E global Technology - Ezytec
Proyecto: Metodología de evaluación, encaminada a identificar oportunidades de mejora en los líderes de E-Global Technology	Número de contrato: 20230510015607
Responsable del proyecto en la empresa: Laura Lorena Fernández Gestora de Bienestar Bienestar & Cultura	Consultores: Claudia Marcela Amaya Díaz María José Arismendy Rocha Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>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 Diseñar una metodología de evaluación como resultado de un proceso de consultoría encaminada a identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la eficiencia y eficacia en el grupo de líderes de la empresa E Global Technology.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de evaluación. 2. Trabajo de Campo 3. Identificación de elementos clave (Documento con la planeación, metodología, aplicación y resultados para la etapa inicial) 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional

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.

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

- 1. Análisis de la situación actual del proceso de evaluación:** se presenta el análisis del diagnóstico realizado en la compañía, evaluaciones e instrumentos aplicados previamente y entrevistas con la alta dirección para conocer sus apreciaciones frente a las necesidades relacionadas con el grupo de líderes. Se presenta la matriz FODA. No se presentaron dificultades ni hubo riesgos materializados.
- 2. Trabajo de campo:** Se llevan a cabo actividades en la compañía para dar inicio al proyecto, como kick off con comité operativo, reunión con CEO, reunión con Gestora de Bienestar & Cultura, revisión de resultados de clima y evaluación de desempeño de los años 2021 y 2022, revisión de principales indicadores del proceso de talento, elaboración de comparativos y descripción de las principales necesidades. No se presentaron dificultades ni se materializaron riesgos ya que la compañía cuenta con toda la trazabilidad de la información.
- 3. Identificación de elementos clave:** Se presenta el documento de planeación y metodología a través del acta de inicio de proyecto al CEO y Gestora de Bienestar. Se valida el alcance y se define por solicitud del CEO incluir el tema de evaluación de "Cultura empresarial" a través de una compañía consultora como complemento del proyecto. Esto no es una dificultad, pero si requiere la planeación de la actividad, revisión de resultados y enlazarlos con el trabajo final. No se materializan riesgos.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³


Nombre	Cargo o rol	Firma
Laura Lorena Fernández V.	Supervisora de la empresa Gestora de Bienestar	
Claudia Marcela Amaya Díaz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.


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.

María José Arismendy Rocha	Consultor #02. Estudiante MGTH.	
----------------------------	------------------------------------	---

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Rozo	Director del proyecto de consultoría.	



Anexo G_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



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

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Enero 15 de 2024 / 2:00 pm	Fecha/Hora final: Enero 15 de 2024 / 5:00pm
Lugar de la reunión¹: Oficinas Eglobalit (Ezytec) sede Principal Bogotá	Empresa: E global Technology - Ezytec
Proyecto: Metodología de evaluación, encaminada a identificar oportunidades de mejora en los líderes de E-Global Technology	Número de contrato: 20230510015607
Responsable del proyecto en la empresa: Laura Lorena Fernández Gestora de Bienestar Bienestar & Cultura	Consultores: Claudia Marcela Amaya Díaz María José Arismendy Rocha Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Granacolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p>Tema:</p> <p>1. Segundo 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 Diseñar una metodología de evaluación como resultado de un proceso de consultoría encaminada a identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer la eficiencia y eficacia en el grupo de líderes de la empresa E Global Technology.</p> <p>Desarrollo:</p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de evaluación. 2. Trabajo de Campo 3. Identificación de elementos clave (Documento con la planeación, metodología, aplicación y resultados para la etapa inicial) 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional
--

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 [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

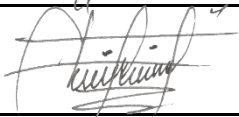
Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

- A. Matriz FODA: Realizada en mesa de trabajo con los principales líderes de la organización (Anexo 1)
- B. Informe de investigación: Conforme con los avances a la fecha de la investigación en campo y aplicación de instrumentos (encuesta inicial, análisis de evaluaciones previas)
- C. Documento con la planeación, metodología, aplicación y resultados: Documento final con la metodología de evaluación por etapas, presentado, revisado y divulgado.
- D. Memorias de la sesión de Divulgación: presentación utilizada para la divulgación del documento final de Metodología de evaluación.
- E. Lista de asistencia de la sesión de divulgación: listas de divulgación con grupo primario y con personal general.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Laura Lorena Fernández V.	Supervisora de la empresa Gestora de Bienestar	
Claudia Marcela Amaya Díaz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
María José Arismendy Rocha	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Razo	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.