

**Diseño del proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias en la
empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S.**

Informe Final Consultoría Empresarial

Javier Leonardo Zúñiga Martín

Luis Miguel Corredor Rojas

Estudiantes

Leidy Johanna Gordillo Vásquez

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, mayo de 2025

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción | 7 |
| Fase: Formulación del problema | 7 |
| Contexto Empresarial | 8 |
| Antecedentes de la Gestión del Talento Humano | 8 |
| Identificación del Problema | 9 |
| Fase: Planeación | 10 |
| Justificación | 10 |
| Objetivos del proyecto | 11 |
| Objetivo General | 11 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |
| Alcance del Proyecto | 13 |
| Marco de Referencia | 13 |
| Marco conceptual..... | 14 |
| Marco Teórico..... | 17 |
| Marco Normativo..... | 19 |
| Metodología de la Consultoría | 19 |
| Población..... | 20 |
| Stakeholders..... | 22 |
| Plan de Trabajo | 23 |
| Fase: Implementación y monitoreo de las estrategias | 24 |
| Desarrollo del plan de trabajo | 24 |
| Seguimiento Gerencial | 25 |
| Monitoreo: Matriz Marco Lógico | 25 |
| Fase: Cierre y Conclusiones | 27 |
| Productos Finales | 27 |
| Lecciones Aprendidas | 28 |
| Buenas Prácticas | 29 |
| Oportunidades de Mejora..... | 30 |
| Recomendaciones para la Gerencia | 31 |
| A corto plazo..... | 31 |
| A mediano plazo | 32 |
| A largo plazo..... | 33 |
| Referencias | 34 |
| Datos de Registro de Consultores del proyecto | 37 |
| Anexos | 38 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Alcance del proyecto..... | 13 |
| Tabla 2 Marco normativo..... | 19 |
| Tabla 3 Matriz RACI del proyecto | 22 |
| Tabla 4 Matriz Marco Lógico | 25 |
| Tabla 5 Descripción de Productos de la Consultoría | 27 |



Lista de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Árbol de problemas | 9 |
| Ilustración 2 Árbol de objetivos | 12 |
| Ilustración 3 Estructura Organizacional | 20 |
| Ilustración 4 Plan de trabajo..... | 23 |



Resumen

A continuación, se presenta la consultoría realizada para la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S, en la cual se resuelve la problemática identificada al no existir un proceso de selección. Si bien la empresa está consolidada a nivel operativo, dicho proceso no está formalmente establecido. El objetivo definido corresponde al diseño del proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias. En esta consultoría se realizó un análisis de la situación actual a través de una matriz FODA, un estudio de mercado y la creación de formatos que aportan al proceso de selección: a) diccionario de competencias, b) perfiles de cargo, c) formato de entrevista por competencias. El monitoreo de estrategias se realizará mediante la matriz de marco lógico. Durante la consultoría se contó con la participación de todos los colaboradores de la empresa, lo cual permitió la creación de los productos y su divulgación, adicional se permitió realizar una serie de recomendaciones como implementación de indicadores con el fin de tener una medición de sus procesos.

Palabras clave: Consultoría empresarial, proceso de selección, diccionario de competencias, perfil de cargo.

Abstract

Below is the consultancy carried out for the company Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S, in which the identified problem of the absence of a selection process is addressed. Although the company is consolidated at the operational level, this process is not formally established. The defined objective is to design the selection process based on a competency management model. In this consultancy, an analysis of the current situation was conducted through a SWOT matrix, a market study, and the creation of formats that contribute to the selection process: a) competency dictionary, b) job profiles, c) competency-based interview format. The monitoring of strategies will be carried out using the logical framework matrix.

During the consultancy, all the employees of the company participated, which allowed for the creation of the products and their dissemination. Additionally, a series of recommendations were made, such as the implementation of indicators in order to measure their processes. Keywords: Business consultancy, selection process, competency dictionary, job profile.

Keywords: Business consulting, selection process, competency dictionary, job profile.



Introducción

Los procesos de gestión de talento humano son esenciales para optimizar la productividad y competitividad en las empresas en la actualidad, en donde el proceso de selección en particular juega un papel esencial. Las organizaciones que implementan sistemas estructurados de administración de personal y evaluaciones constantes del contexto organizacional logran una mejor alineación entre los objetivos estratégicos y el rendimiento de sus empleados (Chiavenato, 2019). Para el caso de EQN S.A.S., quien desarrolla actividades en el sector minero en Colombia, la consultoría empresarial se cimentó en estructurar el proceso de selección de personal, el cual carece de una base teórica sólida que garantizara su gestión eficiente. Consideramos nuestra intervención como vital, ya que los recursos humanos desempeñan un rol clave en la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa (Dessler, 2020).

Para abordar este desafío, el proyecto de consultoría incluyó el uso de herramientas de análisis estratégico, como la matriz PESTEL, la cual permitió identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales relevantes para el contexto organizacional (Daft, 2018). Además, se diseñaron instrumentos para abordar las dinámicas propias del modelo de gestión por competencias, que se abordarán más adelante.

Fase: Formulación del problema

En la realización del plan de implementación del proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias se distingue e individualiza el problema conforme a línea de consultoría aplicada en el desarrollo, precisando la idea del proyecto enmarcada en las acciones para disolver el problema central, que direcciona la consultoría con miras a formalizar el área de selección de la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S.

Contexto Empresarial

Quebrada Negra, fue consolidada como sociedad empresarial a comienzos del año 2019, cimentando sus actividades en un proyecto de orden minero iniciado por una familia emprendedora en 1998. Durante todos estos años la empresa adquirió estratégicamente propiedades hasta conformar 100 hectáreas de tierra para así desarrollar una minería ecoamigable, prometiendo ser una de las más prosperas minas de esmeraldas en Colombia y por qué no, del mundo. Con aproximadamente 270 hectáreas concesionadas hasta 2039 prorrogables, Quebrada Negra se encuentra establecida en una ubicación única sin explorar sobre el Cordón Esmeraldífero del Oriente, abarcando las tres formaciones geológicas: Chivor, Santa Rosa, Lutitas de Macanal, como epicentro de sus actividades en la vereda Quebrada Negra la cual inspira el nombre de nuestra compañía.

Desde el comienzo, los fundadores ratifican su compromiso por mantener la legalidad de los títulos mineros y garantizar la seguridad en las operaciones y el área de injerencia. EQN cuenta con una reputación basada en estándares éticos y operativos importantes.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

En la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S., la gestión del talento humano ha estado tradicionalmente limitada a aspectos administrativos básicos, sin una estructura formal que permita el desarrollo integral del personal. La falta de un área de talento humano dedicada ha significado que procesos esenciales como la selección, se realice de manera informal y reactiva, sin lineamientos ni procedimientos estandarizados. Este vacío en la estructura organizacional no solo limita el aprovechamiento del potencial de los colaboradores, sino que también afecta la capacidad de la empresa para alinearse estratégicamente con sus objetivos de crecimiento y productividad. La ausencia de prácticas formales en la administración del talento humano implica, además, un riesgo para la

retención de empleados y para la construcción de una cultura organizacional sólida y orientada a resultados, particularmente si el proceso faltante es el de selección, piedra angular y determinante para el resto de los procesos en áreas de talento humano.

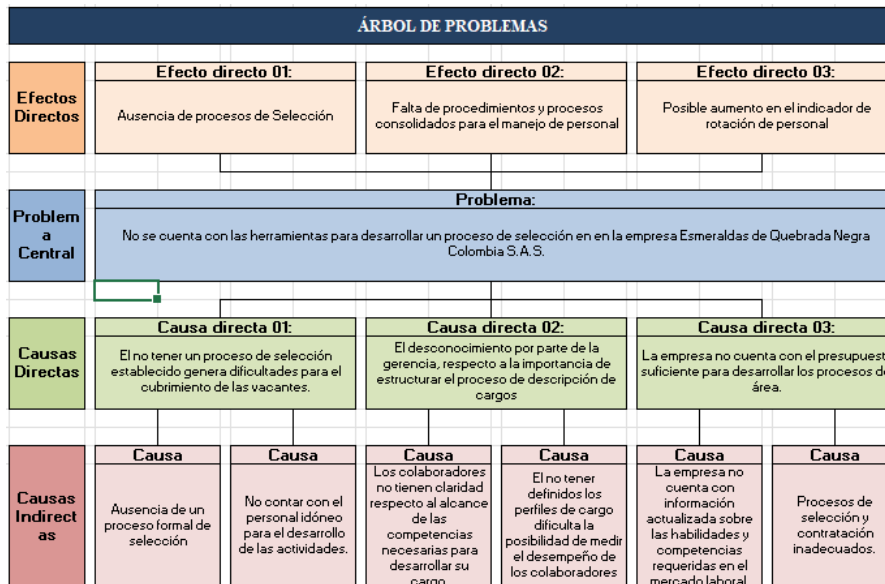
Identificación del Problema

Una vez definidas las necesidades de intervención en la organización se establece un problema clave que se aborda mediante la consultoría, usando la herramienta metodológica árbol de problemas (*Ilustración 1*). Éste diagrama presenta la información en un modelo de causalidad que adopta la forma de árbol, y agrupa las variables más significativas que describen la situación del problema. (DNP, 2016).

Por lo anterior se plantea como pregunta problema: ¿Cómo diseñar el proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S.?

Ilustración 1

Árbol de problemas



Nota. Construcción propia [2025].

Fase: Planeación

Una vez que se ha identificado el problema se establecen los objetivos, y se detalla el alcance junto con los procesos y procedimientos necesarios para lograr los resultados de la consultoría.

Justificación

El desarrollo del proyecto está orientado a la solución de la problemática relacionada con los procesos de selección, inmerso desde la gestión del talento humano en Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S. Este aspecto es clave en la transformación de cultura organizacional y en el establecimiento de procedimientos efectivos que aseguren un desempeño superior. Los aspectos negativos que conducen a esta problemática son, entre otros, la falta de documentación y manuales de procesos, así como una estructura sólida que soporte el proceso de selección. Estos aspectos no solo generan confusión en los quehaceres cotidianos y responsabilidades de los colaboradores, sino que no permiten de manera clara identificar las necesidades de capacitación y formación, aspecto que puede resultar beneficioso si se tienen procesos de selección estructurados. Lo cual resulta en que la empresa deba enfrentar efectos negativos tales como: la inducción al error, la falta del sentido de pertenencia entre los colaboradores, y presentar indicadores asociados a una baja retención de talento, afectando la productividad y competitividad de la organización.

Al establecer planes de mejora continua y un enfoque participativo en la toma de decisiones, aspecto que se deriva de la implementación del modelo de gestión por competencias, se generarán capacidades necesarias en el talento humano que asegurarán la sostenibilidad de las nuevas prácticas una vez finalizada la consultoría. Este cambio además de beneficiar a la empresa mejorando la eficiencia y efectividad, también contribuirá al desarrollo profesional de los colaboradores, fortaleciendo su compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

Objetivos del proyecto

La consultoría busca establecer una estructura claramente definida para la construcción del proceso de selección del talento humano bajo los preceptos del modelo de gestión por competencias, en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S., abordando de manera integral aquellos aspectos identificados en el diagnóstico y análisis de la situación actual. Gracias al desglose del árbol de problemas, se evidencia la falta de estructuración del proceso de selección, situación que puede eventualmente afectar la claridad en las funciones del personal, induciendo a errores que podrían impactar de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este contexto genera una afectación en el sentido de pertenencia y la permanencia de los colaboradores en la organización.

Por tanto, el problema central que será abordado por el proyecto es la ausencia del mencionado proceso formal que hace parte de la gestión del talento humano, lo que impide el desarrollo de capacidades, la mejora continua y la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. La consultoría buscó implementar procesos estandarizados y estructurados de selección que aseguren la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el sector.

Objetivo General

Diseñar el proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S. por medio de la consultoría impartida, que contribuye a optimizar la eficacia y eficiencia de su Talento Humano.

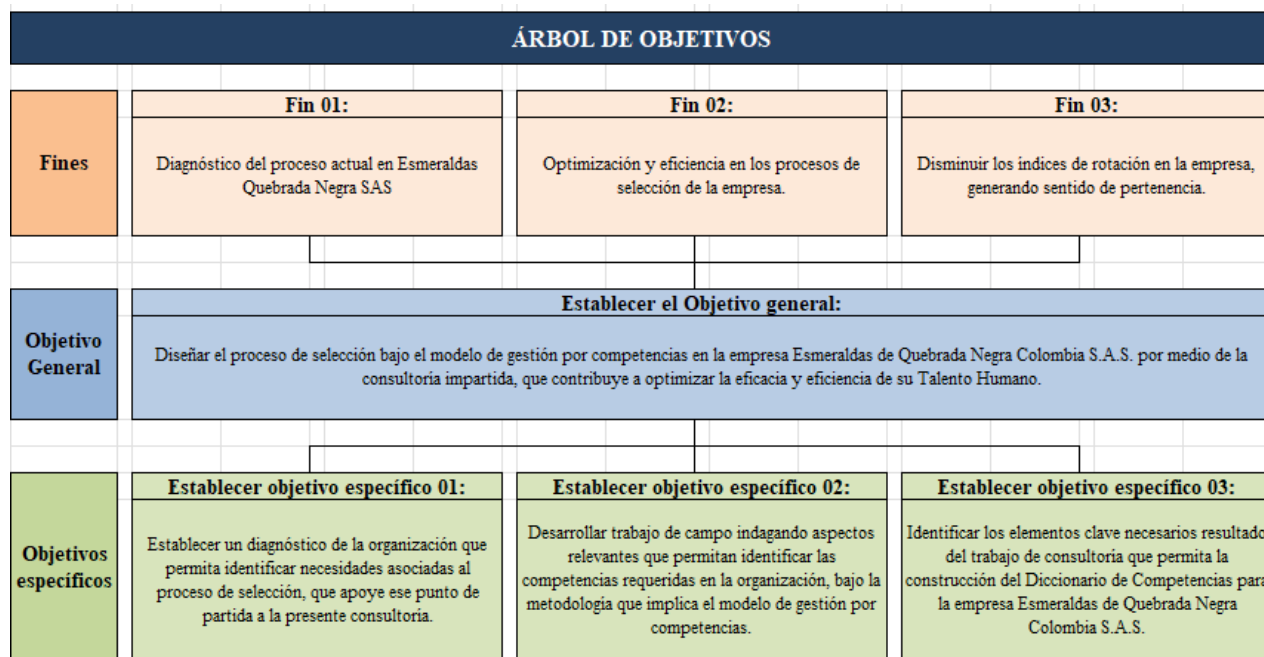


Objetivos Específicos

1. Establecer un diagnóstico de la organización que permita identificar necesidades asociadas al proceso de selección, que apoye ese punto de partida a la presente consultoría.
2. Desarrollar trabajo de campo indagando aspectos relevantes que permitan identificar las competencias requeridas en la organización, bajo la metodología que implica el modelo de gestión por competencias.
3. Identificar los elementos clave necesarios resultado del trabajo de consultoría que permita la construcción del Diccionario de Competencias para la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S.

Ilustración 2

Árbol de objetivos



Nota. Construcción propia [2025].

Alcance del Proyecto

Esta sección define el alcance del proyecto, identificando las actividades y los resultados esperados que se presentaran como productos de la consultoría. Cada actividad encarna un compromiso y está directamente relacionada con uno o más entregables que demuestran su cumplimiento.

Tabla 1

Alcance del proyecto

| Alcance del Proyecto | | | |
|----------------------|---|-------------|---|
| No. | Actividad / Compromiso | ID. | Producto / Entregable |
| 1 | Análisis de la situación actual del proceso de selección del talento humano | A | Matriz FODA |
| 2 | Trabajo de campo | B | Encuesta por Competencias |
| 3 | Identificación de Competencias Organizacionales y Funcionales, aplicabilidad. | C D E | Diccionario de Competencias Perfiles de Cargo Entrevista por Competencias |
| 4 | Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional | F G | Memorias de la sesión de divulgación Lista de asistencia de la sesión de divulgación |
| 5 | Seguimiento gerencial | H I | Acta de seguimiento gerencial No 1 Acta de seguimiento gerencial No 2 |

Nota. Construcción propia [2025].

Marco de Referencia

Para comprender mejor la problemática y los puntos de intervención del proyecto, a continuación, se presentan los conceptos principales por tener en cuenta y los modelos de referencia en los cuales se fundamenta la propuesta de intervención de esta consultoría.



Marco conceptual

La gestión por competencias se contempla como una metodología que permite identificar, desarrollar y evaluar habilidades, conocimientos, actitudes y valores que permitan al personal un desempeño laboral exitoso encaminado al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Alles,2005). Es decir, la gestión por competencias trasciende de los saberes teóricos y la experiencia previa privilegiando la capacidad que demuestran los individuos al desarrollar de manera eficiente sus funciones. Por lo anterior, a lo largo de nuestra consultoría se adoptará el modelo propuesto por Alles, el cual consideramos clave para fortalecer el proceso de selección en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S.

De acuerdo con Alles (2005), las competencias se entienden como atributos personales que se evidencian en el comportamiento y que impactan el como se percibe el rendimiento laboral. Estos atributos se fortalecen por medio de la formación académica, la experiencia profesional y el crecimiento del colaborador como ser humano, incluyendo tanto competencias técnicas como conductuales y directivas.

Para la gestión del talento humano se deben apropiarse y comprender los conceptos como competencia, perfil de cargo, gestión por competencias y la selección por competencias, pues sobre esto se cimientan las bases que mejoran el rendimiento y centran a los colaboradores con los objetivos e indicadores establecidos por la organización.

Alles define las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que integrados les permiten a las personas desarrollar tareas y funciones de manera eficaz dentro de un determinado entorno. Así las cosas, las competencias técnicas se refieren a las habilidades que se requieren para adelantar el trabajo, mientras que las competencias blandas van enfocadas a la capacidad de colaborar y comunicarse de manera efectiva con los miembros del equipo.



Por otra parte, para Marta Alles el perfil de cargo para el proceso de talento humano es fundamental pues describe el propósito del cargo, las funciones por desarrollar, las responsabilidades, competencias y habilidades que considera necesarias la organización para cubrir la vacante. Proporcionado claridad y estandarización de los criterios mínimos de selección y contratación, definiéndose las competencias de cada rol (Alles, 2005). Para otro autor como David Ulrich, si un perfil de cargo es bien definido le permite a la organización establecer claramente las expectativas de la posición, mejorar sus procesos de selección y propender porque sus colaboradores cuenten con las competencias necesarias para desarrollar sus cargos (Ulrich,1997).

Por lo anterior, para materializar el diseño del proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S. realizamos:

1. Construcción del diccionario de competencias: se deben identificar las competencias necesarias para el cargo, las cuales deben ser clasificadas según su naturaleza, pueden ser técnicas (propias de la labor), conductuales o de liderazgo (trabajo en equipo y comunicación efectiva), según (Alles, 2009) esta herramienta aporta valor estratégico para la organización, pues se detalla de manera estratégica las habilidades, conocimientos y actitudes que se necesitan para cada nivel de cargo.
2. Construcción de perfiles de cargo por competencias: cada nivel de cargo requiere de unas competencias específicas, esta herramienta facilita la alineación entre las necesidades de la vacante y las capacidades requeridas del candidato. Según (Alles, 2005), al contar con perfiles soportados en competencias, mejora la adecuación entre la vacante y los candidatos disponibles, lo cual, facilita el proceso de selección, la evaluación de desempeño y el desarrollo profesional, por lo que



también, los trabajadores van a comprender mejor las expectativas de sus cargos y sus acciones estarán alineadas con los objetivos estratégicos.

3. Construcción de entrevista por gestión de competencias: esta herramienta es clave dentro del modelo, pues permite evaluar de forma estructurada y objetiva el comportamiento del candidato en situaciones preliminares para predecir el desempeño en el futuro. La entrevista es diseñada a partir tanto del perfil de cargo, como del diccionario de competencias, ubicando al aspirante en situaciones reales o simuladas dentro de ambientes laborales. Citando a nuestra referida autora (Marta Alles, 2005), esta entrevista debe explorar el cómo el candidato ha enfrentado situaciones relacionadas con las competencias del rol al que está aplicando, utilizando técnicas bajo el modelo STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado).

Con base a estas herramientas, Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S podrá llevar a cabo el proceso de selección del candidato del que se evidencie el cumplimiento de competencias requeridas para la posición o vacante, la implementación de estas herramientas dentro del modelo le permitirá obtener importantes beneficios como:

- Una visión y alineación más estratégica al momento de seleccionar a las personas con competencias que le permitan a la compañía alcanzar sus objetivos, a la vez que potencia el desempeño del colaborador.
- Mayor retención del personal gracias al reconocimiento de las competencias individuales a partir de un ejercicio de compromiso y sentido de pertenencia del colaborador, lo cual, minimiza la rotación del personal.
- Al momento de realizar un proceso de selección se van a tomar decisiones objetivas, a partir de criterios claros y justos respecto a ascensos, promociones de cargo, entre otras.



Marco Teórico

Como parte de las estrategias existentes en recursos humanos, y particularmente en la administración efectiva de manejo de personal, el modelo de gestión por competencias se ha ganado un lugar por su capacidad de alinear las capacidades de los individuos con los objetivos estratégicos de las empresas (Alles, 2021). Lo interesante de esta tendencia es que apunta no sólo a la optimización de la productividad y desempeño, sino que da prioridad a otros procesos fundamentales en recursos humanos, como el reclutamiento y, por supuesto la selección de personal, objeto de estudio de la presente consultoría; el modelo también fortalece y permite realizar actividades propias de la formación y el desarrollo de los colaboradores. Con estos preceptos sobre la mesa, la consultoría permitirá fortalecer la eficacia y eficiencia empresarial en Esmeraldas de Quebrada Negra SAS, pues se implementa el modelo de gestión por competencias en la selección de personal, proceso que se convierte en piedra angular.

En la búsqueda de personal adecuado para las empresas y su empalme efectivo, la consolidación del proceso de selección garantiza de forma transparente y estratégica la alineación de los criterios objetivos para que se cumplan los objetivos organizacionales propuestos por la empresa. De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2017), un proceso de selección bien estructurado evidencia a futuro el tener personal con perfiles alineados con los objetivos, valores y necesidades de las empresas, optimizando costes. De la misma manera, cuando no se tienen procesos definidos y claros en el mencionado proceso denota desorganización, falta de motivación por parte de los colaboradores, y disminución de la competitividad. Los procesos de selección juiciosamente estructurados favorecen la transparencia, calidad, diversidad y equidad organizacionales.

Como parte de la consultoría es importante tener como punto de partida el diagnóstico organizacional; instrumentos y herramientas como encuestas, entrevistas o análisis de

matrices permiten conocer y entender la realidad actual de los procesos de selección vigentes, y su forma de desarrollarlos (Robbins y Coulter 2018). Este análisis permite identificar necesidades reales, y la existencia de posibles brechas, con el objeto de asumir planes de acción bajo las evidencias detectadas. Acá salen a relucir aquellos aspectos que están apuntando directamente a la productividad y cultura organizacionales, y se identifican aspecto de niveles críticos que debería priorizarse.

En el modelo de gestión por competencias es importante determinar las habilidades y destrezas que requiere cada rol en la organización o cada grupo de cargos. Las competencias, entendidas como la reunión de conocimientos, habilidades y actitudes que influyen directamente en el desempeño (Spencer y Spencer 2016), se convierte en el vórtice determinante de los procesos de selección. El resultado principal del proceso, el diccionario de competencias resume y facilita el proceso, y se convierte en el marco de referencia para el análisis de candidatos con mayor objetividad y precisión (Alles, 2021).

Este objetivo se logra mediante una metodología que incluye el mencionado diagnóstico, y es importante tener en cuenta la recolección de información utilizando entrevistas a jefes inmediatos, observación directa, o análisis de descripción de cargo. Sólo mediante esta juiciosa recolección de datos se llega al modelo que resulta único para cada empresa que toma la decisión de levantar el modelo. El desarrollo del diccionario de competencias permitirá, en el futuro, aportar a otros procesos inmersos en recursos humanos, como formación, desarrollo, o planes de carrera (Chiavenato, 2017). Por otra parte, se fortalecen aspectos como la cultura organizacional y la potencialización o adquisición de valores alineados a los objetivos organizacionales establecidos por el área estratégica de la empresa. Como consecuencia, también se eleva el sentido de pertenencia de los colaboradores, y se minimiza el indicador de rotación de personal, lo que conduce a mayor sostenibilidad y eficiencia en la organización; al estandarizar este tipo de procesos se aporta

también a la toma de decisiones efectiva, y hace a la organización competitiva en el mercado laboral al fortalecer su marca empleadora.

Marco Normativo

Se resume el marco normativo en la siguiente tabla:

Tabla 2

Marco normativo

| Normatividad | Objeto de la norma |
|--|--|
| Ley 1010 de 2006 | Por medio de la cual se implementan acciones para prevenir, rectificar y sancionar el acoso laboral y otros actos de violencia en el trabajo." (Congreso de la República de Colombia, 2006) |
| Ley 100 de 1993 | "Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones." (Congreso de la República de Colombia, 1993) |
| Ley 1429 de 2010 | "Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo." (Congreso de la República de Colombia, 2010) |
| ISO 30409 Gestión de Recursos Humanos | "Directrices para una planificación eficaz del personal." (Organización Internacional de Normalización, 2016) |
| Ley 2220 de 2022 | "Por la cual se regula el trabajo a distancia y se dictan otras disposiciones." (Congreso de la República de Colombia, 2022) |

Nota. Creada con base en la normatividad asociada. [2025]

Metodología de la Consultoría

Se enmarcan las buenas prácticas de la presente consultoría bajo la adaptación de las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Bajo estos preceptos la parametrización se da de forma clara a fin de proporcionar las herramientas y técnicas que le permiten identificar, analizar, y toma decisiones informadas para mitigar los



riesgos y el impacto adverso, abarcando recursos humanos, científicos, financieros, tecnológicos, la gestión del tiempo, calidad y el alcance, aspectos que son claves para el éxito del proyecto (PMI, 2021).

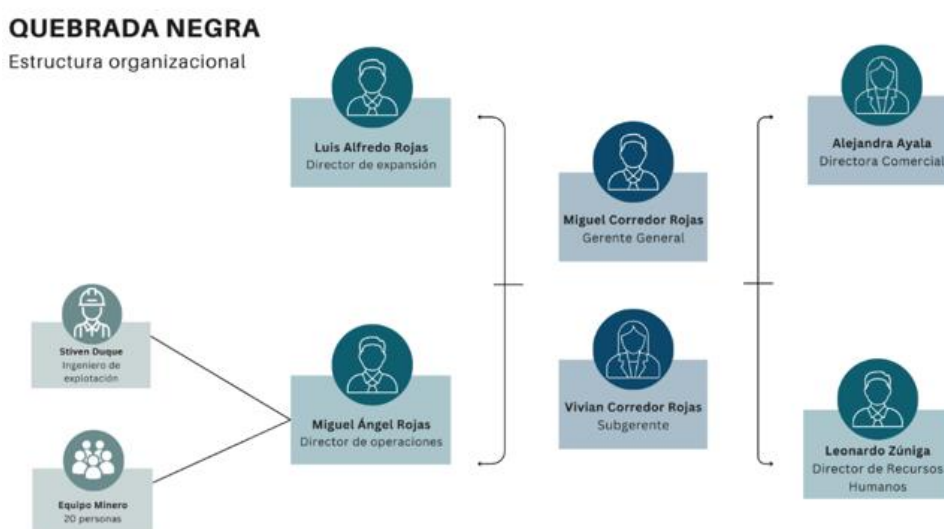
La metodología de Marco Lógico proporciona los mecanismos para transmitir la misión del proyecto de forma simple y comprensible, en una sola estructura, recolecta las diferentes ópticas y requerimientos de los Stakeholders para facilitar el enfoque conceptual, estructuración, desarrollo y valoración crítica de un proyecto y su contexto (CEPAL, 2005). También se anexaron tres elementos de Marco lógico para su elaboración los cuales se relacionan a continuación: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

Población

La población para intervenir se resume en la siguiente estructura organizacional, perteneciente a Esmeraldas de Quebrada Negra SAS, que proporciona una clara visión sobre la responsabilidad jerárquica de sus cargos.

Ilustración 3

Estructura Organizacional



Nota. Datos tomados de Gerencia de EQN [2025].

Esmeraldas de Quebrada Negra SAS es una organización que presenta una estructura jerárquica y funcional, establecida de manera vertical en su organigrama, cuyos niveles están dispuestos en orden descendente, aunque visualmente hablando de manera transversal. En la parte central se encuentran las directivas principales, en cabeza de su Gerente General, quien toma las decisiones estratégicas, administra los recursos y es responsable directo, además de ser representante legal.

Dentro de su estructura directiva se encuentran la subgerencia y las direcciones de Operaciones, Expansión, Comercial y de Recursos Humanos, cuyas funciones también tienen visión administrativa; como parte del organigrama, y dependiendo de la gerencia de Operaciones está el ingeniero de Explotación, cargo fundamental y estratégico.

Por último, pero no por eso menos importante, está el grupo de mineros, cuyas funciones implican realizar todas las actividades relacionadas con la exploración del terreno en los socavones, realizar el retiro de material estéril como también desarrollar cada una de las tareas necesarias para realizar un manejo seguro del material explosivo que permita avanzar en la explotación que diariamente debe realizarse, en cada frente de trabajo existe un responsable de realizar las perforaciones necesarias según las condiciones del terreno, bien sea rocoso, gredoso o que en su defecto presente una gran cantidad de agua, por lo cual, debe asegurarse que el “puntero - explosivista” conozca de zonas y tenga el criterio o conocimiento técnico para determinar cuántas perforaciones debe realizar para que posteriormente sea introducido el explosivo se encargue de su detonación de manera segura, por otra parte, están los “carreadores” obreros que se encargan de retirar todos los estériles producto de la perforación y la explotación, esta actividad se hace mediante movimientos de locomoción por el individuo empleando palas y azadones para recolectar la carga en el correspondiente carro minero con capacidad de 300 kilos, los cuales, se trasladan hacia la bocamina del túnel avanzando hacia la zona denominada “botadero”, la cual, conecta con los

lotes destinados para la recolección de materiales estériles acaparando millones de metros cúbicos sin generar daños ambientales. Es importante tener en cuenta que, a parte, existe un rol que, aunque no está dentro del socavón, participa del proceso de extracción, siendo el “compresorista” la persona que manipula el dispositivo neumático que permite el funcionamiento de los martillos que se operan dentro del frente de trabajo.

La presente consultoría tuvo su fuente y apoyo directamente con la Gerencia General, y el especial apoyo de la Dirección de Operaciones. El 100% de la estructura se compone de cargos directivos, profesionales y operativos.

Stakeholders

Con el objeto de dar cumplimiento a la consultoría, se identificaron mediante su perfilación aquellos individuos que, como parte de la organización, son clave en el trabajo integrado con los consultores.

La importancia de los Stakeholders y su aporte fundamental se centra en el proceso de identificar la población involucrada y a la cual impacta directa o indirectamente la ejecución del proyecto de consultoría, conociendo y entendiendo la naturaleza de sus funciones y su impacto en los objetivos estratégicos determinados. Existen diversas categorías dentro de la organización y ostentan diferentes rangos de potestad e interés. (PMI, 2008). Para reunir, catalogar, examinar, e imponer un rango, de forma sistemática se puede hacer uso de la matriz RACI en la cual se consigna la información concerniente a los Stakeholders.

Tabla 3

Matriz RACI del proyecto

| Actividad | Responsable | Autoridad | Consultar | Informar |
|---|-------------|------------|-----------------------------|------------|
| Análisis de la situación actual del proceso de talento humano | Consultores | Subgerente | Subgerente | Subgerente |
| Trabajo de campo | Consultores | Subgerente | Subgerente Colaboradores | Subgerente |

Fase: Implementación y monitoreo de las estrategias

En esta fase se realiza la intervención de la empresa, donde se evidenciarán los productos que se mencionan en el alcance del proyecto. Los Entregables que corresponden están al final de este informe.

Desarrollo del plan de trabajo

Se exponen a continuación las acciones realizadas dentro del plan de Trabajo de la consultoría. Dicha intervención respalda la construcción del diccionario de competencias dando cumplimiento a las especificaciones del proyecto.

Como contexto inicial, fue indispensable realizar un diagnóstico en Esmeraldas de Quebrada Negra SAS, cuyos detalles fueron facilitados por la Subgerencia de la empresa y su Dirección de Operaciones. Lo anterior permitió recolectar información clave frente a procedimientos y políticas actuales.

Se realizó posteriormente una matriz FODA para analizar el estado actual del proceso de selección desde el área de talento humano, por medio de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ver Anexo A – Matriz FODA)

El trabajo de campo implica realizar un acercamiento con las Direcciones y líderes de los frentes de trabajo (Grupo Minero – Área operativa), para definir aquellas características propias de los colaboradores que resultan más significativas; lo anterior es lo que, bajo el modelo de gestión por competencias se conoce como el trabajo con el panel de expertos (Ver Anexo B – Encuesta de Competencias).

El anterior procedimiento dará como resultado, con la guía y seguimiento por parte de los consultores, la construcción del Diccionario de competencias para la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra SAS (Ver Anexo C – Diccionario de Competencias).



Posteriormente se divulgará la información a los miembros de la organización con el Visto Bueno de la Subgerencia (Ver Anexo D – Memorias de la sesión de Divulgación, Anexo E Acta de Seguimiento Gerencial # 1, Anexo F Acta de Seguimiento Gerencial #2)

Seguimiento Gerencial

Durante el proceso de la consultoría y su intervención, se realizaron dos seguimientos por parte de la Subgerencia, en su calidad de supervisor del proyecto y partícipe de la misma. Lo anterior se evidencia en las actas generadas para tal fin.

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

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

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Gracias a un proceso de monitoreo y control, aspectos que conforman la Evaluación, puede construirse la siguiente sistematización, donde se detallan las actividades realizadas versus las tareas presupuestadas, en el plan de trabajo.

Dicha sistematización se consolida mediante la siguiente matriz, que sintetiza los factores predominantes del proyecto de consultoría en una lógica vertical (Actividad – Resultado – Propósito – Fin) y una lógica horizontal (Resumen narrativo – Indicador – Verificación – Supuesto), resaltando los indicadores de resultados alcanzados con la implementación del proyecto.

Tabla 4
Matriz Marco Lógico

| MATRIZ MARCO LÓGICO | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| Resumen Narrativo del Objetivo | Indicador | Medio de verificación | Supuesto | |
| Fin | Eficiencia administrativa con la estandarización del proceso de selección bajo el modelo propuesto. | Procesos estandarizados / número total de procesos en EQN | Matriz comparativa antes y después de la estandarización. Reportes de incidencias | La matriz comparativa evidencia los tiempos antes y después de la implementación. |

| | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|
| | Disminución del índice de rotación del personal | Colaboradores que renuncian a la empresa / número total de colaboradores. | Resultado del indicador cercano a 0, reporte de salida de colaboradores | El indicador de rotación evidencia el sentido de pertenencia de los colaboradores. |
| Propósito | Establecer un diagnóstico en EQN que permita identificar las necesidades propias del proceso de selección. | Necesidades identificadas en el diagnóstico desarrollado /Proceso analizado y evaluado | Diagnóstico que evidencia y detalle las necesidades de estandarizar el proceso de selección de la empresa. | El diagnóstico desarrollado se realiza de manera clara y exhaustiva, integrando a las Directivas y personal involucrado. |
| | Formalizar el proceso de selección de la empresa EQN como resultado de la intervención de la consultoría, optimizando procesos. | Indicador tipo Hito: Implementación del proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias. | Diccionario de Competencias | Las políticas derivadas del Diccionario de Competencias producto de la consultoría es claro para los colaboradores. |
| Componentes | Desarrollar el trabajo de campo donde se indagan aspectos de identificación de necesidades en el proceso de selección, y se realizan los paneles de expertos para conformar el Diccionario de competencias en la empresa EQN. | Encuestas realizadas / total de colaboradores. | Encuestas / Entrevistas al personal. | El trabajo de campo es cuidadoso y minucioso, indagando a los colaboradores y jefaturas clave. |
| | Identificar los elementos esenciales resultado de la consultoría que permita el diseño del proceso de selección bajo el modelo de gestión por competencias en EQN. | Necesidades identificadas en el diagnóstico / Procesos a intervenir. | Matrices / Actas de reuniones. | Los elementos clave identificados son relevantes, y posibilitarán del diseño del proceso de selección bajo el modelo propuesto. |
| Actividades | Análisis /Diagnóstico de la situación actual del proceso de selección en la empresa | \$8.000.000 | Matriz FODA | Se elaboró la matriz. |
| | Trabajo de campo | \$12.000.000 COP \$600.000 COP | Cuestionarios / Paneles de Expertos | Se realizaron los paneles de expertos y cuestionarios. Se estandarizó el proceso de selección basado |

| | | | |
|---|-------------|---|--|
| Identificación de Elementos clave para construcción del Diccionario de Competencias | \$600.000 | Diccionario de Competencias | en el modelo de gestión por competencias. |
| | \$8.000.000 | | |
| Aplicación formal del modelo | | | Se realizó la divulgación de los formatos. |
| Divulgar a los colaboradores el modelo y socializar el Diccionario de Competencias | \$600.000 | Perfiles de Cargo. Entrevista por Competencias | |
| Seguimiento Gerencial | | Reuniones Gerencia y personal de EQN | Monitoreos cada 15 días al personal bajo Vo. Bo. de la Gerencia. |
| | | Reuniones presenciales y remotas | |

Nota. Construcción propia con base en la Cepal [2025].

Fase: Cierre y Conclusiones

En esta fase se da cierre al proyecto de la consultoría, con la entrega de los productos finales y la intervención que avala la estandarización del proceso de selección para la eficiencia operativa de la empresa.

Productos Finales

En la siguiente tabla se consolida toda la información de los productos que se dieron como resultado de la consultoría. Los productos se entregan como anexos, y son parte de este documento, se ubican al final según sus nombres descritos.

Tabla 5

Descripción de Productos de la Consultoría

| Descripción de Productos de la Consultoría | | | | |
|--|-----------|----|------------------------------------|--|
| No. | Actividad | ID | Descripción del producto elaborado | Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo) |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 1 | Análisis de la situación actual del proceso de selección | A | Matriz de diagnóstico. | Anexo_A-Matriz FODA |
| 2 | Trabajo de campo | B | Encuesta de Competencias /Panel de Expertos | Anexo_B- Informe de la encuesta de Competencias |
| 3 | Identificación de Competencias | C | Documento con el Diccionario de Competencias | Anexo_C- Diccionario de Competencias Anexo D- Perfiles de Cargo Anexo E- Entrevista por competencias |
| 4 | Divulgación del proceso de la consultoría, selección bajo el modelo de gestión por competencias. | D | Memorias de las sesiones de divulgación con los colaboradores. | Anexo F - Memorias de las sesiones de divulgación con los colaboradores. Anexo G – Lista de asistencia a la divulgación. |
| 5 | Seguimiento Gerencial | F | Actas de seguimiento hecho con la empresa | Anexo H – Acta de Seguimiento Gerencial # 1 |
| 6 | Seguimiento gerencial | G | Actas de seguimiento hecho con la empresa | Anexo I – Acta de Seguimiento Gerencial # 2 |

Nota. Construcción propia [2025].

Lecciones Aprendidas

A continuación, se describen aquellas buenas prácticas y oportunidades de mejora como resultado del proyecto de Consultoría.

La implementación de un modelo sólido y estructurado teóricamente hablando de selección por competencias en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra implicó un antes y un después en sus procesos, pues no sólo estandarizó el proceso para hacerlo más eficiente, sino que conduce a una transformación cultural enfocada a la importancia de la estrategia en talento humano.

A partir de esta consultoría, se logra aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica como futuros Magister en Gerencia de Talento Humano a partir de un enfoque vanguardista, innovador gracias al excelente plan de estudios enfocado a las necesidades no solo del mundo empresarial en Colombia sino a nivel global, con un excelente profesorado experto en las dinámicas que exige el mercado.

A continuación, se nombrarán las buenas prácticas y oportunidades de mejora que se evidenciaron en la consultoría:

Buenas Prácticas

1. Participación en el diagnóstico impulsado por la Gerencia:

Un aspecto clave durante la consultoría fue contar con la información dada de primera mano por la Subgerencia y la Dirección de Operaciones, pues la pertinencia de la información y la motivación transmitida a los colaboradores permitió que fluyera el proceso, facilitando además la intervención al momento actual del negocio, fortaleciendo el éxito de las acciones propuestas (Chiavenato, 2017).

2. Enfoque de participación con el panel de expertos:

Sin la participación de los líderes no hubiese sido posible el ejercicio, y su alta efectividad; estos actores clave en la construcción del diccionario de competencias y su intervención permitió garantizar la validez del documento, además del reflejo del sentido de pertenencia que surgió durante la consultoría.

3. Articulación de aspectos operativos con la Estrategia:

Implementar herramientas que, desde las subjetividades conducen a la objetividad, como el FODA permite una amplia visión del talento humano en la organización. Este tipo de estrategias posicionaron el proyecto no como algo aislado sino como un todo que da amplitud a la profesionalización de los procesos en el área de talento humano (Alles, 2008).

4. Seguimiento y divulgación estructurada:



Cuando se determina realizar la divulgación del diccionario de competencias de manera paulatina y estructurada, con el acompañamiento y respaldo de la gerencia general, formalizada además a través de las actas de seguimiento, fortalece la legitimidad del proyecto y del proceso en su totalidad, además de alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa dándole bases para la sostenibilidad de la consultoría.

Oportunidades de Mejora

1. Énfasis en la sistematización de la información:

Si bien el trabajo de campo dado desde la consultoría fue estructurado y riguroso, uno de los aspectos fundamentales es la transformación digital en la empresa que conduzcan a facilitar su sistematización, para reducir márgenes de error.

2. *Planteamiento de estrategias comunicativas a priori de la divulgación:*

Es innegable el apoyo desde la Gerencia en el plan y proceso de divulgación del modelo y la construcción del diccionario de competencias; sin embargo, pudo anticiparse la sensibilización hacia los colaboradores de manera previa, para facilitar la comprensión de la estructura y concepto de la competencia (González, 2016), y disminuir posibles resistencias. Este aspecto toma especial relevancia cuando nos referimos a un lenguaje técnico que puede ser ajeno a algunos grupos operativos.

3. *Implementación de indicadores a futuro para lograr trazabilidad en el tiempo:*

Si se piensa a mediano y largo plazo es indispensable que se planteen indicadores que permitan un impacto a futuro, teniendo en cuenta variables como la adecuación correcta del perfil a los cargos, o nivel de satisfacción del equipo de líderes con los procesos de selección implantados.

4. *Formación a nivel técnica en competencia para mandos medios:*

El éxito organizacional de este tipo de implementaciones radica en que toda la organización conozca el proceso y lo haga parte de su día a día, convirtiéndose en el ADN de la empresa.



Este aspecto resulta muy útil para procesos adyacentes a selección, como retroalimentación, evaluación de desempeño o detección de necesidades de capacitación.

5. Traslado a la Mina:

Uno de los aspectos que resultó un poco complejo para los consultores fue el desplazamiento a la mina y centro de operaciones para el desarrollo de las actividades propias del proyecto, aspecto que dificultó el seguimiento in situ, aunque el apoyo del área gerencial para transmitir la información fue fundamental, como ya se ha mencionado.

Recomendaciones para la Gerencia

Con miras al fortalecimiento de la capacidad institucional de la empresa, y su innovación y sostenibilidad que se profundizó a partir de la consultoría, se recomienda en el mediano y largo plazo:

A corto plazo

1. Socialización a todos los miembros de la empresa del Diccionario de Competencias:

Si bien ya se divulgó la información del Diccionario de competencias bajo la colaboración de la Gerencia General, es importante socializar toda la información a todas las áreas operativas de la compañía, mediante talleres prácticos que permitan acercamiento continuo al modelo, y su aplicabilidad en todos los procesos, más allá de la selección.

2. Actualización y ajuste a los perfiles de cargo:

El diccionario de competencias brinda una hoja de ruta para fortalecer el talento de la organización, por eso es indispensable que se ajusten todos los cargos de la compañía, sin excepción, a los requerimientos del proyecto finalizado, pues debe darse coherencia entre las requisiciones de los roles y los criterios con los que se realizan los procesos de selección.

3. Formación técnica en la selección por competencias:

Una de las ventajas del modelo, como ya se difundió tras la aplicación del proyecto, es la de brindar mayor objetividad y efectividad a los procesos de la selección del talento, por lo



tanto, resulta preponderante que continuamente se capacite al personal inmerso en talento humano y a los líderes que interfieren en las entrevistas y análisis de candidatos.

4. Determinar Indicadores claves de gestión:

Para monitorear la efectividad del enfoque basado en el modelo es clave que se determinen KPIs que evidencien dicha efectividad, como tiempo promedio invertido en los procesos de selección, tasas de éxito en períodos de prueba, o cumplimientos del perfil en términos de porcentaje.

A mediano plazo

1. Integrar el modelo a evaluaciones de desempeño 360 grados:

Este tipo de evaluación permite objetividad en el proceso, y si se tiene en cuenta el modelo de gestión por competencias resulta más efectivo, pues se incluyen los criterios definidos en el diccionario de competencias al momento de las valoraciones, brindando además equidad y estrategia en este importante proceso.

2. Analizar las brechas de candidatos enfocados a formación:

A partir de los perfiles de cargo juiciosamente estructurados, deben plantearse planes de formación y capacitación que reduzcan las brechas de los candidatos y el perfil de cargo ideal, para invertir de manera eficiente en el talento humano, y darles prioridad a áreas críticas.

3. Planeación de planes de carrera y sucesión:

Para nadie es un secreto que uno de los factores de mayor motivación en los colaboradores es la posibilidad de crecimiento y formación profesional; el uso del modelo para este fin resulta provechoso, pues permite establecer rutas reales de crecimiento a partir de la identificación de competencias clave en la proyección de carrera, aspecto que además permite la retención del talento.



A largo plazo

1. Orientación de la Cultura Organizacional al desarrollo de las competencias:

Desde el lenguaje cotidiano incorporado, los reconocimientos, el liderazgo, hasta la comunicación interna de la empresa debe estar orientado bajo los preceptos del modelo de gestión por competencias, pues se valorará el trabajo que desde los equipos se han construido para ser más eficiente la organización.

2. Automatización de los procesos de Recursos Humanos:

Para reducir las cargas operativas que implican los procesos en áreas de talento, en la medida de lo posible se sugiere incluir IA y herramientas tecnológicas que sistematicen, por ejemplo, el manejo del diccionario por competencias o los planes de formación.

3. Actualización del diccionario de así requerirse, y auditorías periódicas del modelo:

Por último, se recomienda a Empresas de Quebrada Negra el constante monitoreo al modelo y revisión del diccionario, pues los procesos en talento humano son tan dinámicos como los cambios que lo influyen según contextos políticos, económicos y sociales, lo que implica revisar las necesidades estratégicas, y, por ende, parte de sus procesos, pues pueden incorporarse competencias emergentes.



Referencias

- Alles, M. (2021). *Diccionario de competencias: la trilogía*. Granica.
- Bermúdez, A., & Cuervo, L. (2021). *Gestión del talento humano por competencias: enfoque estratégico y contextualizado*. Bogotá: Ediciones USTA.
- 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
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso 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. Diario Oficial No. 46.160. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.htm
- Congreso de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47.937. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html
- Congreso de Colombia. (2022). Ley 2220 de 2022. Por medio de la cual se expide el Estatuto de Conciliación y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 52.125. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2220_2022.htm
-

Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (12.^a ed.). Cengage Learning.

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

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16.^a ed.). Pearson.

Determina las conductas atenuantes, circunstancias agravantes y graduación de las conductas constitutivas de acoso laboral. Arts. 3 a 5 y 12 a 18.

González, A. (2016). *Gestión por competencias: Cómo implementar un modelo integral en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos

González, C. (2019). Modelos de competencias laborales en la práctica organizacional contemporánea. *Revista de Gestión Humana*, 27(3), 45–61.

Ley 1010 de 2006 - Gestor Normativo - Función Pública

Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_1429_2010]

Leyes desde 1992 - Vigencia Expresa y Sentencias de Constitucionalidad. Senado de la República de Colombia

Peña, J., & Rodríguez, D. (2020). *Competencias clave en entornos industriales y mineros sostenibles*. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 6(1), 12–28.

Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. [https://www.pmi.org/pmbok-guide-](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49)

[standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49)

D

Rial, A. (2017). *Talento y competencias en la organización postmoderna*. Madrid: Editorial Pirámide.



Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2016). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Zuluaga, L. (2018). Construcción e implementación de diccionarios de competencias en organizaciones colombianas. Cali: Universidad Icesi



Datos de Registro de Consultores del proyecto

| Datos de Registro de Investigadores | |
|--------------------------------------|---|
| Nombre Estudiante 1 | Luis Miguel Corredor Rojas |
| Enlace CvLAC | CvLAC |
| Enlace ORCID | https://orcid.org/0009-0009-6324-5455 https://orcid.org/0009-0009-6324-5455 |
| Enlace Google Académico | https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=wJY-0VAAAAAJ https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=wJY-0VAAAAAJ |
| Facultad | Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad. |
| Programa/Dpto/Instituto | Maestría en Gerencia del Talento Humano |
| Nombre Estudiante 2 | Javier Leonardo Zúñiga Martin |
| Enlace CvLAC | JAVIER LEONARDO ZÚÑIGA MARTÍN - CvLAC |
| Enlace ORCID | JAVIER LEONARDO ZUÑIGA MARTÍN (0009-0001-1496-8077) - ORCID |
| Enlace Google académico | JAVIER LEONARDO ZUÑIGA MARTIN - Google Académico |
| Facultad | Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad. |
| Programa/Dpto/Instituto | Maestría en Gerencia del Talento Humano |
| Nombre director Consultoría | Leidy Johanna Gordillo Vásquez |
| 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=T2EhJxAAAAAJ&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 | Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad. |
| Programa/Dpto/Instituto | Maestría en Gerencia del Talento Humano |

Anexos

Anexo A. Matriz FODA



Anexo A

Matriz FODA – Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S.

| Fortalezas (F) | Oportunidades (O) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Proyecto sólido con concesión vigente hasta 2039. | <ul style="list-style-type: none"> Aumento de la demanda global por esmeraldas con trazabilidad y minería responsable. |
| <ul style="list-style-type: none"> Misión y visión claramente orientadas a sostenibilidad, tecnología y calidad. | <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de profesionalizar procesos clave (como selección) mediante modelos modernos y basados en competencias. |
| <ul style="list-style-type: none"> Compromiso declarado con el talento humano y altos estándares ambientales. | <ul style="list-style-type: none"> Creciente interés del sector por atraer talento calificado y diverso para minería ética. |
| <ul style="list-style-type: none"> Tamaño organizacional que permite implementar modelos con mayor agilidad que en grandes empresas. | <ul style="list-style-type: none"> Apoyo institucional a la transformación cultural y organizacional. |
| <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo accesible y apertura a procesos de mejora en gestión humana. | <ul style="list-style-type: none"> Alianzas potenciales con universidades y centros de formación técnica minera. |
| Debilidades (D) | Amenazas (A) |
| <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un proceso formal de selección basado en criterios objetivos y competencias. | <ul style="list-style-type: none"> Alta competencia por talento calificado en zonas rurales o de difícil acceso. |
| <ul style="list-style-type: none"> Limitada sistematización del proceso de gestión humana (falta de registros o trazabilidad digital). | <ul style="list-style-type: none"> Riesgos reputacionales por malas prácticas de contratación o rotación injustificada. |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de perfiles por competencias claramente definidos para cada rol. Necesidad de sensibilización y capacitación en el modelo de competencias en todos los niveles. | <ul style="list-style-type: none"> Impacto en productividad si el personal no es alineado desde el ingreso con los valores y visión organizacional. Dificultad para atraer jóvenes profesionales si no se percibe modernización o crecimiento profesional. |

Anexo B. Encuesta por competencias



Anexo B

Esmeraldas de Quebrada Negra – EQN

Proyecto de Consultoría Formalización del Proceso de Selección bajo el Modelo de Gestión por Competencias

INFORME DE ENCUESTA POR COMPETENCIAS – PANEL DE EXPERTOS

Se desarrolló un forms para facilitar la Encuesta que brindó la información suficiente para determinar las Competencias.

Participantes expertos: Cargos Gerenciales, Administrativos y operativos.

Objetivo: Identificar las competencias clave para el éxito organizacional, en coherencia con la misión y visión de EQN.

Definición de Competencia: reunión de conocimientos, habilidades y actitudes que influyen directamente en el desempeño (Spencer y Spencer 2016).

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de competencias con su respectiva definición.

Marque con una **X** si considera que dicha competencia es **necesaria (1)** o **no es necesaria (0)** para la organización, teniendo en cuenta la misión y visión de EQN.

Solo puede calificar máximo 4 competencias como necesarias (1).

| N.º | Competencia | Definición | Necesaria (1) | No necesaria (0) |
|-----|--------------------------|---|---------------|------------------|
| 1 | Liderazgo | Capacidad para guiar, motivar e influenciar a otros hacia el logro de los objetivos organizacionales. | | |
| 2 | Orientación a resultados | Enfoque hacia el logro eficiente y eficaz de metas, optimizando recursos y tiempos. | | |
| 3 | Trabajo en equipo | Habilidad para colaborar con otros, aportando al cumplimiento de objetivos comunes. | | |
| 4 | Comunicación asertiva | Capacidad para expresar ideas y necesidades de manera clara, respetuosa y efectiva. | | |





QUEBRADA NEGRA

MINERA

| N.º | Competencia | Definición | Necesaria (1) | No necesaria (0) |
|-----|--|---|---------------|------------------|
| 5 | Compromiso ético | Adhesión a principios morales y a las normas organizacionales, actuando con transparencia. | | |
| 6 | Innovación | Capacidad para generar y aplicar ideas nuevas que mejoren procesos, productos o servicios. | | |
| 7 | Pensamiento estratégico | Habilidad para anticiparse, planificar y tomar decisiones alineadas con el futuro de la organización. | | |
| 8 | Responsabilidad ambiental | Compromiso con la protección del entorno y uso sostenible de los recursos naturales. | | |
| 9 | Orientación al cliente interno y externo | Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades del cliente, manteniendo relaciones de valor. | | |
| 10 | Gestión del cambio | Habilidad para adaptarse y liderar procesos de transformación organizacional. | | |
| 11 | Planeación y organización | Capacidad para estructurar, priorizar y gestionar actividades de manera eficiente. | | |
| 12 | Toma de decisiones | Habilidad para seleccionar la mejor alternativa en situaciones complejas o bajo presión. | | |
| 13 | Aprendizaje continuo | Disposición para adquirir y aplicar nuevos conocimientos en beneficio del desarrollo personal y organizacional. | | |
| 14 | Relaciones interpersonales | Habilidad para interactuar de manera positiva, respetuosa y empática con los demás. | | |

Aceptación de la encuesta por parte de los participantes (Consentimiento informado):





QUEBRADA NEGRA
MINERA

1. Acepto participar en la investigación y autorizo el tratamiento de mis datos personales conforme a la normatividad vigente en Colombia.

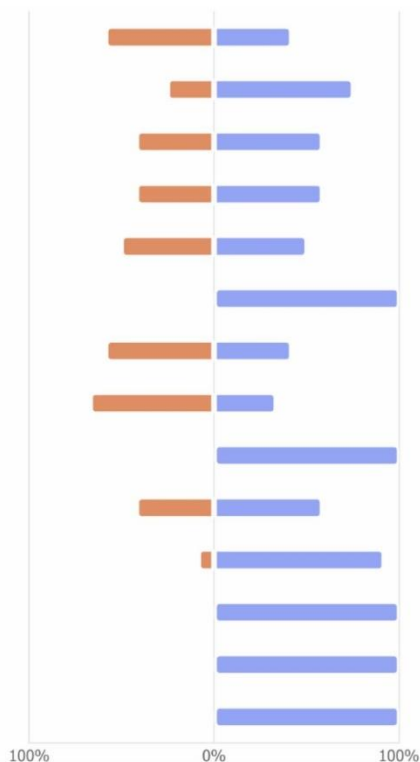
[Más detalles](#)

- SI 12
- No 0



Resultado de las competencias más puntuadas:

- Liderazgo** (Capacidad para guiar, motivar e influenciar a otros hacia el logro de los objetivos organizacionales)
- Orientación a resultados** (Enfoque hacia el logro eficiente y eficaz de metas, optimizando recursos y tiempos)
- Trabajo en equipo** (Habilidad para colaborar con otros, aportando al cumplimiento de objetivos comunes)
- Comunicación asertiva** (Capacidad para expresar ideas y necesidades de manera clara, respetuosa y efectiva)
- Compromiso ético** (Adhesión a principios morales y a las normas organizacionales, actuando con transparencia)
- Innovación** (Capacidad para generar y aplicar ideas nuevas que mejoren procesos, productos o servicios)
- Pensamiento estratégico** (Habilidad para anticiparse, planificar y tomar decisiones alineadas con el futuro de la organización)
- Responsabilidad ambiental** (Compromiso con la protección del entorno y uso sostenible de los recursos naturales)
- Orientación al cliente interno y externo** (Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades del cliente, manteniend...
- Gestión del cambio** (Habilidad para adaptarse y liderar procesos de transformación organizacional)
- Planeación y organización** (Capacidad para estructurar, priorizar y gestionar actividades de manera eficiente)
- Toma de decisiones** (Habilidad para seleccionar la mejor alternativa en situaciones complejas o bajo presión)
- Aprendizaje continuo** (Disposición para adquirir y aplicar nuevos conocimientos en beneficio del desarrollo personal y...
- Relaciones interpersonales** (Habilidad para interactuar de manera positiva, respetuosa y empática con los demás)



Anexo C. Diccionario de competencias



Anexo C

Diccionario de Competencias

El Diccionario de Competencias que se presenta a continuación constituye una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S. Su propósito principal es establecer un marco común que permita identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias clave que garantizan el cumplimiento de la misión y visión de la organización, así como la consolidación de una cultura de alto desempeño, ética y sostenibilidad.

La gestión por competencias ha evolucionado para responder a los desafíos dinámicos del entorno organizacional contemporáneo. Hoy más que nunca, las organizaciones requieren sistemas que articulen el comportamiento humano con los objetivos estratégicos del negocio (Rial, 2017). En este contexto, el diccionario permite traducir las necesidades estratégicas en conductas observables y medibles, promoviendo procesos más objetivos en la selección, evaluación y desarrollo de personal.

Diversos estudios recientes confirman que contar con un diccionario de competencias facilita una mayor claridad en los roles, reduce los sesgos en la toma de decisiones y mejora la percepción de equidad en los procesos de talento humano (González, 2019). Además, fortalece la identidad organizacional al consolidar una base cultural común, especialmente en sectores como la minería, donde las condiciones de operación requieren comportamientos consistentes con la responsabilidad social y ambiental (Peña & Rodríguez, 2020).

El diseño de este diccionario ha considerado buenas prácticas internacionales, pero también ha sido contextualizado a la realidad de EQN. Esto responde a las recomendaciones actuales de personalizar los modelos de competencias para que reflejen tanto las aspiraciones organizacionales como los valores culturales propios del entorno (Bermúdez & Cuervo, 2021). Asimismo, su estructura permite ser utilizado no solo en la selección, sino también en procesos de retroalimentación, planes de carrera, formación y gestión del cambio.





**QUEBRADA NEGRA
MINERA**

En suma, este documento es una herramienta viva que debe ser revisada periódicamente, a medida que la organización crece, aprende y responde a nuevos desafíos estratégicos y operativos. La implementación coherente de este instrumento fortalecerá la capacidad de Esmeraldas de Quebrada Negra para atraer, retener y desarrollar talento alineado con su proyecto empresarial.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS EQN

| Competencias Organizacionales | Definición | Conductas observables (por nivel) |
|--|--|--|
| 1. Trabajo en equipo | Colabora de manera activa para alcanzar objetivos comunes, aportando desde su rol. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Se comunica con respeto y coopera con su cuadrilla. • Técnico: Comparte conocimientos con compañeros. • Administrativo: Facilita la integración de áreas. • Estratégico: Fomenta una cultura de colaboración transversal. |
| 2. Orientación a resultados | Enfoque hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos, superando obstáculos. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Cumple metas diarias con calidad. • Técnico: Optimiza procesos y reduce tiempos. • Administrativo: Establece indicadores y hace seguimiento a resultados. • Estratégico: Define metas organizacionales y evalúa el desempeño global. |
| Competencias Específicas 3. Liderazgo | Capacidad para guiar, motivar e influir en otros para alcanzar los objetivos organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Sigue instrucciones y motiva a sus compañeros con el ejemplo. • Técnico: Coordina tareas y orienta a nuevos colaboradores. • Administrativo: Inspira compromiso y maneja conflictos con equidad. |





QUEBRADA NEGRA
MINERA

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico: Define visión, moviliza equipos y toma decisiones de alto impacto. |
| 4. Responsabilidad ambiental | Compromiso con la protección del entorno y uso sostenible de los recursos naturales. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Dispone correctamente los residuos en campo. • Técnico: Aplica protocolos ambientales en procesos operativos. • Administrativo: Monitorea cumplimiento ambiental y propone mejoras. • Estratégico: Define políticas y alianzas estratégicas en sostenibilidad. |
| 5. Comunicación asertiva | Expresa ideas y emociones de forma clara, directa y respetuosa. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Informa adecuadamente situaciones de campo. • Técnico: Explica procedimientos de manera comprensible. • Administrativo: Gestiona reuniones efectivas. • Estratégico: Comunica decisiones clave con transparencia. |
| 6. Compromiso ético | Actúa con integridad, cumpliendo normas y valores organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Cumple normas de seguridad y reporta irregularidades. • Técnico: Respeta procesos y protocolos técnicos. • Administrativo: Toma decisiones justas y documentadas. • Estratégico: Representa a la empresa con rectitud ante entes externos. |
| 7. Pensamiento estratégico | Visualiza el futuro de la organización, anticipando escenarios y | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Comprende cómo su trabajo impacta los resultados generales. • Técnico: Propone mejoras basadas en datos. |





**QUEBRADA NEGRA
MINERA**

| | | |
|-----------------------|--|---|
| | tomando decisiones alineadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Administrativo: Analiza tendencias para planear a mediano plazo. • Estratégico: Formula la visión y orienta la empresa hacia el largo plazo. |
| 8. Gestión del cambio | Capacidad para adaptarse y liderar procesos de transformación. | <ul style="list-style-type: none"> • Operativo: Se ajusta con disposición a nuevas formas de trabajo. • Técnico: Capacita a otros en nuevos procedimientos. • Administrativo: Lidera cambios de procesos organizacionales. • Estratégico: Impulsa la innovación cultural y tecnológica. |



Anexo D. Perfiles de Cargo



| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | Día | Mes | Año |
|----------------------------|-----------------|-----|-----|------|
| | PERFIL DE CARGO | 25 | 05 | 2025 |

| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
|--|--|---------------------------|----|---|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Gerente General | | | |
| ÁREA | Dirección General | PERSONAL DIRECTO A CARGO | 6 | |
| CARGO INMEDIATO | Jefe Junta Directiva | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | 25 | |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Profesional con posgrado (Maestría o MBA preferiblemente) | | | |
| TÍTULO | Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, o afines | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos, actualizaciones, etc.) | | | | |
| Alta dirección, liderazgo estratégico, finanzas corporativas, sostenibilidad o gestión de proyectos mineros. | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | 8 a 10 años | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | En cargos de alta dirección, preferiblemente en el sector minero o extractivo, liderando procesos estratégicos, financieros y de sostenibilidad. Experiencia con relacionamiento institucional y toma de decisiones en contextos de alta complejidad | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | |
| Dirigir la empresa de manera integral para garantizar su sostenibilidad, competitividad y posicionamiento en el mercado nacional e internacional de esmeraldas, asegurando el cumplimiento de la visión estratégica, la operación eficiente de todos los procesos y el fortalecimiento de relaciones con actores clave del entorno minero, social, ambiental y financiero. | | | | |
| 4. NIVEL DE CONTRIBUCIÓN | | | | |
| Debe indicar a que nivel de contribución está vinculado el cargo (Anexo) | | | | |
| LIDERANDO LA ORGANIZACIÓN | | | | |
| Formula la estrategia corporativa, orienta la misión y visión organizacional, toma decisiones de alto impacto, dirige e institucionales y representa legal y públicamente a la empresa. | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | |
| Asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos mineros, administrativos y comerciales | | | | X |
| Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa | | | | X |
| Fortalecer el posicionamiento nacional e internacional de la compañía | | | | X |
| Impulsar prácticas mineras responsables y sostenibles | | | | X |
| Desarrollar relaciones de valor con stakeholders y autoridades | | | | X |



| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | | |
|---|---|---------|----------------------|--------------------------------------|---|--|
| Indique con cual(es) proceso(s) de la organización está vinculado el cargo en mención | | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Dirección Estratégica | X | PROCESOS DE APOYO | Gestión Financiera | X | |
| | Gestión de la Sostenibilidad | X | | Gestión Humana | X | |
| | Relacionamiento empresarial | | | Jurídico y Cumplimiento | X | |
| | Planeación Corporativa | X | | Tecnología y Sistemas de Información | X | |
| PROCESOS MISIONALES | Operaciones Mineras | X | | | | |
| | Comercialización y Exportación | X | | | | |
| | Investigación y Desarrollo de operaciones mineras | X | | | | |
| | Seguridad y Salud en el Trabajo | X | | | | |
| | Gestión Social y Ambiental | X | | | | |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | | |
| Competencias Organizacionales | | | | | | |
| Nivel de competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Nombre de la competencia: | | | | | | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | | | X | |
| 2. Orientación a Resultados | | | | | X | |
| Competencias específicas del cargo | | | | | | |
| 3. Liderazgo | | | | | X | |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | | | X | |
| 5. Comunicación asertiva | | | | | X | |
| 6. Compromiso Ético | | | | | X | |
| 7. Pensamiento Estratégico | | | | | X | |
| 8. Gestión del Cambio | | | | | X | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para Directores y Gerentes | | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | | |
| NIVEL | | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | | |
| Definición de la estrategia empresarial y aprobación de planes operativos | Alto | | | Trimestral | | |
| Gestión del relacionamiento institucional y legal | Alto | | | Permanente | | |
| Supervisión de operaciones y resultados financieros | Alto | | | Mensual | | |
| Liderazgo en sostenibilidad y cumplimiento normativo | Alto | | | Permanente | | |
| Representación legal y pública de la empresa | Alto | | | Permanente | | |



| | | | |
|---|--|--|-------------------|
| Dirección del equipo directivo y toma de decisiones de alto nivel | Alto | | Permanente |
| Aprobación y seguimiento del presupuesto | Alto | | Trimestral |
| Impulso a la cultura organizacional y clima laboral positivo | Alto | | Permanente |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | |
| INTERNO | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | Frecuencia |
| Junta Directiva | Seguimiento a la estrategia y resultados | | Mensual |
| Dirección de Operaciones | Coordinación del plan de explotación | | Mensual |
| Dirección de Talento Humano | Clima y cultura organizacional | | Mensual |
| Dirección Financiera | Control presupuestal y sostenibilidad | | Quincenal |
| Dirección Comercial y Mercadeo | Expansión y posicionamiento | | Mensual |
| Coordinación Ambiental y Social | Cumplimiento normativo | | Mensual |
| EXTERNO | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | Frecuencia |
| Autoridades mineras y ambientales: | Licenciamiento, regulación | | Permanente |
| Aliados estratégicos e inversionistas | Proyectos y alianzas | | Permanente |
| Comunidades locales | Relacionamiento y licencia social | | Semestralmente |
| Certificadores y entidades de trazabilidad | Sostenibilidad y transparencia | | Permanente |

| | | |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
| <i>Javier Leonardo Z</i> | <i>PP. Vivian Andrea Corredor</i> | <i>PP Vivian Andrea Corredor</i> |
| Cargo: Director de Gestión Humana | Cargo: Junta directiva | Cargo: Junta directiva |






| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | Día | Mes | Año |
|----------------------------|-----------------|-----|-----|------|
| | PERFIL DE CARGO | 25 | 05 | 2025 |

| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
|--|---|---------------------------|----|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Subgerente | | | |
| ÁREA | Dirección General | PERSONAL DIRECTO A CARGO | 3 | |
| CARGO INMEDIATO | JEFE Gerente General | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | 3 | |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Profesional con posgrado | | | |
| TÍTULO | Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía, Geología u otros afines al sector | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos y/o diplomados) | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Especialización o maestría en Gestión de Proyectos, Operaciones, Sostenibilidad o Finanzas. • Conocimientos en minería, normativas legales, planeación estratégica y gestión organizacional. | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | 6 años | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> • En cargos de coordinación o dirección en sectores minero-energéticos, industriales o de servicios. • Experiencia en planeación, ejecución y seguimiento de proyectos, así como en gestión de equipos multidisciplinares. | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | |
| Apoyar al Gerente General en la planeación, gestión y seguimiento de la operación integral de Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S., garantizando el cumplimiento de metas estratégicas, el funcionamiento eficiente de los procesos y la coordinación efectiva entre las áreas operativas, administrativas, sociales y comerciales. | | | | |
| 4. NIVEL DE CONTRIBUCIÓN | | | | |
| Indique a que nivel de contribución está vinculado el cargo (Anexo) | | | | |
| LIDERANDO EQUIPOS Y PROCESOS ORGANIZACIONALES | | | | |
| Coordina la implementación de estrategias, lidera equipos multidisciplinares, hace seguimiento a indicadores y propone mejoras operativas y de gestión. Actúa como segundo al mando en la organización, tomando decisiones clave en ausencia del Gerente General. | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | |
| Garantizar el cumplimiento de la estrategia corporativa en todos los procesos. | | | | |
| Apoyar el fortalecimiento del sistema de trazabilidad, sostenibilidad y certificaciones. | | | | |



| Liderar iniciativas de mejora continua, eficiencia y productividad. | | | | | |
|--|---|---------|-------------------|--------------------------------------|---|
| Impulsar el crecimiento comercial, operativo y comunitario de la empresa. | | | | | |
| Garantizar el cumplimiento normativo en lo operativo, ambiental y social. | | | | | |
| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | |
| Indique con cual(es) proceso(s) Institucionales está vinculado el cargo en mención | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Apoyo al direccionamiento estratégico | X | PROCESOS DE APOYO | Gestión financiera | X |
| | Evaluación de desempeño organizacional | X | | Talento humano | X |
| | Planeación táctica | X | | Seguimiento a legal, ambiental y SST | X |
| PROCESOS MISIONALES | Coordinación de exploración y explotación | X | | | |
| | Gestión de relaciones comunitarias | X | | | |
| | Comercialización y logística | X | | | |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | |
| Competencias corporativas | | | | | |
| Nivel de competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nombre de la competencia: | | | | | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | | X | |
| 2. Orientación a Resultados | | | | X | |
| Competencias específicas del cargo | | | | | |
| 3. Liderazgo | | | | X | |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | | X | |
| 5. Comunicación asertiva | | | | X | |
| 6. Compromiso Ético | | | | X | |
| 7. Pensamiento Estratégico | | | | X | |
| 8. Gestión del Cambio | | | | X | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para directores y Gerentes | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | |
| NIVEL | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | |
| Coordinar la ejecución de la estrategia corporativa. | Alto | | | Semanal | |
| Apoyar la gestión presupuestal y la eficiencia operativa. | Alto | | | Mensual | |
| Coordinar las áreas de operaciones, talento humano, comercial o social. | Alto | | | Permanente | |



| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Garantizar el flujo de información y decisiones entre la gerencia y el resto de la organización. | Alto | | | Permanente |
| Liderar equipos de mejora continua e innovación. | Alto | | | Trimestral |
| Actuar como suplente del Gerente General cuando se requiera. | Alto | | | Ocasional |
| Supervisar indicadores de gestión y proponer correctivos. | Alto | | | Mensual |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | | |
| INTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Todas las direcciones de área | Articulación de procesos y cumplimiento de metas | | | Permanente |
| EXTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Proveedores estratégicos, aliados comunitarios, entidades reguladoras | Representar a la organización de cara a cualquier necesidad | | | Frecuentemente |
| ELABORADO POR: | | REVISADO POR: | | APROBADO POR: |
| <i>Javier Leonardo Sáenz Martín</i> | |  | |  |
| Cargo: Director de Gestión Humana | | Cargo: Gerente General | | Cargo: Gerente General |





| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | | Día | Mes | Año |
|---|---|---|----------------------------------|-----|------|
| | PERFIL DE CARGO | | 25 | 05 | 2025 |
| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Director de Mercadeo | | | | |
| ÁREA | Dirección Comercial | | PERSONAL DIRECTO A CARGO | 5 | |
| CARGO INMEDIATO JEFE | Subgerente | | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | 5 | |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Profesional con especialización o maestría | | | | |
| TÍTULO | Marketing, Administración de Empresas, Publicidad, Comunicaciones o áreas afines | | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos y/o diplomados) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Especialización o maestría en Marketing Digital, Gestión Comercial, Estrategias de Internacionalización, o áreas relacionadas. • Conocimiento en análisis de mercado, planificación estratégica, y comunicación digital. | | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | 8 años | | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> • En el diseño e implementación de estrategias de marketing, gestión de marcas, comunicación empresarial y ventas. • Experiencia en la gestión de equipos comerciales, posicionamiento de productos y expansión internacional. • Conocimiento en análisis de tendencias, competencia y comportamiento del consumidor, especialmente en mercados internacionales (preferentemente Asia). | | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | | |
| Desarrollar, implementar y dirigir estrategias de mercadeo que promuevan la visibilidad, posicionamiento y comercialización de las esmeraldas de Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S. a nivel nacional e internacional, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de sostenibilidad, calidad y exclusividad de la marca. | | | | | |
| 4. NIVEL DE CONTRIBUCIÓN | | | | | |
| Indique a que nivel de contribución esta vinculado el cargo (Anexo) | | | | | |
| LIDERANDO LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MERCADEO | | | | | |
| Es responsable de definir y ejecutar la estrategia comercial de la empresa, generando propuestas de valor atractivas, impulsando las ventas, y optimizando la presencia de la marca en mercados internacionales. Este cargo requiere toma de decisiones a nivel estratégico y operativo, con un enfoque claro en la expansión global y la sostenibilidad. | | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | | |
| Posicionar la marca de Esmeraldas de Quebrada Negra como líder en calidad y sostenibilidad en mercados internacionales. | | | | | X |
| Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing digital y tradicional que promuevan el comercio de esmeraldas con trazabilidad y certificación. | | | | | X |
| Implementar campañas de comunicación efectivas, especialmente dirigidas al mercado asiático | | | | | X |



| Fortalecer la relación con clientes, proveedores y aliados comerciales a través de estrategias de fidelización y branding. | | | | | X |
|--|---|---------|-------------------|---|---|
| Generar informes y análisis periódicos sobre las tendencias del mercado, preferencias de los consumidores y resultados de las campañas de marketing. | | | | | X |
| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | |
| Indique con cual(es) proceso(s) Institucionales está vinculado el cargo en mención | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Posicionamiento de marca | X | PROCESOS DE APOYO | Gestión de presupuestos de mercadeo | X |
| | Estrategia de comunicación integral | X | | Análisis de impacto en campañas publicitarias | X |
| | Análisis de mercados internacionales | X | | Innovación en estrategias de ventas y marketing digital | X |
| PROCESOS MISIONALES | Comercialización de esmeraldas y productos derivados | X | | | |
| | Relación con distribuidores y clientes | X | | | |
| | Cumplimiento de objetivos de sostenibilidad y certificaciones | X | | | |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | |
| Competencias corporativas | | | | | |
| Nivel de competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | | | X |
| 2. Orientación a Resultados | | | | | X |
| Competencias específicas del cargo | | | | | |
| 3. Liderazgo | | | | | X |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | X | | |
| 5. Comunicación asertiva | | | | | X |
| 6. Compromiso Ético | | | | | X |
| 7. Pensamiento Estratégico | | | X | | |
| 8. Gestión del Cambio | | | X | | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para Directores y Gerentes | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | |
| NIVEL | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | |
| Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing y comunicación | Alto | | | Mensual | |
| Gestionar y optimizar el presupuesto de mercadeo. | Alto | | | Trimestral | |
| Liderar campañas publicitarias para el posicionamiento de la marca. | Alto | | | Continuo | |
| Mantener relaciones con clientes estratégicos y alianzas comerciales. | Alto | | | Permanente | |



| | | | | |
|--|--|-------------------------------|--|-------------------------------|
| Analizar el comportamiento del consumidor y tendencias del mercado. | Alto | | | Trimestral |
| Supervisar y coordinar al equipo de mercadeo y ventas. | Alto | | | Diario |
| Realizar seguimiento a los KPIs de marketing, ventas y rentabilidad. | Alto | | | Mensual |
| Generar informes estratégicos sobre las actividades de marketing. | Alto | | | Mensual |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | | |
| INTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Finanzas y Administración: | Revisión de presupuesto y rentabilidad de las estrategias de mercadeo. | | | Mensual |
| Equipo comercial | Coordinación de actividades comerciales y de posicionamiento de marca. | | | Permanente |
| Subgerente | Reportes estratégicos y alineación de objetivos corporativos. | | | Mensual |
| EXTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Clientes internacionales y distribuidores | Negociación y fidelización de relaciones comerciales. | | | Permanente |
| Agencias de publicidad y comunicación | Coordinación de campañas de marketing. | | | Según proyecto |
| Proveedores de materiales promocionales y publicidad | Desarrollo de materiales de comunicación visual y de producto. | | | Según necesidad |
| ELABORADO POR: | | REVISADO POR: | | APROBADO POR: |
| <i>Javier Leonardo Sáenz Martín</i> | | | | |
| Cargo: Director de Gestión Humana | | Cargo: Gerente General | | Cargo: Gerente General |





| | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|------------|------------|------------|
| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | Día | Mes | Año |
| | PERFIL DE CARGO | 25 | 05 | 2025 |

| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
|---|--|----------------------------------|----|----|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Director de Operaciones | | | |
| ÁREA | Dirección de Operaciones | PERSONAL DIRECTO A CARGO | | 10 |
| CARGO INMEDIATO JEFE | Gerente general | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | | 10 |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Profesional, preferiblemente con maestría | | | |
| TÍTULO | Ingeniería de Minas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines. | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos y/o diplomados) | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Especialización o maestría en Gestión de Operaciones, Gestión de Proyectos, o áreas relacionadas. • Conocimiento en gestión de la cadena de suministro, optimización de procesos y gestión de riesgos operacionales. | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | 8 a 10 años | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> • En el sector minero, industrial o en empresas con altos volúmenes de producción. • Experiencia en la dirección de equipos operativos y en la gestión de proyectos a gran escala. • Conocimiento de procesos de mejora continua, control de calidad y gestión de seguridad laboral. | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | |
| Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones mineras y de producción, optimizando los procesos operativos y asegurando que los objetivos de productividad, calidad y seguridad se cumplan de manera eficiente y efectiva, alineados con las estrategias de sostenibilidad de la empresa. | | | | |
| Indique a que nivel de contribución esta vinculado el cargo (Anexo) | | | | |
| Tiene la responsabilidad de garantizar la ejecución eficiente de las actividades operativas, desde la extracción de las esmeraldas hasta la distribución y comercialización. Este cargo requiere tomar decisiones de alto impacto en los procesos operacionales, la optimización de recursos y la implementación de soluciones que mejoren la productividad y la seguridad laboral. | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | |
| Asegurar que las operaciones mineras y de producción sean seguras, eficientes y rentables. | | | | X |
| Optimizar la cadena de suministro, garantizando la disponibilidad de recursos en cada fase de la producción. | | | | X |
| Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y de seguridad en las operaciones mineras. | | | | X |
| Impulsar proyectos de mejora continua y optimización de procesos operativos. | | | | X |
| Implementar y controlar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia operativa y la seguridad laboral. | | | | X |
| Colaborar con el área comercial y financiera para garantizar que las operaciones estén alineadas con la estrategia de sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. | | | | X |



| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | |
|--|---|---------|-------------------|--|---|
| Indique con cual(es) proceso(s) Institucionales está vinculado el cargo en mención | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Estrategia de producción y extracción | X | PROCESOS DE APOYO | Gestión de recursos humanos y capacitación | X |
| | Gestión de proyectos operacionales | X | | Gestión de herramientas tecnológicas para operaciones | X |
| | Gestión de riesgos operacionales | X | | Análisis de costos operacionales y control de presupuestos | X |
| PROCESOS MISIONALES | Producción minera | X | | | |
| | Logística y distribución | X | | | |
| | Gestión de calidad en la producción | X | | | |
| | Control de seguridad en las operaciones mineras | X | | | |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | |
| Competencias corporativas | | | | | |
| Nivel de competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | X | | |
| 2. Orientación a Resultados | | | | X | |
| Competencias específicas del cargo | | | | | |
| 3. Liderazgo | | | | X | |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | X | | |
| 5. Comunicación asertiva | | | | X | |
| 6. Compromiso Ético | | | | X | |
| 7. Pensamiento Estratégico | | | | X | |
| 8. Gestión del Cambio | | | X | | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para Directores y Gerentes | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | |
| NIVEL | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | |
| Definir la estrategia operativa y supervisar su implementación. | Alto | | | Anual | |
| Gestionar la optimización de procesos operativos | Alto | | | Continuo | |
| Asegurar el cumplimiento de las normativas de seguridad y medio ambiente. | Alto | | | Diario | |
| Coordinar la planificación de la producción minera y su logística. | Alto | | | Diario | |
| Supervisar la ejecución de proyectos operacionales. | Alto | | | Mensual | |
| Controlar los presupuestos operacionales y asegurar el uso eficiente de recursos. | Alto | | | Mensual | |



| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Evaluar el desempeño de los equipos operativos mediante KPIs. | Alto | | | Mensual |
| Desarrollar planes de mejora continua en los procesos operativos. | Alto | | | Trimestral |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | | |
| INTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Gerencia General | Coordinación de estrategias globales y alineación de objetivos operacionales | | | Permanente |
| Dirección de Recursos Humanos | Coordinación de la contratación y capacitación de personal operativo | | | Trimestralmente |
| Dirección Comercial | Alineación de objetivos comerciales con las capacidades operacionales | | | Mensual |
| Subgerencia | Supervisión y control de presupuestos operacionales | | | Mensual |
| EXTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Proveedores de equipos y tecnología | Coordinación para la compra y mantenimiento de equipos de producción | | | Permanente |
| Autoridades de seguridad y medio ambiente | Cumplimiento de normativas y regulaciones de seguridad y medio ambiente | | | Permanente |
| ELABORADO POR: | | REVISADO POR: | | APROBADO POR: |
| <i>Javier Leonardo Zúñiga Martín</i> | |  | |  |
| Cargo: Director de Gestión Humana | | Cargo: Gerente General | | Cargo: Gerente General |







| | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|------------|------------|------------|
| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | Día | Mes | Año |
| | PERFIL DE CARGO | 25 | 05 | 2025 |

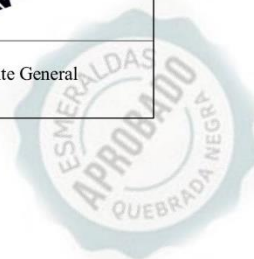
| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
|--|--|----------------------------------|----|---|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Director de Talento Humano | | | |
| ÁREA | Gestión Humana | PERSONAL DIRECTO A CARGO | 7 | |
| CARGO INMEDIATO JEFE | Gerente General | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | 7 | |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Profesional, preferiblemente con especialización o maestría | | | |
| TÍTULO | Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Derecho o áreas afines. | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos y/o diplomados) | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Formación en gestión de recursos humanos, liderazgo y coaching organizacional. Certificación en gestión de competencias y desarrollo organizacional. Conocimientos en legislación laboral y gestión estratégica del talento. | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | 8 a 10 años | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el sector minero, industrial o en organizaciones con un enfoque estratégico en la gestión del talento humano. Manejo de procesos de selección, capacitación, desarrollo organizacional y bienestar. Conocimientos avanzados en gestión del cambio, cultura organizacional y optimización de equipos. Experiencia en la implementación de políticas laborales y cumplimiento de normativas. | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | |
| Gestionar y optimizar los procesos de Talento Humano dentro de Esmeraldas de Quebrada Negra, con el fin de asegurar la selección, capacitación, desarrollo y retención de los mejores talentos, alineados con la visión estratégica de la empresa. Promover la cultura organizacional basada en los valores de sostenibilidad, seguridad, excelencia operativa y compromiso con el bienestar de los empleados. | | | | |
| 4. NIVEL DE CONTRIBUCIÓN | | | | |
| Indique a que nivel de contribución esta vinculado el cargo (Anexo) | | | | |
| Tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar las estrategias de recursos humanos, garantizando que las políticas y prácticas estén alineadas con la visión organizacional y contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa. Su labor se caracteriza por una fuerte capacidad de liderazgo, gestión estratégica y un enfoque hacia el bienestar de los empleados. | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | |
| Asegurar la selección de personal de alta calidad que cumpla con los requisitos operacionales y estratégicos de la empresa. | | | | X |
| Desarrollar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados. | | | | X |
| Fortalecer la cultura organizacional y promover el bienestar de los empleados, alineado con los valores y la visión de sostenibilidad. | | | | X |



| | | | | | |
|--|---|----------------|--------------------------|---|---|
| Fortalecer la cultura organizacional y promover el bienestar de los empleados, alineado con los valores y la visión de sostenibilidad. | | | | | X |
| Gestionar la implementación de políticas de seguridad laboral, salud ocupacional y prevención de riesgos. | | | | | X |
| Asegurar la retención de talento clave y el desarrollo de competencias críticas en la organización. | | | | | X |
| Gestionar el clima organizacional y liderar el cambio cultural dentro de la empresa. | | | | | X |
| Implementar sistemas de evaluación de desempeño efectivos y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. | | | | | X |
| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | |
| Indique con cual(es) proceso(s) Institucionales está vinculado el cargo en mención | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Gestión del talento humano | X | PROCESOS DE APOYO | Gestión de relaciones laborales y bienestar | X |
| | Desarrollo organizacional | X | | Cumplimiento normativo y legislación laboral | X |
| | Cultura organizacional y bienestar | X | | Gestión de la salud ocupacional y seguridad laboral | X |
| PROCESOS MISIONALES | Atracción, selección y contratación de personal | X | | Administración de compensaciones y beneficios | X |
| | Capacitación y desarrollo de habilidades | X | | | X |
| | Gestión del desempeño y evaluación de competencias | X | | | X |
| | Planificación estratégica de la fuerza laboral | X | | | X |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | |
| Competencias corporativas | | | | | |
| Nivel de competencia | | | | | |
| Nombre de la competencia: | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | X | | |
| 2. Orientación a Resultados | | | | X | |
| Competencias específicas del cargo | | | | | |
| 3. Liderazgo | | | | X | |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | X | | |
| 5. Comunicación asertiva | | | | X | |
| 6. Compromiso Ético | | | | X | |
| 7. Pensamiento Estratégico | | | | X | |
| 8. Gestión del Cambio | | | X | | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para Directores y Gerentes | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | |
| NIVEL | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | |
| Definir la estrategia de gestión del talento humano, alineada con los objetivos de la empresa. | Alto | | | Anual | |



| | | | |
|---|---|---|-------------------|
| Implementar políticas de contratación, capacitación, desarrollo y bienestar de los empleados. | Alto | | Continuo |
| Supervisar los procesos de selección y asegurarse de que los candidatos se ajusten a las necesidades de la empresa. | Alto | | Diario |
| Gestionar los programas de desarrollo organizacional y fortalecer la cultura empresarial. | Alto | | Trimestral |
| Implementar y monitorear las políticas de salud y seguridad ocupacional. | Alto | | Mensual |
| Evaluar el desempeño del personal y gestionar la retroalimentación continua. | Alto | | Mensual |
| Coordinar el cumplimiento de la legislación laboral y políticas internas. | Alto | | Trimestral |
| Gestionar el clima organizacional, fomentando un ambiente de trabajo positivo. | Alto | | Mensual |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | |
| INTERNO | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | Frecuencia |
| Gerencia General: | Coordinación estratégica para alinear la gestión del talento humano con los objetivos organizacionales. | | Permanente |
| Dirección de Operaciones: | Colaboración en la gestión de los recursos humanos para las operaciones mineras y productivas. | | Mensual |
| Dirección Financiera | Alineación de la gestión de recursos humanos con los presupuestos y compensaciones. | | Trimestral |
| Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo | Implementación de políticas de salud ocupacional y seguridad en el trabajo. | | Mensual |
| EXTERNO | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | Frecuencia |
| Proveedores de servicios de capacitación y desarrollo: | Coordinación de programas de formación y desarrollo profesional | | Permanente |
| Entidades gubernamentales y regulatorias | Cumplimiento de la normativa laboral y relaciones con las autoridades pertinentes | | Permanente |
| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: | |
| <i>Javier Leonardo Zuriga Martín</i> |  |  | |
| Cargo: Director de Gestión Humana | Cargo: Gerente General | Cargo: Gerente General | |







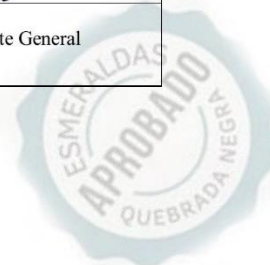
| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | | | | Día | Mes | Año |
|---|---|---|----------------------------------|--|-----|-----|------|
| | PERFIL DE CARGO | | | | 25 | 05 | 2025 |
| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | | | | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Operario – Carreador / Explosivista | | | | | | |
| ÁREA | Operaciones Mineras | | PERSONAL DIRECTO A CARGO | | | 0 | |
| CARGO INMEDIATO JEFE | Director de explotación | | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | | | 0 | |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | | | | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Secundaria completa | | | | | | |
| TÍTULO | No aplica, pero se valorará la formación técnica o tecnológica en minería o áreas afines. | | | | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos y/o diplomados) | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en seguridad minera y manejo de explosivos (en caso de ser explosivista). • Formación en técnicas de extracción minera y manejo de equipos de carga. • Conocimiento en primeros auxilios y gestión de riesgos. | | | | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | 1-2 años en labores similares, preferiblemente en minería subterránea o actividades relacionadas con la extracción y transporte de material. | | | | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el trabajo en minas subterráneas, retirando escombros y material estéril (Carreador). • Experiencia en el manejo de explosivos, detonaciones controladas y aseguramiento de la seguridad en el uso de material explosivo (Explosivista). • Conocimientos en técnicas de manejo de explosivos y procedimientos de seguridad minera. | | | | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | | | | |
| Garantizar el retiro seguro y eficiente de los estériles de los túneles (Carreador) o manejar el material explosivo para la extracción de esmeraldas en socavón (Explosivista), cumpliendo con los estándares de seguridad minera y asegurando la protección tanto del personal como de las instalaciones. Este cargo es clave para el funcionamiento seguro y efectivo de las operaciones subterráneas de la mina. | | | | | | | |
| 4. NIVEL DE CONTRIBUCIÓN | | | | | | | |
| Indique a que nivel de contribución esta vinculado el cargo (Anexo) | | | | | | | |
| El Operario, en su rol como Carreador o Explosivista, contribuye directamente al éxito de las operaciones mineras mediante la ejecución efectiva de actividades de apoyo cruciales para la extracción de esmeraldas. Su trabajo asegura que los procesos mineros se lleven a cabo de manera eficiente, con respeto a las normativas de seguridad y medio ambiente. | | | | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | | | | |
| Carreador: | | | | | | | |
| Realizar el retiro eficiente y seguro de los estériles y materiales no útiles de los túneles para garantizar el acceso continuo a las áreas de explotación minera. | | | | | | X | |
| Colaborar con el equipo de perforación para garantizar la disponibilidad de los frentes de trabajo. | | | | | | X | |
| Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad establecidos en las actividades de acarreo y descarga. | | | | | | X | |
| Explosivista: | | | | | | | |
| Manejar y controlar el material explosivo para la extracción segura de esmeraldas en los socavones. | | | | | | X | |



| | | | | | |
|--|---|----------------|--------------------------|---|---|
| Realizar las detonaciones de forma segura, siguiendo los procedimientos establecidos y cumpliendo con las normativas de seguridad y ambientales. | | | | | X |
| Gestionar el inventario de explosivos y asegurar que su almacenamiento cumpla con las normativas legales. | | | | | X |
| Coordinar con el equipo de seguridad para la evacuación y protección durante las detonaciones. | | | | | X |
| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | |
| Indique con cual(es) proceso(s) Institucionales está vinculado el cargo en mención | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Ejecución de las actividades de acarreo de material estéril o explosivos. | X | PROCESOS DE APOYO | Coordinación con las áreas de seguridad, operaciones y mantenimiento para asegurar la fluidez de las actividades mineras. | X |
| | Cumplimiento de las normativas de seguridad minera y medioambientales | X | | Cumplimiento de los protocolos de protección y primeros auxilios en caso de emergencias. | X |
| PROCESOS MISIONALES | Retiro de estériles y escombros de los túneles. | X | | | |
| | Manejo, almacenamiento y detonación de explosivos en áreas de extracción. | X | | | |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | |
| Competencias corporativas | | | | | |
| Nivel de competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nombre de la competencia: | | | | | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | X | | |
| 2. Orientación a Resultados | | X | | | |
| Competencias específicas del cargo | | | | | |
| 3. Liderazgo | | X | | | |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | X | | |
| 5. Comunicación asertiva | | | X | | |
| 6. Compromiso Ético | | | X | | |
| 7. Pensamiento Estratégico | X | | | | |
| 8. Gestión del Cambio | | X | | | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para Directores y Gerentes | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | |
| NIVEL | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | |
| Retirar el material estéril de los túneles de forma eficiente y segura. | Alto | | | Diario | |
| Realizar la carga, transporte y descarga de material estéril a los puntos indicados. | Alto | | | Diario | |
| Manejo adecuado de explosivos y realización de detonaciones controladas. | Alto | | | Según necesidad | |
| Cumplimiento de los procedimientos de seguridad minera y regulaciones sobre manejo de explosivos. | Alto | | | Diario | |



| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| Informar cualquier incidente o riesgo potencial durante las operaciones. | Alto | | | Continuo |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | | |
| INTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| Director de operaciones | Coordinación en la ejecución de tareas relacionadas con el acarreo de estériles o el manejo de explosivos. | | | Diario |
| Área de seguridad industrial y minera | Coordinación para la implementación de medidas de seguridad en las zonas de trabajo. | | | Diario |
| Área de mantenimiento y logística | Coordinación para la revisión y mantenimiento de los equipos de acarreo y detonación. | | | Diario |
| EXTERNO | | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | | Frecuencia |
| N/A | N/A | | | N/A |
| ELABORADO POR: | | REVISADO POR: | | APROBADO POR: |
| <i>Javier Leonardo Zúñiga Martín</i> | |  | |  |
| Cargo: Director de Gestión Humana | | Cargo: Gerente General | | Cargo: Gerente General |







| PROCESO: Gestión Humana | FORMATO | | | Día | Mes | Año |
|---|--|---------------------------|----|-----|-----|------|
| | PERFIL DE CARGO | | | 25 | 05 | 2025 |
| 1. ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | | | |
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Director de expansión | | | | | |
| ÁREA | Estrategia – Negocios internacionales | PERSONAL DIRECTO A CARGO | | 2 | | |
| CARGO INMEDIATO | JEFE Gerente general | TOTAL DE PERSONAL A CARGO | | 4 | | |
| REQUIERE PRESUPUESTO | SI | X | NO | | | |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL | | | | | | |
| EDUCACIÓN | | | | | | |
| NIVEL EDUCATIVO | Profesional con estudios de posgrado. | | | | | |
| TÍTULO | Profesional en Administración de Empresas, Economía, Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial o afines. Especialización o Maestría en Gerencia de Proyectos, Internacionalización de Negocios, Comercio Exterior, o MBA. | | | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Certificados, cursos y/o diplomados) | | | | | | |
| Cursos o diplomados en internacionalización, estrategia empresarial, expansión comercial, inversión extranjera o negociación internacional. | | | | | | |
| EXPERIENCIA | | | | | | |
| TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO | Mínimo 5 a 8 años | | | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | Experiencia liderando procesos de internacionalización, apertura de nuevos mercados, atracción de inversión extranjera, alianzas estratégicas globales, estudios de mercado internacionales, negociación y gestión de operaciones comerciales en el exterior. Idealmente en sectores de lujo, minería, comercio de piedras preciosas o productos de alta gama. | | | | | |
| 3. PROPÓSITO DEL CARGO (Objetivo del cargo) | | | | | | |
| Dirigir y ejecutar la estrategia de expansión internacional de EQN Colombia S.A.S., gestionando el posicionamiento global de la marca, desarrollando alianzas estratégicas, atrayendo inversión internacional y liderando la apertura de nuevos mercados para la comercialización de esmeraldas certificadas, garantizando alineación con la visión de sostenibilidad, trazabilidad y lujo. | | | | | | |
| Indique a que nivel de contribución esta vinculado el cargo (Anexo) | | | | | | |
| Define e impulsa estrategias corporativas de mediano y largo plazo, con alto grado de autonomía, toma de decisiones de impacto estratégico e interacción con el entorno nacional e internacional para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. | | | | | | |
| 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | |
| Indique con una (X) a que Objetivo Estratégico contribuye desde el desarrollo de su labor | | | | | | |
| Posicionar a EQN como referente global en esmeraldas sostenibles y certificadas | | | | | | X |
| Lograr alianzas estratégicas de valor con actores del mercado asiático y europeo | | | | | | X |
| Aumentar ingresos a través de mercados internacionales | | | | | | X |
| Atraer inversión extranjera mediante modelos innovadores (crowdfunding, membresías) | | | | | | X |
| Fortalecer el modelo de negocio digital y trazable (blockchain) a nivel global | | | | | | X |



| 6. MAPA DE PROCESOS | | | | | |
|--|---|---------|-------------------|-----------------------------------|---|
| Indique con cual(es) proceso(s) Institucionales está vinculado el cargo en mención | | | | | |
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | Direccionamiento estratégico | X | PROCESOS DE APOYO | Gestión jurídica internacional | X |
| | Sostenibilidad y desarrollo empresarial | X | | Gestión financiera y de inversión | X |
| | Internacionalización y expansión | X | | Gestión del conocimiento | X |
| | Comunicación y posicionamiento corporativo | X | | | |
| PROCESOS MISIONALES | Comercialización y ventas internacionales | X | | | |
| | Relacionamiento con stakeholders globales | X | | | |
| | Innovación comercial | X | | | |
| 7. COMPETENCIAS | | | | | |
| Competencias corporativas | | | | | |
| Nivel de competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nombre de la competencia: | | | | | |
| 1. Trabajo en Equipo | | | X | | |
| 2. Orientación a Resultados | | | | X | |
| Competencias específicas del cargo | | | | | |
| 3. Liderazgo | | | | X | |
| 4. Responsabilidad ambiental | | | X | | |
| 5. Comunicación asertiva | | | | X | |
| 6. Compromiso Ético | | | | X | |
| 7. Pensamiento Estratégico | | | | X | |
| 8. Gestión del Cambio | | | | X | |
| NIVEL | DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO | | | | |
| 1 | Nivel básico de la competencia. Aplica para cargos operativos | | | | |
| 2 | Nivel medio de la competencia. Aplica para administrativos sin personal a cargo | | | | |
| 3 | Nivel alto de la competencia. Aplica para administrativos con personal a cargo | | | | |
| 4 | Nivel máximo de la competencia. Aplica para Directores y Gerentes | | | | |
| 8. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD | | | | | |
| NIVEL | | | | | |
| ÁREA DE RESPONSABILIDAD | COMPLETO | PARCIAL | SOPORTADO | FRECUENCIA | |
| Definir y ejecutar el plan de expansión internacional y nuevos mercados | Alto | | | Trimestral | |
| Atraer inversión extranjera directa y nuevas fuentes de financiación internacional | Alto | | | Semestral | |
| Establecer alianzas estratégicas y relaciones institucionales globales | Alto | | | Trimestral | |
| Representar a EQN en ferias, ruedas de negocios y misiones internacionales | Alto | | | Ocasional | |
| Coordinar el desarrollo de estudios de mercado internacionales | Alto | | | Semestral | |
| Apoyar la estructuración de canales de ecommerce con trazabilidad internacional | Alto | | | Mensual | |



| | | | |
|---|--|---|------------------------------|
| Supervisar la implementación de planes de internacionalización con equipos externos | Alto | | Mensual |
| Gestionar información y tendencias sobre mercados objetivo | Alto | | Mensual |
| Generar informes estratégicos para la Alta Dirección | Alto | | Trimestral |
| Otras asignadas por la Gerencia General relacionadas con expansión y alianza | Alto | | Ocasional |
| 9. ÁREAS DE RELACIONAMIENTO | | | |
| INTERNO | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | Frecuencia |
| Gerencia General | Reportar resultados, recibir lineamientos estratégicos y coordinar decisiones operativa | | Diario / Semanal |
| Director de Talento Humano | Coordinar gestión de personal, capacitación y disciplina en frentes de trabajo. | | Semanal |
| Profesional Ambiental | Asegurar cumplimiento de normativas y buenas prácticas ambientales en las operaciones. | | Diario |
| Jefe de SST | Garantizar la seguridad en las labores mineras y el cumplimiento del SG-SST. | | Diario |
| Jefes de frente, explosivista, ayudantes y operarios | Coordinar ejecución de actividades operativas, metas de producción y asignación de recursos. | | Diario |
| Operarios, ayudantes, explosivista | Dar instrucciones operativas, supervisar ejecución, retroalimentar desempeño. | | Diario |
| Área de Abastecimiento y Mantenimiento | Coordinar disponibilidad de equipos, insumos, repuestos y apoyo técnico. | | Diario |
| EXTERNO | | | |
| Área de Contacto | Propósito | | Frecuencia |
| Autoridades mineras y ambientales | Garantizar cumplimiento normativo y atender requerimientos técnicos y legales. | | Mensual / Según necesidad |
| Proveedores de insumos y servicios técnicos | Negociar condiciones de suministro y asegurar continuidad operativa | | Permanentemente |
| Comunidades del área de influencia (en coordinación con área social) | Asegurar la licencia social, atender inquietudes, y coordinar intervenciones. | | Trimestral / Según necesidad |
| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: | |
| <i>Javier Leonardo Zúñiga Martín</i> |  |  | |
| Cargo: Director de Gestión Humana | Cargo: Gerente General | Cargo: Gerente General | |



e. Anexo E: Entrevista por competencias:



Anexo E

Formato de Entrevista por Competencias – EQN

Información General del Candidato

Nombre completo:

Documento de Identidad:

Dirección /ciudad de residencia:

Cargo al que se postula:

Contacto telefónico:

Sección 1: Información personal

Aspectos familiares: (Conformación del Núcleo familiar, cohabitantes)

Formación Académica: (Colegio formación, fechas de terminación, Institución)

Información Laboral: (Últimas experiencias, logros, duración, relación con jefe y compañeros)





QUEBRADA NEGRA
MINERA

Sección 2: Análisis de competencias

1. Liderazgo

Cuéntame sobre una vez en la que tuviste que liderar un equipo para alcanzar un objetivo común. ¿Qué acciones tomaste para asegurarte de que todos estuvieran alineados?

Relata una situación en la que tuviste que motivar a un compañero o a tu equipo para que cumplieran con una tarea difícil. ¿Qué hiciste para impulsar su compromiso?

Describe una vez en la que lideraste un proyecto o actividad, pero las circunstancias cambiaron. ¿Cómo adaptaste tu enfoque para mantener a tu equipo enfocado?

2. Orientación a Resultados

Relátame una situación en la que tuviste que cumplir con un objetivo en un tiempo limitado. ¿Qué medidas tomaste para lograrlo?





QUEBRADA NEGRA
MINERA

Cuéntame sobre un reto o dificultad que enfrentaste mientras trabajabas hacia un objetivo.

¿Cómo lo superaste y qué resultados obtuviste?

Dame un ejemplo de una ocasión en la que tuviste que cambiar de estrategia para lograr un resultado.

¿Qué hizo que cambiaras de enfoque y cómo gestionaste el cambio?

3. Trabajo en Equipo

Háblame de un proyecto en el que trabajaste en equipo. ¿Cómo contribuiste al éxito del equipo y cómo manejaste los desacuerdos dentro del grupo?

Describe una ocasión en la que tuviste que colaborar con personas de diferentes áreas o con habilidades distintas. ¿Cómo lograste coordinar esfuerzos para alcanzar un objetivo común?

Cuéntame sobre una vez que trabajaste en equipo para superar un desafío importante. ¿Qué roles asumieron los miembros del equipo y cómo contribuiste al proceso?





QUEBRADA NEGRA
MINERA

4. Responsabilidad Ambiental

Relata una vez en la que tuviste que tomar una decisión relacionada con la sostenibilidad o el cuidado del medio ambiente en tu lugar de trabajo. ¿Qué consideraciones tomaste en cuenta?

Cuéntame acerca de una situación en la que fuiste responsable de implementar prácticas ambientales en un proyecto o tarea. ¿Cómo te aseguraste de cumplir con las normativas y los estándares ambientales?

Dame un ejemplo de una vez que identificaste una oportunidad para mejorar el impacto ambiental en tu área de trabajo. ¿Qué cambios implementaste y qué resultados se obtuvieron?

5. Comunicación Asertiva

Cuéntame sobre una situación en la que tuviste que explicar un concepto o proceso complejo a un compañero o cliente. ¿Cómo te aseguraste de que la información fuera clara y comprendida?





QUEBRADA NEGRA
MINERA

Relata un ejemplo en el que tuviste que resolver un malentendido o conflicto en el equipo.
¿Cómo gestionaste la comunicación para llegar a una solución?

Describe una ocasión en la que tuviste que dar retroalimentación a un compañero o subordinado. ¿Cómo lo hiciste para que fuera constructivo y motivador?

6. Compromiso Ético

Cuéntame de una ocasión en la que te enfrentaste a un dilema ético en tu trabajo. ¿Cómo lo manejaste y qué decidiste hacer?

Relátame una situación en la que tuviste que cumplir con una política o norma que no compartías totalmente. ¿Cómo mantuviste tu profesionalismo en esa situación?

Describe una vez en la que descubriste una práctica que no cumplía con las normas éticas de la empresa. Qué hiciste al respecto





QUEBRADA NEGRA
MINERA

7. Pensamiento Estratégico

Relátame una ocasión en la que tuviste que tomar decisiones a largo plazo para el beneficio de la empresa. ¿Cómo analizaste las opciones disponibles?

Cuéntame de una vez en la que anticipaste un desafío o una oportunidad para la empresa. ¿Qué acciones tomaste en respuesta?

Háblame de una situación en la que tuviste que modificar una estrategia debido a cambios inesperados. ¿Cómo lo hiciste y qué impacto tuvo?

8. Gestión del Cambio

Cuéntame sobre una ocasión en la que tuviste que adaptarte a un cambio importante en tu trabajo. ¿Cómo lo gestionaste y cómo ayudaste a otros a adaptarse?

Relátame una situación en la que lideraste o facilitaste un proceso de cambio en tu equipo o área. ¿Cómo preparaste a las personas para el cambio?





QUEBRADA NEGRA
MINERA

Describe una vez en la que implementaste un cambio en tu forma de trabajar para mejorar la eficiencia o los resultados. ¿Qué motivó el cambio y cómo se gestionó

Aspectos personales que considere importantes en el proceso:

Expectativa laboral del candidato, y nivel de ajuste en términos salariales, de movilidad, disposición, etc:

Sección 3: Cuadro resumen

| Aspectos Por Evaluar | 1. Insatisfactorio | 2. Satisfactorio | 3. Promedio | 4. Por encima del Promedio | 5.Excepcional | Observaciones |
|-------------------------------------|--------------------|------------------|-------------|----------------------------|---------------|---------------|
| Formación Académica | | | | | | |
| Experiencia Laboral | | | | | | |
| Presentación personal | | | | | | |
| Expresión Verbal | | | | | | |
| Interés del candidato en el cargo | | | | | | |
| Expectativas Salariales | | | | | | |
| Impresión general y Recomendaciones | | | | | | |





QUEBRADA NEGRA
MINERA

Sección 4: Reporte final

Considera al candidato Apto:

SI ___ NO ___

Firma del Entrevistador:

Fecha:



Anexo F. Memorias de sesiones de divulgación:



| MEMORIAS DE SESIONES DE DIVULGACIÓN | |
|-------------------------------------|---|
| ACTA # 001 | FECHA: 6 de diciembre 2024 |
| TEMÁTICA DE LA REUNIÓN | Socialización Productos de Consultoría |
| OBJETIVO | Socializar con las directivas de EQN los productos desarrollados en el marco del proceso de consultoría en talento humano, orientado a la formalización del proceso de selección bajo el enfoque de gestión por competencias. |
| ASISTENTES CONVOCADOS | <ul style="list-style-type: none"> - Subgerente - Director de Expansión - Director de Operaciones - Ingeniero de Explotación - Directora Comercial - 2 Representantes del área operativa. |
| RESPONSABLES | Consultores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Leonardo Zúñiga Martín ○ Luis Miguel Corredor Rojas |
| Hora Inicio: 9:00 a.m. | Hora Fin: 12:30 m |

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

| | |
|------------------------|---|
| TEMAS ABORDADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación general del Proyecto y su alineación con la misión y visión de EQN. • Socialización de productos entregables: <ul style="list-style-type: none"> - Diccionario de Competencias - Perfiles de Cargo por Competencias - Formato de Entrevista por Competencias • Importancia del uso estandarizado de los instrumentos. • Próximos pasos sugeridos. |
|------------------------|---|





Tras la intervención de la consultoría por parte de los estudiantes de la maestría en Gerencia de Talento Humano, Luis Miguel Corredor Rojas identificado con C.C. 1022386626 y Leonardo Zúñiga Martín, con CC Número 79745939, se procede a la socialización de los productos abajo descritos. Cabe anotar que, por tratarse de una empresa familiar cuyo crecimiento se ha dado de forma paulatina, y se proyecta expandir, algunos procesos de orden administrativo y del manejo de personal se venían manejando de forma tradicional, empírica y poco estandarizada, pues obedecían a actividades diarias rutinarias donde no se tenían establecidos procedimientos académicamente estructurados. Gracias a la intervención de los consultores, la organización de la empresa puede tomar un rumbo mejor enfocado y de mayor eficacia (Comentario de la subgerente, Dra. Vivian Corredor).

Se aborda la importancia de un modelo de selección de personal bien estructurado, teóricamente robusto y en línea con lo que busca la organización, para contribuir al fortalecimiento de la cultura en la empresa.

Productos

- **Diccionario de Competencias:**
Documento base con ocho competencias clave definidas para EQN tras la aplicación de la encuesta por competencias, cada una con su respectiva definición y cuatro conductas observables desde niveles operativos hasta estratégicos.





QUEBRADA NEGRA MINERA

• Perfiles de Cargo por Competencias:

Identificación de competencias clave por rol, orientadas al ajuste persona–cargo y al desarrollo del talento humano.

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |



- Formato de Entrevista por Competencias:**
 Estructura aplicable en entrevistas para identificar evidencia de comportamientos alineados a las competencias definidas. Incluye banco de preguntas por cada competencia identificada para la organización.

El ingeniero de explotación y el técnico de exploración coinciden en la importancia de asegurar los criterios para las buenas prácticas en los procesos de selección que se desarrollen en la empresa, como beneficio a otro tipo de procesos a futuro.

Acciones para desarrollar sugeridas en la sesión:



QUEBRADA NEGRA MINERA

- Validación final de los perfiles de cargo con líderes de área.
- Capacitación a entrevistadores en aplicación del modelo y manejo del formato de entrevista.
- Pilotaje del formato de entrevista en próximos procesos de selección.
- Retroalimentación y ajustes según resultados de aplicación.

Registro fotográfico



Anexo G. Listado de asistentes a la divulgación:



LISTADO DE ASISTENTES A DIVULGACIÓN

| | |
|-------------------------------|---|
| ACTA # 001 | FECHA: 6 de diciembre 2025 |
| TEMÁTICA DE LA REUNIÓN | Socialización Productos de Consultoría (<i>Anexo F</i>) |
| OBJETIVO | Socializar con las directivas de EQN los productos desarrollados en el marco del proceso de consultoría en talento humano, orientado a la formalización del proceso de selección bajo el enfoque de gestión por competencias. |
| ASISTENTES CONVOCADOS | <ul style="list-style-type: none"> - Subgerente - Director de Expansión - Director de Operaciones - Ingeniero de Explotación - Directora Comercial - 2 Representantes del área operativa. |
| RESPONSABLES | Consultores: <ul style="list-style-type: none"> o Leonardo Zúñiga Martín o Luis Miguel Corredor Rojas |
| Hora Inicio: 9:00 a.m. | Hora Fin: 12:30 m |

FIRMA DE ASISTENTES

| NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Vivian Corredor | Subgerente | <i>Vivian Corredor</i> |
| Luis Alfredo Rojas | Director de Expansión | <i>Luis Alfredo Rojas</i> |
| Miguel Ángel Rojas | Director de Operaciones | <i>Miguel Ángel Rojas</i> |
| Stiven Duque | Ingeniero de Explotación | <i>Stiven Duque</i> |
| Alejandra Ayala Góngora | Directora Comercial | <i>Alejandra G</i> |
| Julián Adrián Restrepo | Técnico operativo | <i>Julián A. Restrepo</i> |
| Lorena del Valle | Técnico operativo | <i>Lorena Valle</i> |

Anexo H. Acta de seguimiento gerencial 1:

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



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

DATOS DEL ACTA

| | |
|---|---|
| Fecha/Hora inicio: Septiembre 2 de 2024 10:00 a.m. | Fecha/Hora final: Septiembre 2 de 2024 12:30 p.m. |
| Lugar de la reunión¹: Instalaciones de la Mina. Vereda Km 12 Vía Quebrada Negra, Macanal (Boyacá) | Empresa: Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S. |
| Proyecto: Formalización bajo el modelo de gestión por competencias del proceso de selección en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S | Número de contrato: NA |
| Responsable del proyecto en la empresa: Vivian Andrea Corredor Rojas Subgerente Gerencia General | Consultores: Javier Leonardo Zúñiga Martín Luis Miguel Corredor Rojas 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 general la Formalización bajo el modelo de gestión por competencias del proceso de selección en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S</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 selección del talento humano 2. Trabajo de Campo |
|---|

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

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

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

3. Identificación de Competencias Organizacionales y Funcionales, aplicabilidad
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.
5. Seguimiento Gerencial.

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
- B. Encuesta por Competencias
- C. Diccionario de Competencias
- D. Perfiles del Cargo
- E. Entrevista por Competencias
- F. Memorias de Sesiones de Divulgación
- G. Listado de asistentes a Divulgación
- H. Acta de Seguimiento Gerencial #1
- I. Acta de Seguimiento Gerencial #2

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

| Nombre | Cargo o rol | Firma |
|-------------------------------|---|------------------------|
| Vivian Andrea Corredor Rojas | Subgerente, responsable del proyecto en la empresa. | <i>Vivian Corredor</i> |
| Javier Leonardo Zúñiga Martín | Consultor #01. Estudiante MGTH. | <i>Leonardo</i> |
| Luis Miguel Corredor Rojas | Consultor #02. Estudiante MGTH. | <i>LM</i> |

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

| Nombre | Cargo o rol | Firma |
|------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Leidy Johanna Gordillo | Director del proyecto de consultoría. | <i>Leidy Gordillo</i> |

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo I. Acta de seguimiento gerencial 2:



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

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

DATOS DEL ACTA

| | |
|---|---|
| Fecha/Hora inicio: Enero 20 de 2025 9:00 am | Fecha/Hora final: Enero 20 de 2025 11:00 am |
| Lugar de la reunión¹: Instalaciones de la Empresa, Vereda Macanal, Quebrada Negra (Boyacá) | Empresa: Esmeraldas de Quebrada Negra S.A.S. |
| Proyecto: Formalización bajo el modelo de gestión por competencias del proceso de selección en la empresa Esmeraldas de Quebrada Negra Colombia S.A.S | Número de contrato: NA |
| Responsable del proyecto en la empresa: Vivan Andrea Corredor Rojas Subgerente Gerencia General | Consultores: Javier Leonardo Zúñiga Martín Luis Miguel Corredor Rojas Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano. |

TEMAS TRATADOS²

| |
|--|
| <p><i>Tema:</i></p> <p>A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo de campo. 2. Identificación de Competencias Organizacionales y Funcionales, aplicabilidad 3. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional 4. Seguimientos Gerenciales <p>De acuerdo con el plan de trabajo se dio cumplimiento a los productos y/o Entregables:</p> |
|--|

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

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.


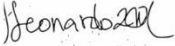

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



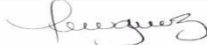
| | |
|-------------------------|--|
| Número de acta: | 002 |
| Título del acta: | Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano. |

- A. Matriz FODA
- B. Encuesta por competencias
- C. Diccionario de Competencias
- D. Perfiles de Cargo
- E. Entrevista por Competencias
- F. Memorias de la Sesión de Divulgación
- G. Listado de asistentes a la divulgación
- H. Acta de seguimiento gerencial #1
- I. Acta de seguimiento gerencial #2

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

| Nombre | Cargo o rol | Firma |
|-------------------------------|---|---|
| Vivian Andrea Corredor Rojas | Subgerente, responsable del proyecto en la empresa. |  |
| Javier Leonardo Zúñiga Martín | Consultor #01. Estudiante MGTH. |  |
| Luis Miguel Corredor Rojas | Consultor #02. Estudiante MGTH. |  |

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

| Nombre | Cargo o rol | Firma |
|------------------------|--|--|
| Leidy Johanna Gordillo | Directora del proyecto de consultoría. |  |

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.