Propuesta de creación del área de talento humano en Galilea SAS

Informe Final Consultoría Empresarial

Fernando Pallares Ascanio
Diana Carolina Irreño Rodríguez
Estudiantes

María Gloria González Molina
Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, febrero de 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO **5**
INTRODUCCIÓN **7**
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA **8**
CONTEXTO EMPRESARIAL **8**
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO **9**
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA **10**
FASE PLANEACIÓN **11**
JUSTIFICACIÓN **11**
OBJETIVOS DEL PROYECTO **12**
Objetivo General 12
Objetivos Específicos 13
ALCANCE DEL PROYECTO **13**
MARCO DE REFERENCIA **14**
Marco Teórico 14
Marco Normativo 18
METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA **18**
Población 19
Stakeholders 20
Plan de Trabajo 21
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS **23**
DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO **23**
SEGUIMIENTO GERENCIAL **24**
MONITOREO: MATRIZ MARCO LÓGICO **24**
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES **29**
PRODUCTOS FINALES **29**
LECCIONES APRENDIDAS **30**
RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA **31**
REFERENCIAS **33**
DATOS DE REGISTRO DE CONSULTORES DEL PROYECTO **35**
ANEXOS **37**

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto 16
Tabla 2. Marco normativo 20
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto 23
Tabla 4. Matriz Marco Lógico 27

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría 30

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. ***Árbol de problemas*** 11
Ilustración 2. ***Árbol de objetivos*** 13
Ilustración 3. ***Cadena de Valor*** 138
Ilustración 4. ***Cadena de Valor a partir de personas*** 13
Ilustración 5. ***Estructura Organizacional*** 19
Ilustración 6. ***Plan de trabajo*** 21

Resumen Ejecutivo

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S empresa boyacense orientada a satisfacer las necesidades de sector empresarial en el servicio de limpieza de edificios e instalaciones industriales, aporta a sus clientes experiencia y calidad en la organización, limpieza, desinfección y mantenimiento de zonas comunes y privadas de sus clientes, logrando la satisfacción de ambientes idóneos para la convivencia y socialización de diversas poblaciones. El principal objetivo de la presente consultoría es desarrollar el área de talento humano que estructure y optimice el proceso de selección, el desempeño y retención del personal.

La identificación del estado actual de la empresa se realizará a través de un diagnóstico obtenido de diversas fuentes de información de los procesos actuales que permitan establecer las brechas que se han generado durante el tiempo de funcionamiento de esta. La gestión adecuada del capital humano es un factor clave en las organizaciones, ya representa un recurso necesario e indispensable para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos empresariales. De acuerdo con lo anterior, el área de talento humano se enfoca en gestionar la atracción, selección y retención del talento humano bajo procesos estructurados que previenen contrataciones que afecten los indicadores de productividad, logrando un talento humano idóneo y alienado con la estrategia empresarial, garantizando al mismo un buen clima laboral y satisfacción, por tanto, un indicador favorable de retención.

La presente consultoría estudiará los procesos actuales de atracción, selección y retención de Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S a través de la cadena de valor del Talento humano y la investigación de mercados, la generación de procesos de la cadena y la extensión de los procesos propuestos en el desarrollo de la consultoría para la organización. El propósito es sugerir la implementación de los procesos anteriormente mencionados cumpliendo los parámetros de la normatividad empresarial vigente, potencializando la imagen de la empresa ante sus competidores.

Palabras clave: Gestión del Talento, diagnóstico, evaluación de desempeño, bienestar.

Abstract

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S, a Boyacá company focused on meeting the needs of the business sector in the cleaning service of buildings and industrial facilities, provides its clients with experience and quality in the organization, cleaning, disinfection and maintenance of common and private areas of its clients, achieving the satisfaction of ideal environments for the coexistence and socialization of various populations. The main objective of this consultancy is to develop the human talent area that structures and optimizes the selection process, performance and staff retention.

The identification of the current state of the company will be carried out through a diagnosis obtained from various sources of information on current processes that allow establishing the gaps that have been generated during the time of operation of the company. The adequate management of human capital is a key factor in organizations since it represents a necessary and indispensable resource for the operation and fulfillment of business objectives. In accordance with the above, the human talent area focuses on managing the attraction, selection and retention of human talent under structured processes that prevent hiring that affects productivity indicators, achieving suitable human talent aligned with the business strategy, guaranteeing a good working environment and satisfaction, therefore, a favorable retention indicator.

This consultancy will study the current processes of attraction, selection and retention of Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S through the value chain of Human Talent and market research, the generation of chain processes and the extension of the processes proposed in the development of the consultancy for the organization. Suggesting the implementation of an area in the company would facilitate the organization and improvement of the selection, training, evaluation and retention processes of personnel, guaranteeing that the ideal talent is available to meet the goals of the organization. In addition, it would ensure compliance with labor regulations, reducing legal risks and enhancing the image of the company. In short, this sector would function as a strategic support for the company's sustained development and competitiveness.

Keywords: Talent Management, diagnosis, performance evaluation, well-being.

Propuesta de creación del área de talento humano en Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S

Introducción

El contexto empresarial actual se caracteriza cada vez más por una alta competitividad y constante transformación, la administración eficaz del capital humano se ha transformado en un elemento estratégico crucial para lograr las metas de la organización. El triunfo de las compañías se basa en su habilidad para captar, cultivar y mantener a los mejores talentos, dado que son estos individuos los que brindan las competencias, el saber y la innovación requeridos para asegurar el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S, desde su creación, ha buscado un crecimiento progresivo, pero constante en el sector que participa; sin embargo, en una de las áreas clave para la sostenibilidad de una organización se identifica para la empresa objeto de consultoría la ausencia de una estructura formalizada para gestionar el talento humano. El talento humano es considerado un valor intangible para las organizaciones. Por lo tanto, la falta de un área organizacional formal genera desafíos significativos para el crecimiento empresarial, ya que su contribución es fundamental para la creación de valor de la empresa; para la gestión humana áreas como la planificación, evaluación y desarrollo del personal, limitan la capacidad de la empresa para optimizar el desempeño y alinear los objetivos individuales con las metas organizacionales. Con lo anterior, el lograr la identificación de los retos generados a la falta de procesos en la correcta administración del capital humano, como la selección, formación y evaluación, será fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, es necesario formalizar el área de recursos humanos que permita mejorar la administración del personal y alinee sus habilidades con la misión y la visión de la empresa.

El propósito de esta consultoría es diseñar y proponer la implementación del área, garantizando un incremento en la retención de talento, el ambiente laboral y la productividad global de la compañía, aportando de forma notable a su sostenibilidad y competitividad en el sector de servicios. Por eso se busca plantear una propuesta de acuerdo con los desafíos más relevantes identificados, y recomendar la instauración del área de talento humano, cuyo objetivo considerar la importancia que representa el personal de la empresa como recurso intangible en la generación de valor, clave para la competitividad organizacional. Con el fin de contribuir a la empresa con conocimiento en la dirección y organización la consultoría aconseja la implementación de procesos clave en la administración del talento que no solo trate las falencias presentes, sino, por el contrario, demuestre las ventajas y los resultados previstos de su puesta en marcha, favoreciendo el desarrollo y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

La competitividad, un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, está relacionada con el talento humano, el fortalecimiento de las competencias y conocimientos del personal tiene como resultado la excelencia y el compromiso con cada uno de los servicios prestados al cliente final, sin embargo, la empresa al carecer de una estructura formalizada para la gestión del talento humano, presenta desafíos en términos de atraer, retener, desarrollar y hacer seguimiento para planificar, evaluar y desarrollar al personal de manera estratégica. Lograr una competitividad organizacional en el sector no solo depende de tener productos o servicios atractivos, sino también de identificar las nuevas oportunidades, desarrollando en el recurso humano capacidades, habilidades y destrezas que lo preparen para los desafíos actuales.

Con lo anterior, se busca, a través del diagnóstico actual de la empresa, el diseño de elementos clave para el fortalecimiento del área y la propuesta de implementación de las acciones de mejora, obtener un resultado satisfactorio en la ejecución de la consultoría.

Fase Formulación del Problema

Durante la ejecución del proyecto de consultoría, se ha identificado que Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S. tiene un reto principal debido a la ausencia de un área de talento humano definida, lo que genera debilidades en la planificación, evaluación y seguimiento de sus colaboradores. En respuesta a esta problemática identificada, el proyecto de consultoría se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo crear el área de talento humano para Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S?

Contexto Empresarial

La empresa objeto de consultoría, es la empresa Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S. que nació en el 2014 de acuerdo con una necesidad identificada en el sector de la salud de contar con un proveedor de limpieza inmediato para sus necesidades. Galilea cuenta con una oficina principal en la ciudad de Tunja y participación en Villa de Leyva, Jenesano y Bogotá; con equipo de maquinaria idónea para la prestación de los servicios de trabajo en alturas, mantenimiento de piscinas, jardinería, entre otros. De acuerdo con la legislación colombiana, la empresa se encuentra constituida ante la Cámara de Comercio de Tunja con NIT 900707759-1 y como objeto social principal, limpieza general de edificios, expendio a la mesa de comidas preparadas, expendio de comidas preparadas en cafetería, otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales, actividades de servicios de apoyo a las empresas n.c.p., así como cualquier otra actividad económica licita tanto en Colombia como en el extranjero.

La empresa ofrece servicios con un personal idóneo con habilidades de limpieza, jardinería entre otros; su capital de trabajo se compone en su mayoría de madres solteras y

padres de familia con experiencia en oficios varios. Uno de sus objetivos es aportar a la sociedad ofreciendo empleabilidad a este nicho vulnerable que presenta barreras para acceder a oportunidades laborales con condiciones laborales estables y óptimas. La organización ha venido ejecutando los procesos de manera empírica; uno de los procedimientos que se logran reconocer es el reclutamiento o atracción del personal a través del voz a voz entre los empleados actuales, quienes llevan referidos para las labores de limpieza. Lo que refleja una gran brecha en la selección del personal, la retención y efectividad de este.

En el proceso de retención del personal, la organización utiliza estrategias orientadas a la estabilidad y satisfacción económica, destacándose en las empresas de su sector por su puntualidad en el pago de nómina, lo que refuerza su compromiso con el bienestar de sus empleados, de acuerdo (Imperial, 2016) las estrategias orientadas a políticas salariales, incentivos o bonificaciones, son las más comunes. Con lo anterior, Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S. combina una propuesta de valor basada en la prestación de servicios especializados con un enfoque social orientado a generar impacto positivo en comunidades vulnerables, procurando una correcta administración de su personal, aunque enfrenta retos en la formalización y sistematización de sus procesos internos.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S., empresa boyacense ubicada en ciudad de Tunja tiene como principal actividad la limpieza de edificaciones; la cual ofrece sus servicios en 50 centros de trabajo en poblaciones aledañas. Su fundación en el año 2014 ha tenido como meta la sostenibilidad y rendimiento a largo plazo aportando puestos de trabajo en comunidades en situación de vulnerabilidad.

En la estructura de una compañía se determina como factor clave el organigrama que permite la identificación tanto al cliente interno como al cliente externo la estructura formal y detectar las posibles fallas en la asignación de funciones. Su objetivo principal es representar los organismos que la componen mencionando las relaciones jerárquicas; por tanto, el primer paso en las empresas es la descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y así establecer las relaciones con la autoridad. Partiendo de lo anterior, Galilea no cuenta con una estructura organizacional que permita reconocer los componentes de su estructura organizacional.

En Colombia, la mayoría de las PYMES, ejercen el proceso de selección de su personal de marea contaría, puesto que cuando se cuenta con una vacante no se detalla las competencias de cada prospecto y la generalidad de la contratación se realiza por recomendación. Como se comentaba anteriormente la empresa Galilea no es la excepción a la

ejecución de este proceso, ya que la necesidad de la organización por llenar la vacante y dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes externos lleva a realizar una contratación sin previa validación de las competencias de la persona elegida.

El desempeño del personal es otro indicador importante en las organizaciones que toma con el pasar del tiempo una mayor relevancia y se debe considerar cuidadosamente en el proceso de la dirección estratégica teniendo en cuenta que si no es medible y cuantificable, no se puede establecer un crecimiento u opciones de mejora. Al ser un factor importante en la productividad de la empresa, la implementación, ejecución y análisis de una evaluación de desempeño permiten determinar la contribución a nivel individual de cada trabajador a los objetivos empresariales. Aspecto importante para la empresa de esta consultoría, ya que no se tiene constituida una evaluación o medición del rendimiento del personal.

La retención laboral es hoy en día una ventaja competitiva en las organizaciones; según (Garcés Hernández, 2016) "Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en los diferentes cargos dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados." Dentro de la compensación y bienestar que tiene la empresa en la actualidad, la principal estrategia está orientada en la estructura salarial. Sin embargo, un estudio conjunto de la Universidad de Harvard y el MIT reveló que empleados felices incrementan las ventas en un 37%, la productividad en un 31% y la creatividad en un 55%. (País, 2024).

La gestión empresarial, es fundamental abordar estas deficiencias mediante un enfoque estratégico que permita estructurar los procesos de talento humano. En este sentido, la cadena de valor de (Porter, 2016), presentada en su obra Ventaja Competitiva, constituye una herramienta clave para analizar y mejorar las actividades internas de la organización. Aplicada al ámbito del talento humano, esta herramienta permite identificar cómo las personas aportan a la generación de valor en cada etapa de la operación, desde la contratación hasta el desarrollo y la retención del personal.

Una vez identificados los aspectos principales con los cuales debe contar la organización, se realizará una investigación académica de los procedimientos formales para la gestión del talento humano en cada proceso relacionado anteriormente.

Identificación del Problema

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S ha logrado posicionarse como un actor clave en el ámbito comercial y residencial, generando empleo y contribuyendo al desarrollo económico de comunidades en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, enfrenta importantes desafíos relacionados con la gestión del talento humano, lo que pone en riesgo su

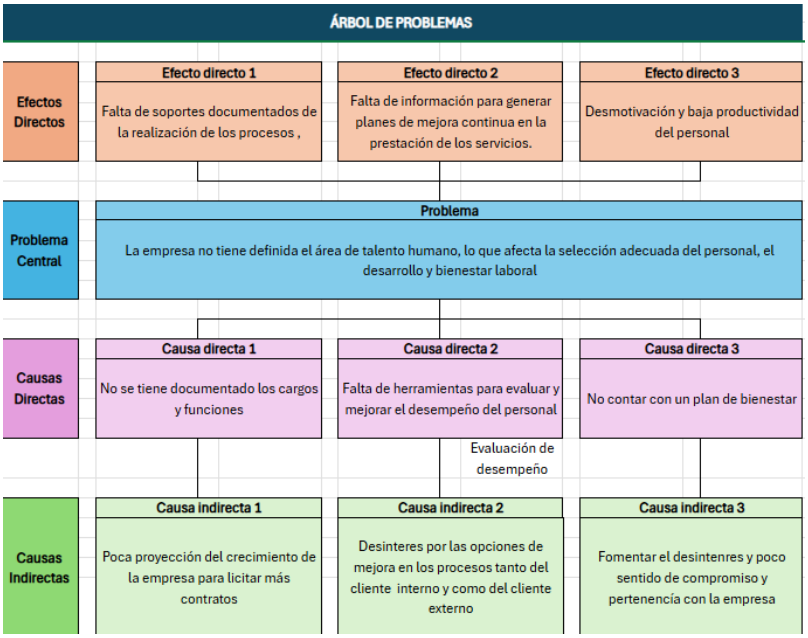
desempeño operativo, su sostenibilidad y su competitividad en el mercado.

En la actualidad, la compañía no cuenta con un departamento de recursos humanos formal. Esto ha resultado en la falta de procesos estructurados y documentados para la selección, formación, evaluación y permanencia del personal. Cómo se mencionaba en los antecedentes de la empresa, la ejecución de los procesos se da a través de métodos tradicionales subjetivos; a pesar de que esta práctica ha logrado mantener un nivel básico de cobertura en las operaciones, no asegura una cadena de valor del talento humano idónea para lograr altos niveles de calidad en el servicio.

Con lo anterior se abordará cómo pregunta problema:

¿Cómo crear el área de talento humano, que permita atraer, retener, desarrollar y hacer seguimiento de manera estratégica al personal de la Compañía?

Ilustración 1. ***Árbol de problemas***



Nota: Construcción propia, 2025.

Fase Planeación

El proceso de consultoría permitirá realizar un diagnóstico inicial del estado actual de la empresa y los posibles impactos generados por la falta del área con el fin de establecer una propuesta de mejora para la problemática detectada y dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el proceso

Justificación

En el presente desarrollo de la consultoría la falta de la estructura en el área del talento humano se convierte en el eje principal del problema que afecta de manera directa factores

clave para la empresa objeto de estudio. Lo anterior identificado en la aplicación del árbol de problemas donde la carencia principal se encuentra en la falta de documentación de los cargos actuales y definición de las funciones para los operarios, también se evidencia que no se aplica herramientas para evaluar el desempeño laboral y la ausencia de un plan de bienestar. En consecuencia, la falta de desarrollo de un sistema adecuado de la gestión del capital humano produce un impacto negativo primero en la selección de equipo colaborador, el desarrollo de competencias y el bienestar laborales de la organización.

De acuerdo con el análisis al árbol del problemas aplicado, la proyección de impacto de acuerdo con la problemática es la falta de esta estructura de la gestión del talento humano, con la generación de causas indirectas que orientan a la organización a una proyección limitada en la participación del mercado, la falta de interés por parte de los directivos por fortalecer ciertas áreas de la empresa lo que limita elementos claves de la competitividad empresarial. Por lo tanto, en estas causas el desarrollo de posibles soluciones a las falencias llevará a una mejora continua al abordar integralmente los factores críticos.

Como punto de partida y beneficios a largo plazo para la propuesta de la formalización del área del talento humano en le empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS, esta en el fortalecimiento, documentación y estandarización de los principales procesos que esta requiere, buscando una mejora constante y adaptación de los nuevos procesos para la implementación a futuro de nuevos procesos organizacionales del talento humano. En consiguiente se busca definir claramente las funciones de los cargos actuales, una herramienta de medición que permitan dirigir eficientemente esta área tan importante de las organización, reconociendo que la buena gestión de este genera un activo sostenible y rentable para la empresa.

Objetivos del Proyecto

Teniendo en cuenta la justificación anterior y a partir del diagnóstico e la identificación de problemas en el área de talento humano de Galilea Soluciones Inmediatas SAS, se establecen los siguientes objetivos:

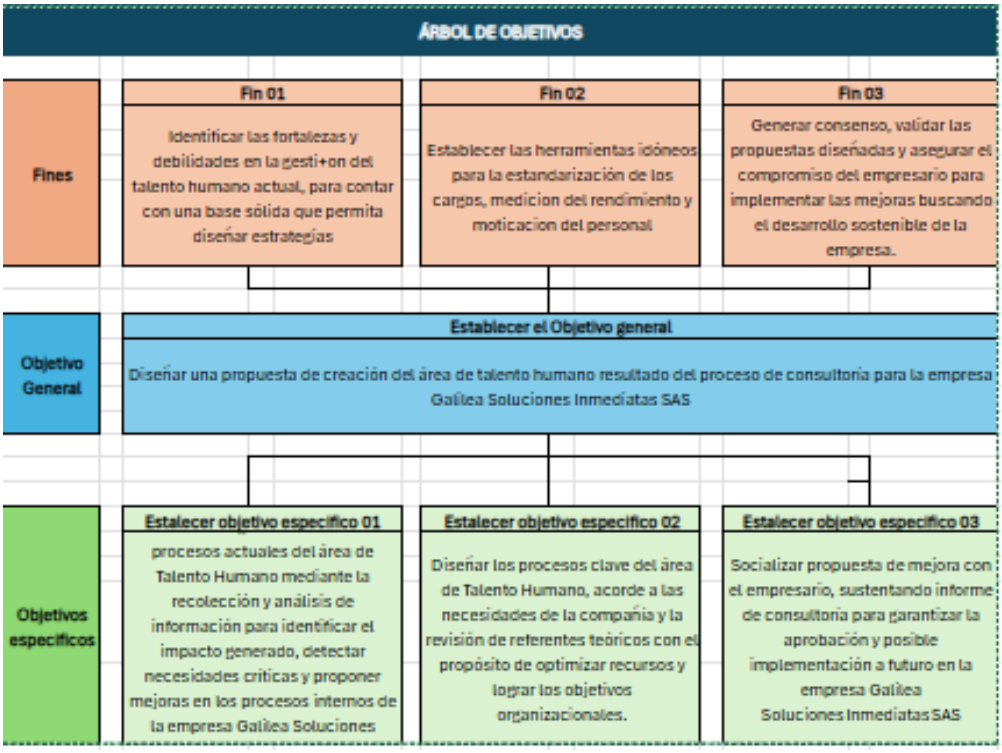
Objetivo General

Diseñar una propuesta de creación del área de talento humano resultado del proceso de consultoría para la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de los procesos actuales del área de Talento Humano mediante la recolección y análisis de información para identificar el impacto generado, detectar necesidades críticas y proponer mejoras en los procesos internos de la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS
- Diseñar los procesos clave del área de Talento Humano, acorde a las necesidades de la compañía y la revisión de referentes teóricos con el propósito de optimizar recursos y lograr los objetivos organizacionales.
- Socializar propuesta de mejora con el empresario, sustentando informe de consultoría para garantizar la aprobación y posible implementación a futuro en la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS

Ilustración 2. ***Árbol de objetivos***



Nota: Construcción propia, 2025.

Alcance del Proyecto

El proyecto de consultoría tiene como objetivo principal la implementación de un área de talento humano en Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S. y se caracteriza por las siguientes actividades esenciales y resultados esperados: Recolección de información sobre los procesos actuales relacionados con la gestión del talento humano, elaboración de un manual de cargos con descripciones claras de funciones, responsabilidades y competencias, desarrollo de un procedimiento de evaluación del desempeño, diseño de un plan de bienestar laboral y presentación al empresario del diagnóstico inicial y los hallazgos obtenidos.

Tabla 1. ***Alcance del proyecto***

Alcance del Proyecto			
No.	**Actividad / Compromiso**	**ID.**	**Producto / Entregable**
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	**A**	Matriz FODA -DOFA
2	Trabajo de campo	**B**	Informe de investigación de mercados (Cliente interno) Encuesta para el área administrativa y encuesta para el personal.
3	Identificación de elementos o factores clave	**C**	Manual de Funciones
		D	Procedimiento de evaluación de desempeño
		E	Plan de bienestar
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	**F**	Memorias de la sesión de divulgación
		G	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	**H**	Acta de seguimiento gerencial No 1
		I	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 intervención de esta consultoría consistente en la propuesta de creación del área de talento humano en Galilea SAS.

Marco Teórico

(Dave, 2000) habla de la cadena de valor en el área de RRHH describiendo cómo las actividades se deben alinear con las necesidades del negocio y así reconocer la relevancia e impacto al interior de esta, de allí que desempeña un papel fundamental en la creación de valor y competitividad organizacional, ya que cada actividad relacionada con la gestión del personal impacta directamente en los indicadores de rentabilidad en la operación. La cadena

de valor incluye todas las actividades clave, desde la atracción y selección de candidatos, hasta la formación, el desarrollo y la retención de los empleados.

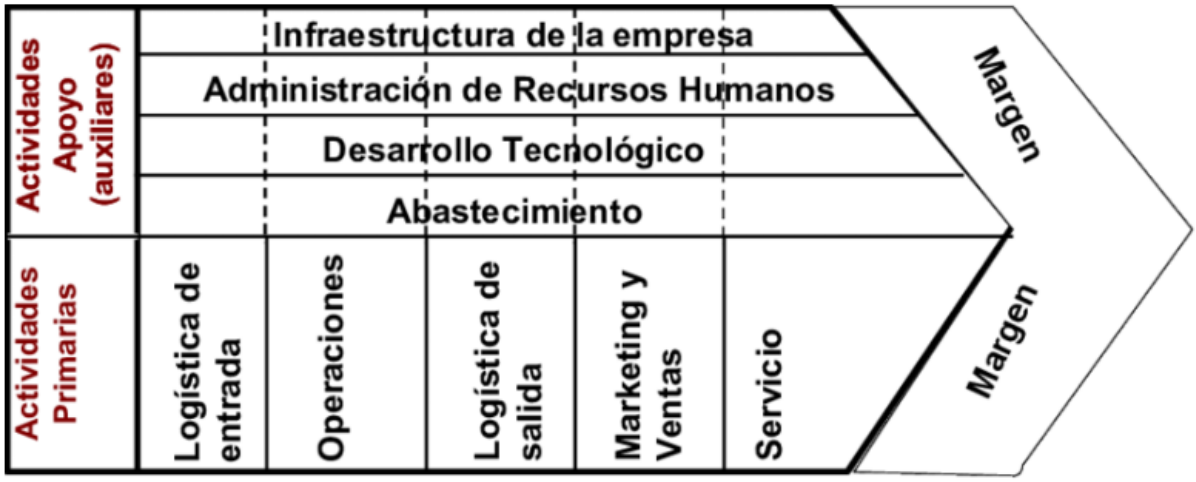
En el artículo "Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional", autores recientes reafirman que la alineación de las actividades relacionadas con el personal genera un impacto directo en la rentabilidad de la organización; por lo tanto, la gestión estratégica del recurso humano enfatiza su integralidad entre las competencias, habilidades y objetivos estratégicos de la empresa. (Carhuarica, 2023)

Cómo cita (David, 2013) “Cada vez más empresas emplean el ACV para obtener y conservar una ventaja competitiva y para lograr una extraordinaria eficiencia y efectividad a lo largo de las diferentes partes de la cadena de valor” (p. 121). El concepto de valor en un negocio está orientado en la percepción y satisfacción del cliente con el producto o servicio: lo que recibe (valor) debe superar lo que paga (precio) para que la transacción sea satisfactoria. Con esta ventaja se espera optimizar costos y un diferencial ante sus competidores. Las actividades primarias, como producción, logística, soporte, recursos humanos y tecnología, conforman la cadena de valor, y el margen es la diferencia entre el valor total y los costos, lo que permite crear valor al cliente y mejorar su eficiencia.

Sin embargo, es importante analizar la cadena de valor en cada fase, ya que permite a las empresas evaluar sus operaciones en actividades individuales, identificar las fuentes de su ventaja competitiva y los puntos donde pueden reducir costos. De tal manera que la toma de decisiones se fundamente en indicadores cualitativos. Según (Makram, 2017), resalta que actividades como la atracción, selección, formación, desarrollo y retención de empleados deben estar alineadas. Con lo anterior, su aplicabilidad al cliente interno de la empresa busca que el valor percibido por el cliente final, en este caso el personal, tenga un grado de satisfacción laboral adecuado.

Las actividades básicas para la cadena de valor se clasifican en: actividades primarias, actividades de apoyo y aprovisionamiento. En un segundo plano encontramos las siguientes actividades: Desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos, logística interna o de entrada, operaciones o producción, logística externa o distribución, marketing o ventas, servicio posventa e infraestructura de la empresa. A continuación, se detalla la cadena de valor de Porter:

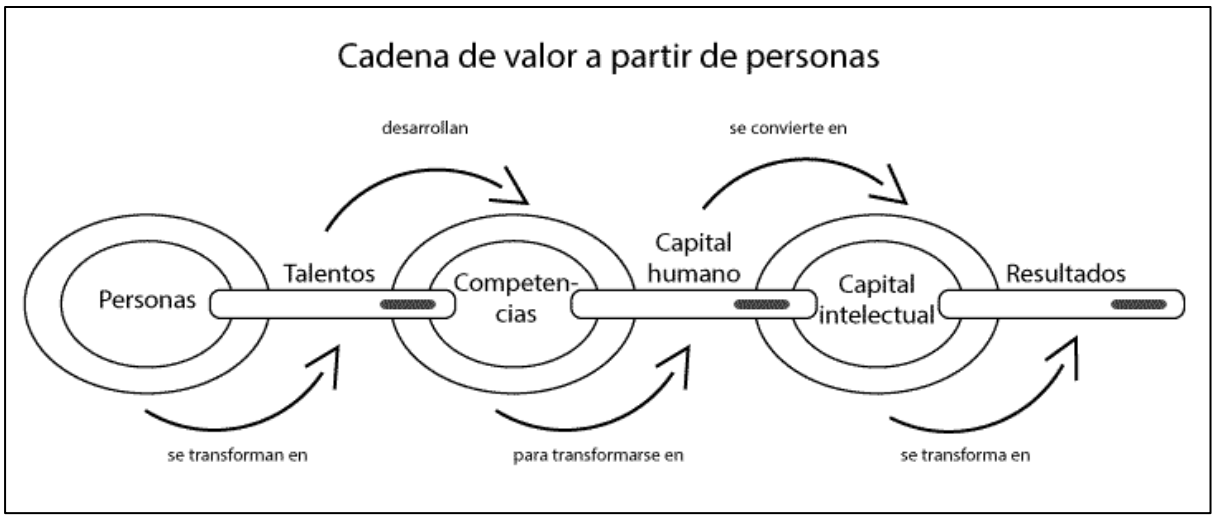
Ilustración 3. ***Cadena de Valor***



Nota: Adaptado de "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" por M.E. Porter, 2016.

Dave Ulrich en su modelo de "HR Value Chain" (Cadena de Valor de Recursos Humanos) describe las actividades de RR.HH.

Ilustración 4. ***Cadena de Valor a partir de personas***



Nota: Adaptado de "Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones" por Mc Graw Hill. Chavenato, 2011.

(Dave, 2000) indica que los obstáculos para la administración de la cadena de valor de RRHH incluyen las barreras organizacionales, las actitudes culturales, las capacidades requeridas y el personal. En su análisis, se identifica que las barreras organizacionales son las más difíciles de superar, puesto que presentan en la organización un factor relevante como la resistencia de los empleados a modificar procesos, la cooperación y la seguridad, lo cual provoca fracasos en las iniciativas de implementación de los planes de mejora continua.

Las actitudes culturales influyen en la correcta ejecución de la cadena, esto orientado a la confianza en carencia o exceso por parte del cliente interno, puesto que las organizaciones son vulnerables al robo de propiedad intelectual. Otro elemento refiere a las capacidades requeridas con las que deben contar los integrantes de la organización, ya que están de manera directa afectan o benefician la eficiencia y eficacia de la cadena de valor. Por último, se menciona al personal, haciendo referencia a su compromiso para la ejecución de la estrategia, resaltando la importancia a la flexibilidad, colaboración y cooperación. Lo anterior y no menos importante se identifica en el recurso humano la ausencia de gerentes experimentados, que no logran una correcta ejecución de la estrategia afectando la cadena de valor.

Dado lo anterior, se hace indispensable priorizar en aquellos puntos en los que la empresa requiere dar inicio a la creación del área de talento humano, estableciendo la necesidad de realizar el análisis y la descripción de cargos, la evaluación del desempeño y la consolidación de un plan de bienestar para los colaboradores de Galilea Soluciones Inmediatas SAS.

Precisamente, se requiere del análisis de las tareas y actividades que realiza un trabajador para tener claridad en las funciones y competencias que se deben definir para un cargo, buscando que estén alineados con la misión, la visión y las estrategias de la empresa.

(Alles M. , 2009), refiere que la definición de un modelo de competencias consiste en alinear el capital humano con el propósito del objetivo organizacional. Por otra parte, define las competencias como una característica de la personalidad que es la base para desempeñar las labores de un cargo. De allí que se describen las competencias y capacidades requeridas en cada puesto de trabajo, como el estudio, los conocimientos específicos y la experiencia relacionada.

Una vez se definen las competencias y se asignan en todos los niveles, éstas se pueden integrarse a los procesos de selección y evaluación del desempeño, tal y como lo define (Alles M. , 2019) y de esta manera poder obtener información sobre el nivel de desarrollo de las competencias en los colaboradores y verificar si se ajustan a los cargos que ocupan, conforme a la descripción de estos, presentes en los manuales de funciones.

Por otra parte, (Chiavenato, 2021) refiere que los programas de bienestar buscan prevenir los problemas de salud y se basan en tres componentes para los trabajadores: ayudar en la identificación de los riesgos para la salud, enseñar sobre los riesgos y fomentar un cambio en el estilo de vida.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Decreto Ley 2363 de 1950	Código Sustantivo del Trabajo (Trabajo, 1950)
Ley 1010 de 2006	Según (Ley 1010 , 2006) Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Ley 100 de 1993	Según (Pública, Función, 1993) Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 1496 de 2011	Según (Pública, 2011) Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación, se dictan otras disposiciones.
Resolución 312 del 13 de febrero de 2012 del Ministerio del Trabajo	Según (Secretaría Jurídica Distrital, 2019) "Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST"

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, 2025.

Metodología de la Consultoría

La metodología de esta consultoría se basa en la adaptación de las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, y se toman tres elementos de Marco lógico para su

desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

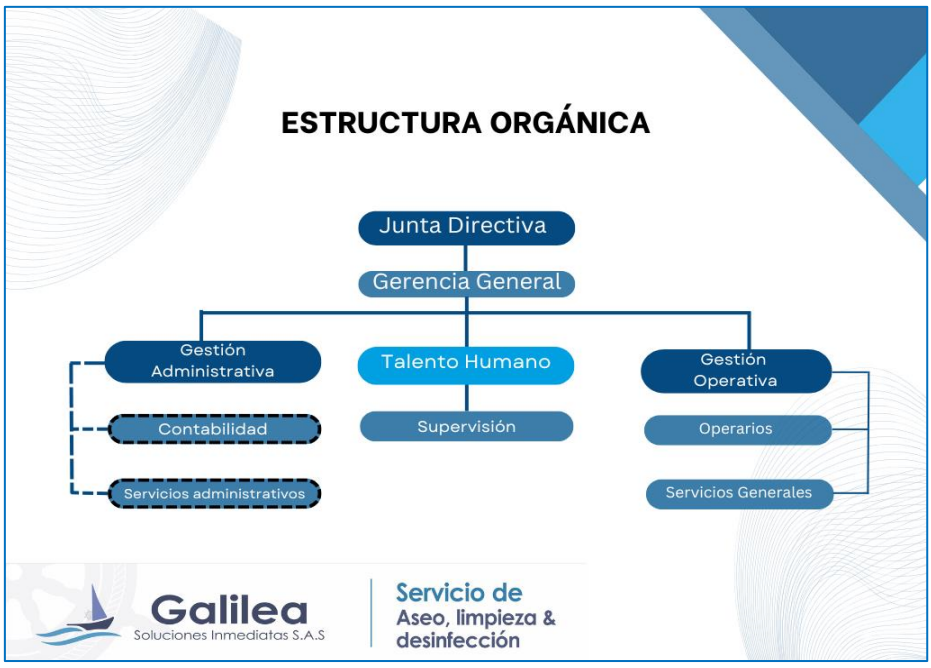
La guía PMBOK establece un estándar para la gestión de proyectos, su objetivo principal es proporcionar conocimientos, habilidades y técnicas que puedan ser aplicadas de una manera efectiva y eficiente. Además, establece una estructura basada en procesos, herramientas y técnicas. Sus procesos se resumen en cinco etapas, a saber, inicio, planificación, control, monitoreo y cierre. Esta metodología permite mejorar la eficiencia y efectividad en los proyectos, reducir el riesgo y mejorar la comunicación entre los grupos de interés. (PMI, 2021)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2005), el marco lógico es una herramienta útil para la planificación y la gestión de proyectos, ya que permite identificar la estructura lógica de un proyecto. Este esquema describe la relación entre los objetivos, las actividades y los resultados de un proyecto. Este análisis lógico ayuda a definir los objetivos de una manera clara, facilita la planificación, mejora la gestión al ayudar a monitorear y evaluar el progreso, lo que permite también identificar y mitigar riesgos.

Población

La población objeto de esta consultoría es el talento humano de la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS, a continuación, se presenta la propuesta para su estructura organizacional:

Ilustración 5. ***Estructura Organizacional***



Nota: Construcción propia, con base en la gerencia de Galilea SAS, 2025.

En el inicio de la consultoría, se advierte que la estructura organizacional de Galilea no ha sido definida, por lo que se construye con ello determinando que está compuesta por la Junta Directiva, el gerente, quien es el representante legal y el supervisor. Está conformado por diferentes áreas administrativas y operativas. El área de gestión administrativa está tercerizada, especialmente lo relacionado con el contador y el auxiliar contable; por su parte, en el área operativa se encuentran los operarios básicos, los operarios especializados, los conserjes, jardineros, las auxiliares de servicios generales. Dentro de la propuesta de consultoría, al crear el área de talento humano, allí se encontraría el supervisor, advirtiendo que los procesos de la cadena de valor del talento humano, en su mayoría están a cargo de la Gerencial.

La población que se intervendrá será de todos los colaboradores, como población objeto y con quienes se tiene relación para el desarrollo de esta consultoría, haciendo mayor énfasis con los que laboren en centro de trabajo de la ciudad de Tunja, contando entonces con 103 colaboradores en total.

Stakeholders

En el desarrollo de la consultoría se identifican los stakeholders en la organización que son relevantes en la implementación de mejoras internas: el Gerente General quien es el principal responsable la toma de decisiones estratégicas y su rol es indispensable para la aprobación de los procesos y el supervisor de servicio quien es el encargado de la gestión del personal operativo en los diferentes centros de trabajo el cual direcciona a la aplicación de las nuevas políticas o procesos en la operación. Estos actores, analizados mediante la Matriz RACI, tienen roles y responsabilidades definidos en la consultoría para asegurar una implementación efectiva y sostenible de las mejoras en la gestión del talento humano.

Tabla 3. ***Matriz RACI del proyecto***

RACI				
Actividad	**Responsable**	**Autoridad**	**Consultar**	**Informar**
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Equipo consultor	Gerencia	Supervisor, Gerencia	Gerencia

Trabajo de campo	Equipo consultor	Supervisor	Gerencia
Identificación de elementos o factores clave	Equipo consultor	Supervisor	
Documentos que soportan la consultoría	Equipo consultor		Gerencia
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Equipo consultor	Gerencia	Gerencia
Seguimiento gerencial	Gerencia	Gerencia	Gerencia

Nota: Construcción propia, 2025.

Plan de Trabajo

En la siguiente ilustración, se aprecian las actividades por realizar en el marco del proyecto de consultoría, con las tareas a ejecutar conforme al cronograma de la fase de implementación.

Ilustración 6. ***Plan de trabajo***

Plan de Trabajo		Mes 2				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTION ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																									
0.1	Autorización de la empresa para realización de consultoría																								
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el acuerdo de consultoría																								
0.3	Generación acuerdo de consultoría																								
0.4	Firma acta de inicio																								
0.5	Radicar acuerdo de consultoría en la Escuela																								
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																									
1.1	Idea del Proyecto																								
1.2	Árbol de problemas																								
2. PLANEACIÓN																									
2.1	Objetivo general y específicos																								
2.2	Justificación																								
2.3	Alcance																								
2.4	Población																								
2.5	Marco de Referencia																								
2.6	Plan de Trabajo																								
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN																									
3.1	Desarrollo del plan de trabajo																								
3.1.1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano																								
3.1.2	Trabajo de campo																								
3.1.3	identificación de elementos clave																								
3.1.4	Documentos que soportan la consultoría																								
3.1.5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional																								
3.2	Seguimiento gerencial																								
3.3	Presentación de informes																								
3.4	Monitoreo mediante matriz marco lógico																								
4. CIERRE																									
4.1	Informe de cierre y entregables																								
4.2	Lecciones aprendidas																								
4.3	Recomendaciones para la gerencia																								

Nota: Construcción propia, 2025.

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

En esta fase se realiza la intervención en la organización, generando los productos establecidos en el alcance del proyecto. Los entregables se relacionan al final de este informe.

Desarrollo del Plan de Trabajo

En la ejecución del plan de trabajo para el proyecto de consultoría para Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S se aplica actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos específicos establecidos, las cuales se identifican en al finalizar el presente informe con cada uno de los documentos soporte.

La consultoría cuenta con los siguientes ejercicios de aplicación:

1. Diagnóstico inicial de los procesos de talento humano: La matriz DOFA es un marco de análisis que permite evaluar la situación interna y externa de la empresa, con el fin de diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento la organización. La ejecución de una entrevista con los stakeholders de la organización.
   - Anexo A Matriz DOFA.
2. Trabajo de campo: El objetivo del trabajo de campo es recolectar datos directos acerca de la percepción y satisfacción de los trabajadores y dirigentes de Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S. en relación con los procedimientos de gestión de recursos humanos de la compañía. Mediante cuestionarios estructurados, el objetivo es detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la administración del talento humano, con el objetivo de sugerir estrategias que favorezcan la mejora del sector. Para esta investigación se utilizarán dos tipos de encuestas: una para directivos y así conocer la percepción sobre el estado actual del área de talento humano y una segunda encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con la empresa.
   - Anexo B Informe de estudio del mercado

   Los factores claves para la creación de los anexos se basan en el análisis de la situación actual de la compañía, que indica los roles actuales, la necesidad de medición en el rendimiento del personal y la expectativa del bienestar de los trabajadores, para elaboración de los siguientes anexos:
   - Anexo C Manual de Funciones
   - Anexo D Procedimiento de evaluación de desempeño
   - Anexo E Plan de bienestar
3. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional: Se expone a la empresa cada uno de los productos realizados, se entregan de manera formal a la gerente y además se entrega:

- Anexo F Memorias de la sesión de divulgación
- Anexo G Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Seguimiento Gerencial

Durante el desarrollo de la consultoría se realizaron dos seguimientos por parte del gerente o supervisor del proyecto por parte de Galilea Soluciones Inmediatas SAS, de lo cual queda la evidencia relacionada en las actas de seguimiento, que hace parte integral de la documentación del proyecto de consultoría.

(ver Anexo [H]-2025-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)
(Ver Anexo [I]-2025-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

En el proceso de consultoría realizado, la evaluación continua permitirá la ejecución del proyecto, con el fin de garantizar un seguimiento y control. El objetivo de la matriz es el uso de rastreo, revisión y regulación, el progreso de los objetivos planteados, con el detalle de las actividades desarrolladas versus las actividades propuestas en el plan de trabajo, identificando que estén alineadas con cada etapa de la consultoría.

A continuación, se detalla la información de las actividades propuestas y tareas desarrolladas, la cual resume los principales aspectos del proyecto. Esta matriz permite identificar los indicadores de resultados alcanzados con la implementación del proyecto, pues su estructura facilita la visualización del avance y el impacto del proyecto, así como la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 4. ***Matriz Marco Lógico***

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo		**Indicador**	**Medio de verificación**	**Supuesto**
Fin	Identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano	Indicador=(N° total de procesos evaluados / N° de brechas	Informe de diagnóstico con matriz FODA (DOFA).	La compañía ofrece datos precisos, completos y a tiempo acerca de

	actual, para contar con una base sólida que permita diseñar estrategias	detectadas)×100	Listado de brechas priorizadas	sus procesos actuales de Recursos Humanos.
	Establecer las herramientas idóneas para la estandarización de los cargos, medición del rendimiento y motivación del personal	Indicador=(# (total de herramientas diseñadas)N° de herramientas implementadas) ×100	Documentos aprobados y en uso	La gerencia autoriza los medios requeridos (tiempo, presupuesto y personal) para la puesta en marcha de las herramientas sugeridas.
	Generar consenso, validar las propuestas diseñadas y asegurar el compromiso del empresario para implementar las mejoras buscando el desarrollo sostenible de la empresa.	Indicador=N° de acuerdos firmados + Presupuesto asignado	Acta de reunión con el empresario para la socialización del avance en la creación de los procesos.	El empresario y el personal de Galilea están preparados para asumir las transformaciones procesos por el bienestar de la empresa.
Propósito	Diseñar una propuesta de creación del área de talento humano resultado del proceso de	* Lograr el **90%** de implementación del Manual de Funciones, Procedimiento	Implementación del Manual de Funciones, Procedimiento de Evaluación de Desempeño	Los directivos y empleados adoptan los nuevos documentos.

	consultoría para la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS	de Evaluación de Desempeño y Plan de Bienestar, a 3 años. * Incremento del **10%** en la productividad del personal (medido mediante indicadores de desempeño).	y Plan de Bienestar. - Incremento en la productividad del personal. Cobertura de evaluaciones de desempeño CED = # empleados a los que se aplicó la evaluación de desempeño / # de empleados	
Componentes	Realizar un diagnóstico inicial de los procesos realizados en el área de talento humano de la empresa, con el fin de establecer el impacto generado y las necesidades de la empresa para sus procesos internos.	% de procesos evaluados	- Matriz DOFA. - Informe de estudio de mercado. .	Disponibilidad de información precisa y completa por parte de la empresa.
	Diseñar procesos que son claves para la organización:	% de documentos aprobados	Manual de Funciones. - Procedimiento de Evaluación	

	análisis ocupacional, evaluación de desempeño y plan de bienestar.		de Desempeño. - Plan de Bienestar	
	Socializar con el empresario el diagnóstico obtenido y los resultados de la consultoría con la propuesta de mejora acorde a sus necesidades.	% de aceptación de los procesos propuestos	- Memorias de la sesión de divulgación. - Lista de asistencia de la sesión de divulgación.	Aplicar los procesos para formalizar el área de talento humano.
Actividades	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.	# de procesos actuales / # de procesos necesarios	Matriz DOFA	Identificación de las fortalezas y debilidades.
	Trabajo de campo.	N° de entrevistas aplicadas/ N° de entrevistas respondidas	Resultados de las entrevistas aplicadas	Participación de los stakeholders en las entrevistas y encuestas.
	Identificación de elementos o factores clave.	# de productos entregados a la compañía	Formatos elaborados	Aplicación de los formatos en el área
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	% de aceptación a los procesos propuestos	Acta de entrega Informe de consultoría final	

	Seguimiento gerencial	% de avance en la implementación de los procesos	Auditoría interna de los procesos de gestión	

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

Con esta fase se cierra formalmente la consultoría a la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS y se hace entrega formal de los productos realizados, con los ajustes que con lleva a la innovación en la gestión empresarial y que ofrecen una oportunidad de mejora para la organización.

Productos Finales

A continuación, se presenta consolidada la tabla de los productos resultado de la consultoría realizada. Estos documentos se entregan a Galilea Soluciones Inmediatas SAS en forma de anexos, siendo parte integral de la documentación del proyecto, de acuerdo con los 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 talento humano	**A**	Matriz de diagnóstico.	Anexo_A-Matriz FODA - DOFA
2	Trabajo de campo	**B**	Documento los resultados de la investigación realizada con el cliente interno	Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	**C**	Documentos que dan respaldo a las potenciales soluciones de la problemática identificada	Anexo C - Manual de Funciones Anexo D - Procedimiento de evaluación de desempeño Anexo E - Plan de bienestar

4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	**F**	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo F-Memorias de divulgación
		G	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo G-Lista de asistencia de divulgación
5	Seguimiento gerencial	**H**	Actas de seguimiento hecho con la empresa	Anexo H-Acta de seguimiento gerencial No 1
		I		Anexo I- Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2025.

Lecciones Aprendidas

La aplicabilidad en el contexto real de los conocimientos adquiridos en el entorno académico en la empresa de consultoría en Galilea SAS, ha permitido el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los participantes en la elaboración de la consultoría, ya que se orienta el sentido crítico y constructivo de los pilares de una organización. En la experiencia como consultores resaltamos la importancia de la buena comunicación entre las dos partes, buscando posibles soluciones a las problemáticas identificadas. En la ejecución de cada una de las fases se ha logrado evidenciar el fuerte compromiso de la organización y la implicación directa de los interesados en identificar, aprender y corregir aquellas falencias internas, lo que hizo más sencilla la recolección de datos exactos y la creación de herramientas acordes con las demandas de la compañía.

Se presentaron factores externos como restricciones de tiempo y la resistencia al cambio de ciertos trabajadores, por tanto, encontramos la relevancia de la formación constante de las competencias y habilidades del personal, puesto que el conocimiento general, especifico y continuo juegan un papel importante para adaptarse a los cambios constantes del entorno. Cabe resaltar que en Colombia otro factor que se presenta en las pequeñas y medianas empresas es la ausencia de información histórica y los problemas de documentación de los procesos; de allí que la dificultad para de instaurar sistemas de medición continua se tornan con mayor dificultad.

En la consultoría de Galilea se detectaron áreas de mejora, entre ellas la necesidad de implementar herramientas de planeación y análisis de personal, un sistema de administración por competencias, una evaluación de los puestos de trabajo y programas de crecimiento profesional a la medida. Estas enseñanzas adquiridas proporcionaron un fundamento firme

para robustecer las prácticas de administración del talento humano, posibilitando una administración más estratégica y eficaz del capital humano.

La conclusión general al proceso de consultoría se da a la respuesta a la pregunta problema ¿Cómo crear el área de talento humano para Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S? Con lo anterior se centra en la identificación del estado actual de los procesos con un diagnóstico interno que resultó en una estructura organizacional no definida; la falta de un manual de cargos por competencias factor clave para una correcta selección del personal; falta de la evaluación de desempeño que permite a la organización identificar de manera individual el aporte de crecimiento en términos de rentabilidad y competitividad en el entorno y finalmente el establecimiento de un plan de bienestar.

Con lo anterior se estableció el objetivo general de diseñar una propuesta de creación del área de talento humano resultado del proceso de consultoría para la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS; con el cumplimiento de objetivos específicos como: realización de un diagnóstico inicial a través de una entrevista y el trabajo campo con la aplicación de encuesta a los stakeholders, el diseño del manual de funciones, evaluación de desempeño y plan de bienestar y por último la socialización del resultado de la consultoría al empresario con la propuesta de implementación del área de Talento Humano.

La respuesta a nuestra pregunta problema se da con la propuesta a la empresa para iniciar con la formalización de área partiendo desde el organigrama y la aplicación de la cadena de valor del talento humano. Buscando el crecimiento de Galilea Soluciones Inmediatas SAS, fortaleciendo la competitividad en el sector y preparándose para futuros cambios del entorno.

Recomendaciones para la Gerencia

A corto plazo es necesario que la compañía consulte a un experto con experiencia en recursos humanos para encabezar la ejecución de la propuesta de creación del área y garantizar su adecuado desempeño. Esta persona será responsable de ajustar los procesos a las demandas particulares de la compañía, formar al personal y monitorear los resultados.

Se recomienda a la empresa transmitir a todos los trabajadores las ventajas de la formación del departamento de recursos humanos y cómo esto influirá de manera positiva en su crecimiento profesional y bienestar en el trabajo. Se aconseja llevar a cabo sesiones de información para esclarecer interrogantes y garantizar la implicación directa de los trabajadores en el procedimiento.

En el mediano plazo se aconseja a la empresa diseñar e implementar un plan de capacitación para los empleados en temas relacionados con la gestión del talento humano, como selección, evaluación del desempeño, clima laboral y desarrollo de habilidades. Esto

permitirá fortalecer las competencias del personal y asegurar la calidad de los procesos. Definir indicadores de administración para evaluar el efecto de la formación del área de recursos humanos en la compañía; y llevar a cabo sondeos de satisfacción en el trabajo, valoraciones de rendimiento y análisis de la rotación de personal para detectar áreas de mejora y hacer modificaciones en los procedimientos.

La compañía debe generar una cultura empresarial que impulse el crecimiento profesional de los trabajadores, el reconocimiento de sus éxitos y el bienestar en el trabajo; con programas de incentivos, programas de desarrollo profesional y actividades de integración para potenciar el sentimiento de pertenencia y la dedicación del personal.

Al poner en práctica estas recomendaciones, Galilea SAS podrá potenciar su capacidad institucional, garantizar la continuidad de la innovación en la administración del talento humano y maximizar los beneficios de la asesoría para incrementar su competitividad y el bienestar de sus trabajadores

Referencias

Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (vol. 1).* Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2020). *Formación en la práctica: capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir (vol. 2).* Ediciones Granica.

Carhuarica, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Scielo*. Obtenido de http://orcid.org/0000-0002-1218-0542

CEPAL. (2005). Obtenido de 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

Chavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* McGraw Hill.

Dave, U. (2000). *Evaluación de resultados: El nuevo desafío para los profesionales de Recursos humanos.* España: Ediciones Granica S.A.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). Obtenido de 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

Dychtwald, K. E. (2006). *Retención del Talento.* Madrid: LID : Editorial empresarial.

Garcés Hernández, C. L. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. . *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.

Gonzalez, D. R. (2009). *REVISTA Universidad EAFIT, 45(156), 45-72.* Obtenido de Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances.

Huselid, M. B. (2005). *El cuadro de mando del capital humano.* Ediciones DEUSTO.

Imperial, I. M. (2016). *Gestión del Capital Humano el desafio de retener a distintas generaciones.* Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53768979/DE-El-desafio-

deretener-generaciones.pdf?response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DEl_desafio_de_retener_a_distintas_genera. pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-AmzCredential=ASIATUSBJ

Lepak, D. &. (1999). La arquitectura de recursos humanos: hacia una teoría de la asignación y el desarrollo del capital humano. *Academy of Management* , Review, 24: 31-48.

(2006). *Ley 1010* . Colombia.

Madero Gómez, S. (2021). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. Obtenido de http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Makram, H. &. (2017). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Scielo*.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.

Miller, M. (2020). Imán de talentos: cómo atraer y conservar a las mejores personas. *Berrett-Koehler Publishers.*

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. *New York: McGraw-Hill Interamericana Editores.*

OIT. (28 de abril de 2011). *www.ilo.org.* Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf

Ospina Orozco, W. d. (2003). Importancia sobre el desarrollo del talento humano basado en competencias. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12494/48548.

País, E. (14 de octubre de 2024). El bienestar de los empleados refuerza el éxito empresarial. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/sociedad/2024-10-14/el-bienestar-de-los-empleados-refuerza-el-exito-empresarial.html#:~:text=Despu%C3%A9s%20de%20una%20d%C3%A9cada%20de,los%20equipos%20en%20un%2055%25.

PMI, P. M. (2021). *Project Management Institute – PMI.* Obtenido de Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición.: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Porter, M. E. (2016). *Ventaja comptetitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Grupo Editorial Patria.

Pública, F. (2011). *Ley 1496.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma_pdf.php%3Fi%3D45267&tabId=394183310&clen=78781&pdffilename=Ley_1496_de_2011.pdf

Pública, Función. (1993). *Ley 100.* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248

Secretaría Jurídica Distrital. (2019). *Resolución 312 de 2019 Ministerio del Trabajo.* Bogotá.

Trabajo, C. S. (1950). *Decreto 2363 de 1950 [con fuerza de ley].* 09 de septiembre de 1950 D.O. No. 27407. Obtenido de Sobre Código Sustantivo del Trabajo. 09 de septiembre de 1950 D.O. No. 27407.

Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Diana Carolina Irreño Rodríguez
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002357177
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0001-2753-637X
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=2kGAr6UAAAAJ
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	Fernando Pallares Ascanio
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do
Enlace ORCID	https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0001-8987-8711
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?view_op=new_articles&hl=es&imq=Fernando+Pallares+Ascanio#
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Nombre Director Consultoría	María Gloria González Molina
Enlace CvLAC	https://scienti.colciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5370-2805
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=BTYL72YAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate
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 DOFA

D	O	F	A
Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
• No se aplica un sistema de gestión por competencias para selección, evaluación del desempeño y desarrollo. • No utiliza herramientas o sistemas adecuados para la planeación y análisis de la demanda y oferta de personal. • No tiene documentado el manual de cargos.	• Mejora en la retención de talento. • Fomentar un ambiente laboral más positivo, mejorando la motivación y el sentido de pertenencia. • La gestión formal del talento humano puede asegurar el cumplimiento de las normativas laborales	• Ofrece a los empleados bonificaciones por cumplimiento, • Pago de la nómina previa a la fecha de pago • Calidad en los elementos de dotación, • Cumplimiento de la normativa laboral.	• Alta competencia por talento, el sector puede estar compitiendo por personal capacitado, • Cambios económicos como inflación pueden limitar la capacidad de la empresa para invertir en estrategias de bienestar, • Resistencia al cambio a la implementación de nuevos procesos

Nota: Construcción propia, 2025

Análisis: En el análisis realizado a la encuesta realizada a la señora Paola Cárdenas encargada del área de Talento humano de la compañía se realizaron preguntas cerradas con el objetivo de identificar los procesos actuales de la empresa. Para ello se aplicó una lista de chequeo con una serie de enunciados para reconocer aquellas acciones que la empresa no realiza para determinar los factores de la matriz.

En las fortalezas detectadas la empresa cuenta con el desarrollo del personal, lo cual es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización. Adicional la empresa cuenta con un Programa de Salud Ocupacional, Comité Paritario y Brigadas de Evacuación, lo que demuestra un compromiso con la seguridad y el bienestar de los trabajadores y destina presupuestos para acciones de bienestar, como celebraciones y obsequios, lo cual contribuye a un ambiente laboral positivo.

En las debilidades se identifican factores relevantes que limitan el crecimiento integral de la empresa, inicialmente la falta de herramientas o sistemas adecuados para la planeación y análisis en la toma de decisiones del área de estudio, por tanto, no se genera un historial de la efectividad de los procesos aplicados. Tampoco se evalúa mediante un método y un instrumento aceptado, el desempeño de los trabajadores periódicamente toma decisiones con base en los resultados obtenidos, con lo anterior se reconoce que no existe una evaluación y

valoración de cargos con el fin de asignar salarios equitativamente internos a sus trabajadores.

Las oportunidades de mejora se orientan a mejorar la retención del personal actual, y el cumplimiento de la normatividad actual fortaleciendo la competitividad frente a sus competidores.

Las amenazas que tienen la empresa están orientadas al sector donde se desempeñan, puesto que un personal idóneo y capacitado para la prestación del servicio, permite a las empresas contar con un valor agregado en calidad para generar un proceso de retención y ciclo del cliente más duradero.

Con el análisis anterior se orienta el proceso de consultoría a las debilidades y amenazas de la empresa con el objetivo de proponer posibles soluciones y fortalecer su competitividad.

Anexo B Estudio de Mercado interno

FICHA TÉCNICA ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tipo de investigación: El tipo de investigación, de tipo descriptivo, tiene por objeto describir el comportamiento de un grupo específico relacionado con el talento humano. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (p. 80). Con lo anterior este método se obtienen datos sistemáticos que logran describir contextos sin afectar las variables.

Enfoque de la investigación: El enfoque cualitativo busca analizar contextos, experiencias y vivencias de un fenómeno social desde la perspectiva de los participantes. Como característica principal es obtener datos cualitativos o cuantitativos importantes, de métodos como entrevistas, observaciones y análisis de documentos.

Población: La población objetó de estudio en esta investigación está conformada por 3 miembros de la empresa, quienes tienen responsabilidades clave en la gestión del talento humano. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "la población se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 174). En la investigación, se seleccionaron a los participantes de la encuesta por su conocimiento profundo de las políticas, prácticas y desafíos relacionados con el talento humano en la organización.

Muestreo: Los participantes seleccionados para esta encuesta pertenecen al área administrativa debido a sus características específicas.

Muestra: 3 Administrativos

Técnica de recolección: Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "la encuesta es una técnica ampliamente utilizada en investigación para obtener datos sobre las características, opiniones, actitudes o comportamientos de una población o muestra específica" (p. 239).

Instrumento: Encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas, que combina varios tipos de preguntas. Las preguntas de valoración cuentan con escala Regular, Buena, Muy buena, Extremadamente importante, Algo importante, Neutral, Un poco importante, Extremadamente poco importante. Las preguntas abiertas permiten en un espacio de más de 100 caracteres expresar su opinión sobre un tema o proceso. Por ultimo las preguntas cerradas con respuestas dicotómicas “Si” o “No”.

Validación del instrumento utilizado: Es revisado y aprobado por parte de la gerente de Galilea con el objetivo de asegurar que las preguntas son pertinentes para sus objetivos y contexto específico.

Formato:



Percepción del Área de Talento Humano

Tu información es extremadamente confidencial, la siguiente información es solo para fines de investigación internos, toda la información no se compartirá externamente.

1. ¿Considera importante contar con un área de talento humano en la empresa?

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ No estoy seguro

2. ¿Cómo califica la gestión actual de los procesos relacionados con talento humano (reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, bienestar)?

- ◯ Muy buena
- ◯ Buena
- ◯ Regular
- ◯ Mala
- ◯ Muy mala

3. ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la creación de un área de talento humano en la empresa?

- ◯ Alta prioridad
- ◯ Prioridad media
- ◯ Baja prioridad
- ◯ Otras

Sección 2

Identificación de Necesidades

4. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree que necesitan mayor atención en la empresa? (Seleccione todos los que apliquen)

- ○ Reclutamiento y selección de personal
- ○ Evaluación del desempeño
- ○ Capacitación y desarrollo profesional
- ○ Planes de bienestar y motivación
- ○ Retención del personal
- ○ Otras

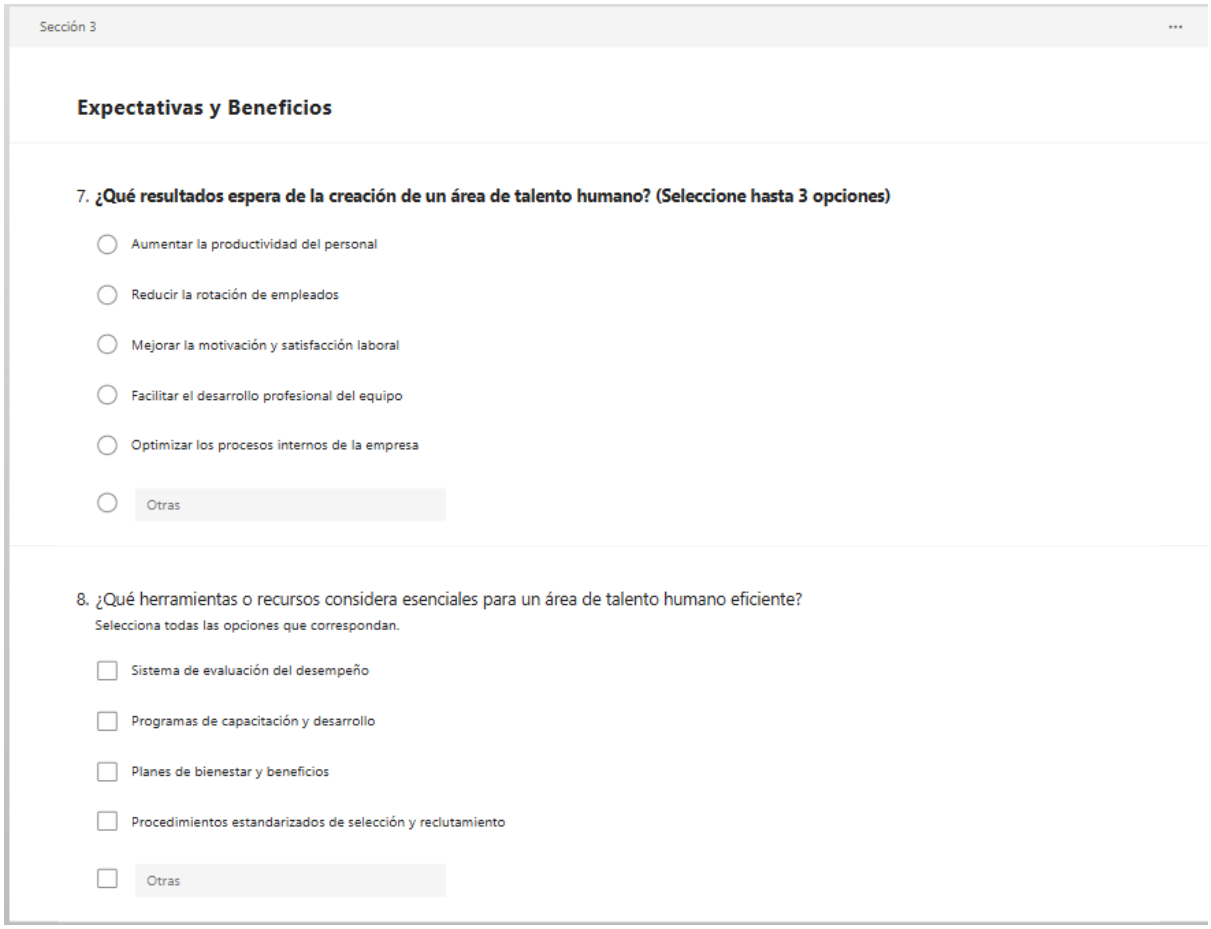
5. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar para optimizar el desempeño del personal?

	Extremadamente poco importante	Un poco importante	Neutral	Algo importante	Extremadamente importante
Comunicación interna	○	○	○	○	○
Definición de roles y responsabilidades	○	○	○	○	○
Motivación y bienestar	○	○	○	○	○
Formación y desarrollo	○	○	○	○	○

6. ¿Considera que actualmente se mide de manera adecuada el desempeño de los empleados?

Marca todas las opciones que correspondan.

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No se realiza
- ☐ Otras



Sección 3

Expectativas y Beneficios

7. **¿Qué resultados espera de la creación de un área de talento humano? (Seleccione hasta 3 opciones)**

- ○ Aumentar la productividad del personal
- ○ Reducir la rotación de empleados
- ○ Mejorar la motivación y satisfacción laboral
- ○ Facilitar el desarrollo profesional del equipo
- ○ Optimizar los procesos internos de la empresa
- ○ Otras

8. ¿Qué herramientas o recursos considera esenciales para un área de talento humano eficiente?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Sistema de evaluación del desempeño
- ☐ Programas de capacitación y desarrollo
- ☐ Planes de bienestar y beneficios
- ☐ Procedimientos estandarizados de selección y reclutamiento
- ☐ Otras

Sección 4

Comentarios Abiertos

9. ¿Qué obstáculos cree que podrían surgir al implementar un área de talento humano?

Escriba su respuesta

10. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación sobre cómo debería gestionarse el talento humano en la empresa?

Escriba su respuesta

Resultados de la encuesta

Información general sobre respuestas

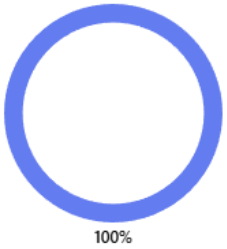
Activo

Respuestas	Tiempo promedio	Duración
3	03:28	3 Días

1. ¿Considera importante contar con un área de talento humano en la empresa?

Más detalles

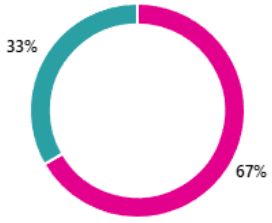
Sí	3
No	0
No estoy seguro	0



2. ¿Cómo califica la gestión actual de los procesos relacionados con talento humano (reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, bienestar)?

Más detalles

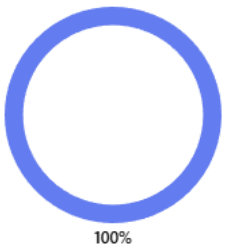
Muy buena	0
Buena	2
Regular	1
Mala	0
Muy mala	0



3. ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la creación de un área de talento humano en la empresa?

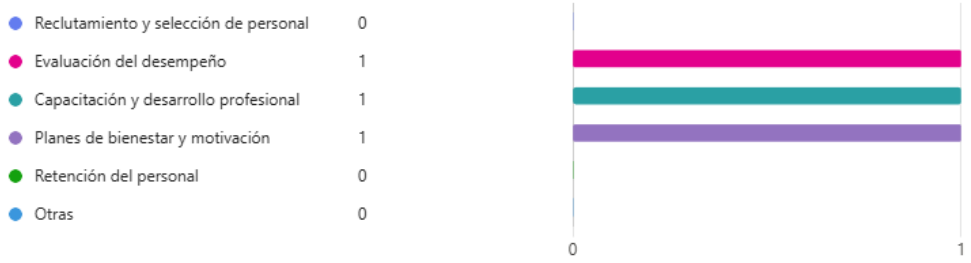
Más detalles

Alta prioridad	3
Prioridad media	0
Baja prioridad	0
Otras	0



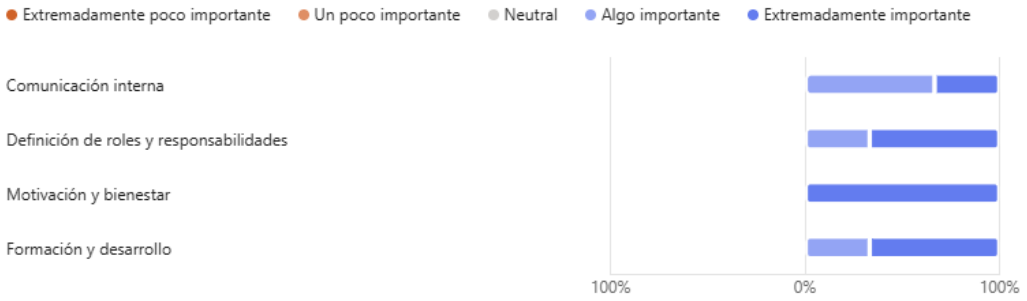
4. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree que necesitan mayor atención en la empresa? (Seleccione todos los que apliquen)

Más detalles



5. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar para optimizar el desempeño del personal?

Más detalles



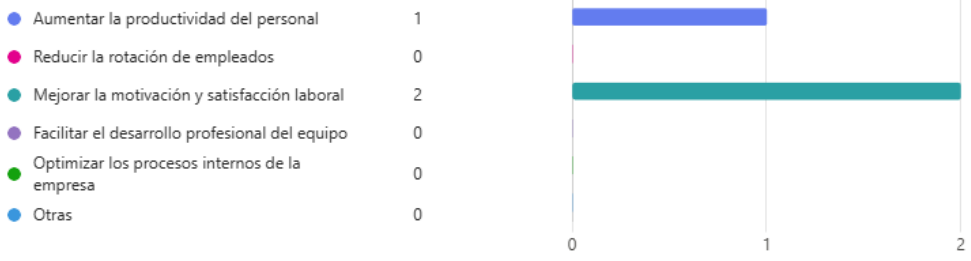
6. ¿Considera que actualmente se mide de manera adecuada el desempeño de los empleados?

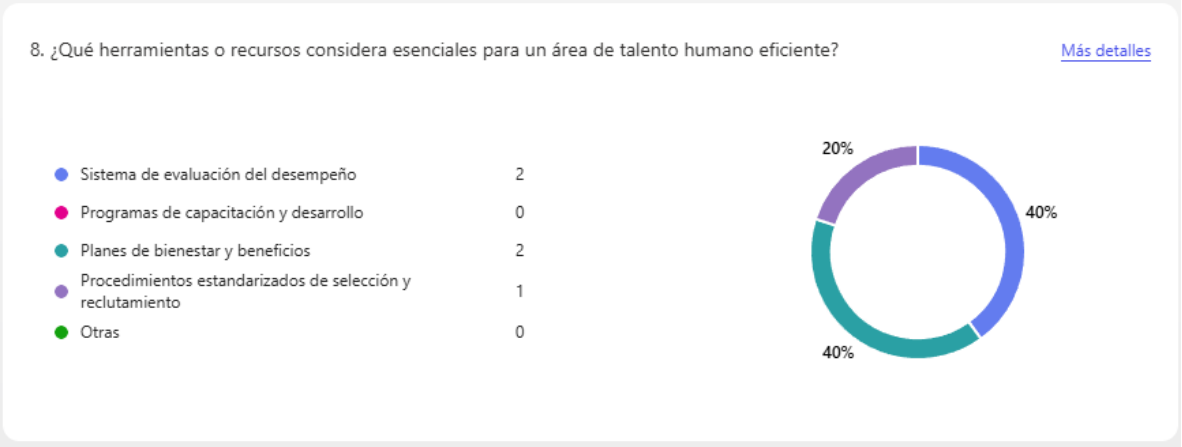
Más detalles



7. **¿Qué resultados espera de la creación de un área de talento humano? (Seleccione hasta 3 opciones)**

Más detalles





Análisis de Datos:

Cualitativo: Se analizan las respuestas abiertas para identificar temas comunes y percepciones clave.

Conclusión de análisis de datos: El análisis realizado para la encuesta aplicada tiene hallazgos clave: inicialmente la calificación del proceso de la gestión actual en el área es buena con una participación de 66.7%, como acuerdo común una necesidad en la creación de área con 3 respuestas de 3. La formación, el bienestar y la evaluación del desempeño son los procesos con mayor puntuación según los participantes, y el aspecto a mejorar con una participación del 100% la motivación y el bienestar se consideran extremadamente importantes. En la medición de desempeño se indica con el 66.7% que no se realiza de manera adecuada y como obstáculos para la implementación del área se encuentra la resistencia al cambio y la falta de tiempo.

En el resultado obtenido indica como prioridad la formalización de RR. HH. Y establecer acciones para enfrentar la adaptación al cambio y la escasez de tiempo, y si lograr incrementar la motivación y satisfacción de los miembros de la organización.

Para la primera sesión de la encuesta dirigida a los directivos en la percepción que tienen del área se evidencia el reconocimiento de su formalización para crear ventaja competitiva. Ya que el desarrollo adecuado de este permite la identificación de brechas, con el fin tener un capital humano capacitado, motivado y con calidad humana para garantizar la sostenibilidad empresarial.

En la segunda sesión tenemos la identificación de necesidades donde los directivos son conscientes de que se puede, a su vez, potenciar las capacidades y competencias de la mano de obra laboral, pues representa en la empresa una mayor eficiencia operativa con una conservación de su personal disminuyendo de esta manera los gastos relacionados con la rotación de personal.

En la tercera parte el impacto que se orientan a "Aumentar la productividad" y proporcionar herramientas como "Planes de bienestar y beneficios" en la cual los directivos resaltan que estos factores conllevan a alinear sus estrategias de Talento Humano con estas expectativas para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos.

En la última sesión expresan 2 de los directivos: "Todo lo que se pueda documentar y estandarizar será a favor del crecimiento y efectividad de la empresa". Estas observaciones pueden ayudar a la parte directiva en la detección de áreas de optimización, pues al prestar atención a estas perspectivas, los líderes son capaces de tomar decisiones más fundamentadas, poner en marcha modificaciones positivas y robustecer la relación entre la gerencia y los trabajadores, lo que en última instancia favorece el éxito global de la empresa.

FICHA TÉCNICA ENCUESTA PARA PERSONAL OPERATIVO

Muestra: 27 operativos

Técnica de recolección: La encuesta es un instrumento estructurado que permite recopilar información sistemática y estandarizada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "la encuesta es una técnica ampliamente utilizada en investigación para obtener datos sobre las características, opiniones, actitudes o comportamientos de una población o muestra específica" (p. 239).

Instrumento: Encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas, que combina varios tipos de preguntas. Las preguntas de valoración cuentan con escala Regular, Buena, Muy buena, Extremadamente importante, Algo importante, Neutral, Un poco importante, Extremadamente poco importante. Las preguntas abiertas permiten en un espacio de más de 100 caracteres expresar su opinión sobre un tema o proceso. Por ultimo las preguntas cerradas con respuestas dicotómicas “Si” o “No”.

Validación del instrumento utilizado: Se solicita a la gerencia la aplicación de la entrevista con un grupo pequeño de personas para realizar una prueba piloto que permita identificar la claridad o comprensión de las preguntas, así como el tiempo necesario para completarla.

Formato de la entrevista



Percepción del Área de Talento Humano

Tu información es extremadamente confidencial, la siguiente información es solo para fines de investigación internos, toda la información no se compartirá externamente.

1. ¿Considera importante contar con un área de talento humano en la empresa?

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ No estoy seguro

2. ¿Cómo califica la gestión actual de los procesos relacionados con talento humano (reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, bienestar)?

- ◯ Muy buena
- ◯ Buena
- ◯ Regular
- ◯ Mala
- ◯ Muy mala

3. ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la creación de un área de talento humano en la empresa?

- ◯ Alta prioridad
- ◯ Prioridad media
- ◯ Baja prioridad
- ◯ Otras

Sección 2

Identificación de Necesidades

4. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree que necesitan mayor atención en la empresa? (Seleccione todos los que apliquen)

- ○ Reclutamiento y selección de personal
- ○ Evaluación del desempeño
- ○ Capacitación y desarrollo profesional
- ○ Planes de bienestar y motivación
- ○ Retención del personal
- ○ Otras

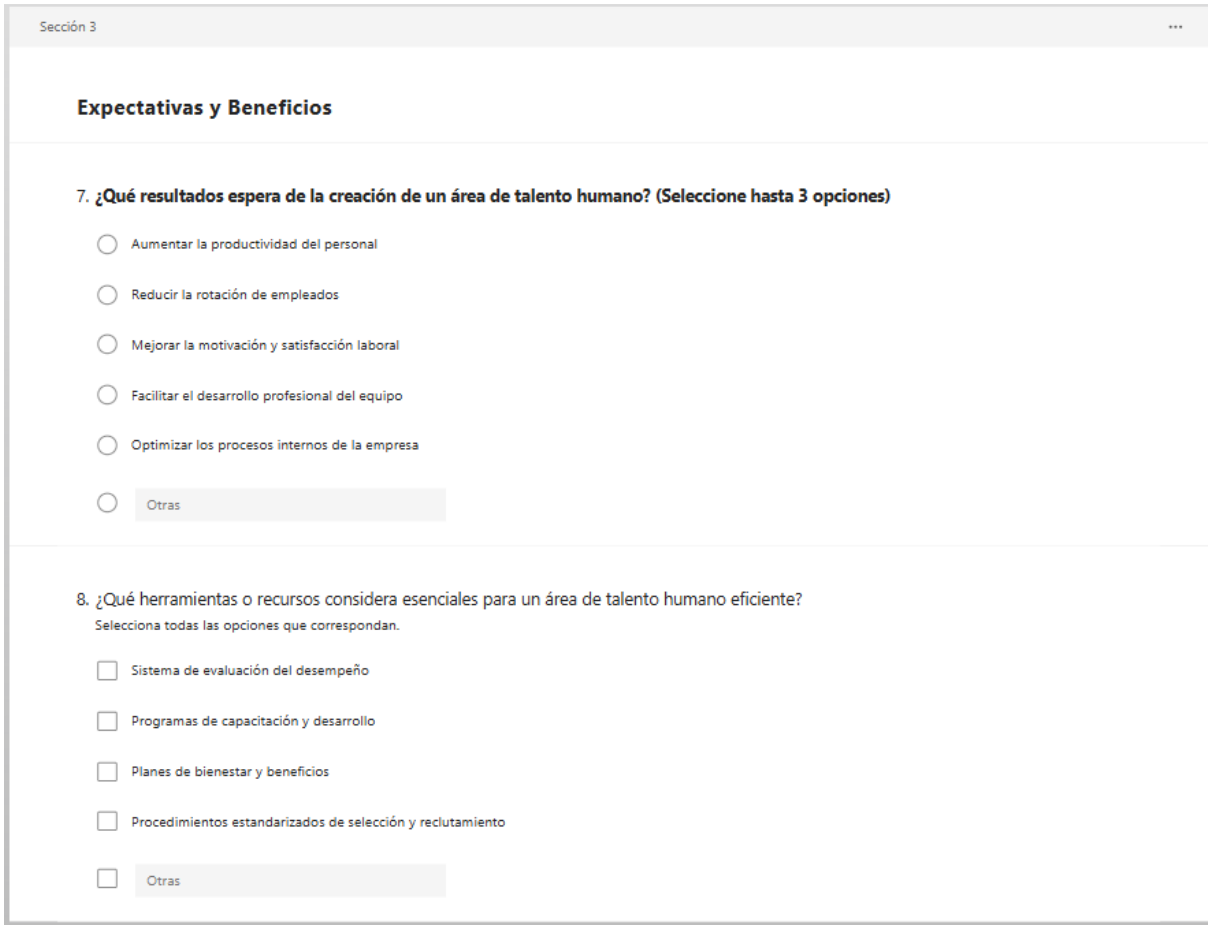
5. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar para optimizar el desempeño del personal?

	Extremadamente poco importante	Un poco importante	Neutral	Algo importante	Extremadamente importante
Comunicación interna	○	○	○	○	○
Definición de roles y responsabilidades	○	○	○	○	○
Motivación y bienestar	○	○	○	○	○
Formación y desarrollo	○	○	○	○	○

6. ¿Considera que actualmente se mide de manera adecuada el desempeño de los empleados?

Marca todas las opciones que correspondan.

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No se realiza
- ☐ Otras



Sección 3

Expectativas y Beneficios

7. **¿Qué resultados espera de la creación de un área de talento humano? (Seleccione hasta 3 opciones)**

- ○ Aumentar la productividad del personal
- ○ Reducir la rotación de empleados
- ○ Mejorar la motivación y satisfacción laboral
- ○ Facilitar el desarrollo profesional del equipo
- ○ Optimizar los procesos internos de la empresa
- ○ Otras

8. ¿Qué herramientas o recursos considera esenciales para un área de talento humano eficiente?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Sistema de evaluación del desempeño
- ☐ Programas de capacitación y desarrollo
- ☐ Planes de bienestar y beneficios
- ☐ Procedimientos estandarizados de selección y reclutamiento
- ☐ Otras

Sección 4

Comentarios Abiertos

9. ¿Qué obstáculos cree que podrían surgir al implementar un área de talento humano?

Escriba su respuesta

10. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación sobre cómo debería gestionarse el talento humano en la empresa?

Escriba su respuesta

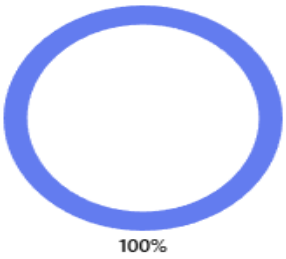
Información general sobre respuestas

Activo

Respuestas	Tiempo promedio	Duración
27	07:10	2 Días

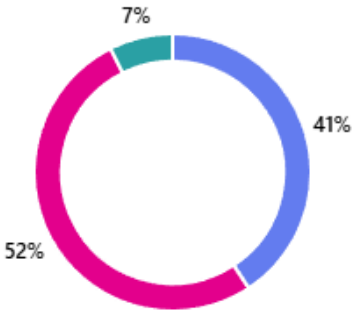
1. ¿Considera importante contar con un área de talento humano en la empresa? Más detalles

Sí	27
No	0
No estoy seguro	0



2. ¿Cómo califica la gestión actual de los procesos relacionados con talento humano (reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, bienestar)? Más detalles

Muy buena	11
Buena	14
Regular	2
Mala	0
Muy mala	0



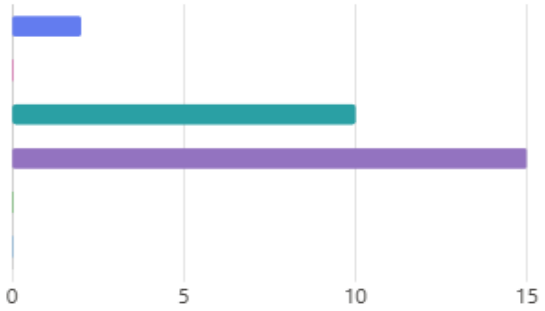
3. ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la creación de un área de talento humano en la empresa? Más detalles

Alta prioridad	24
Prioridad media	3
Baja prioridad	0
Otras	0



4. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree que necesitan mayor atención en la empresa? (Seleccione todos los que apliquen) Más detalles

Reclutamiento y selección de personal	2
Evaluación del desempeño	0
Capacitación y desarrollo profesional	10
Planes de bienestar y motivación	15
Retención del personal	0
Otras	0



5. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar para optimizar el desempeño del personal?

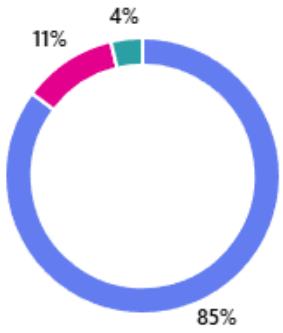
Más detalles



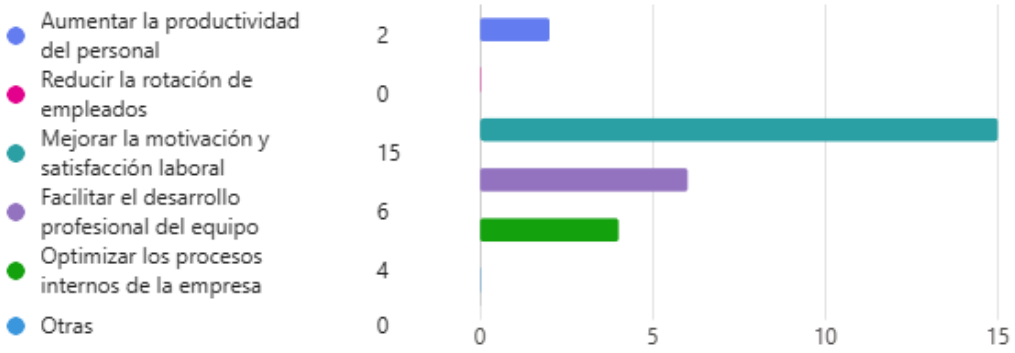
6. ¿Considera que actualmente se mide de manera adecuada el desempeño de los empleados?

Más detalles

Sí	23
No	3
No se realiza	1
Otras	0

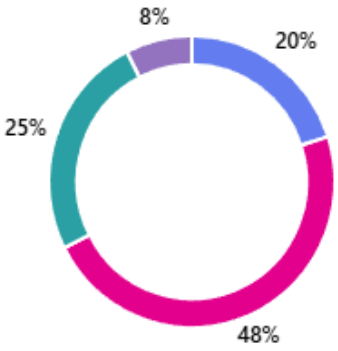


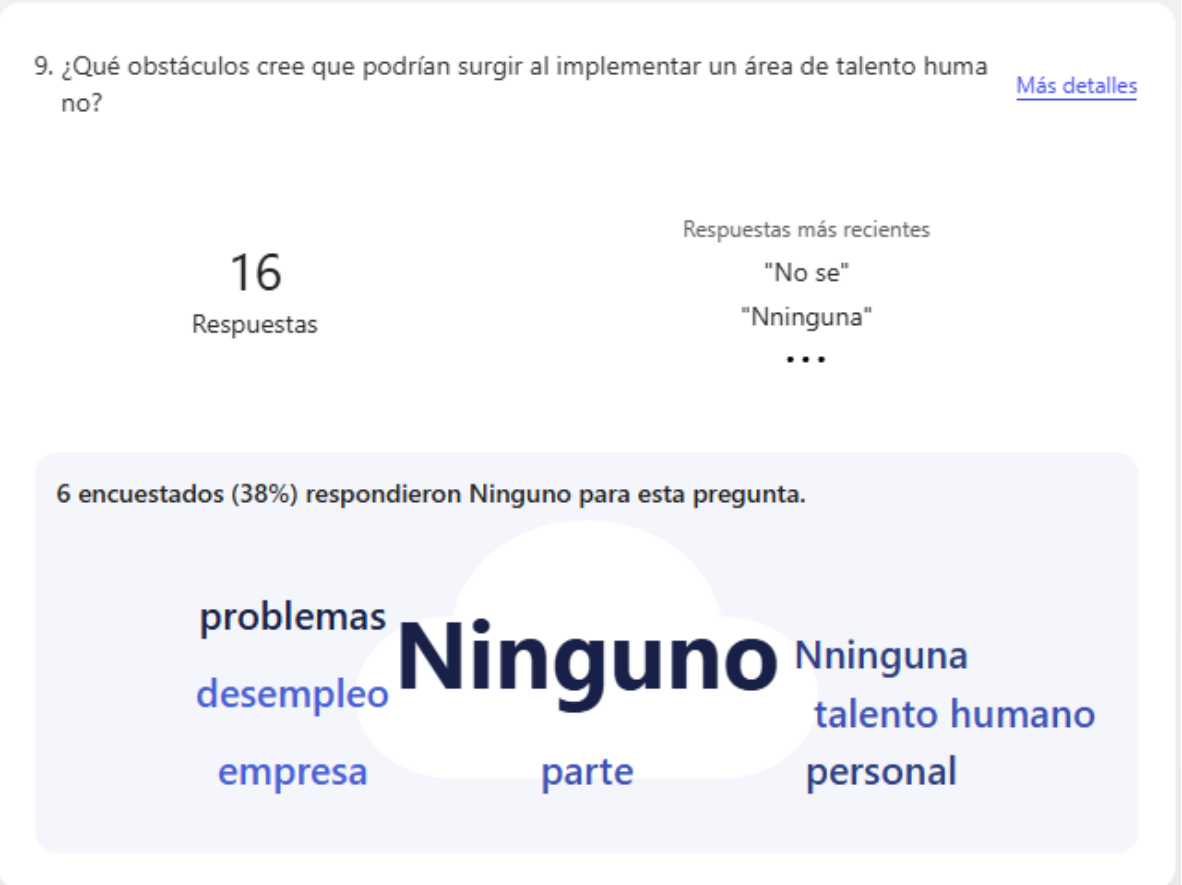
7. **¿Qué resultados espera de la creación de un área de talento humano? (Selecc ione hasta 3 opciones)** Más detalles

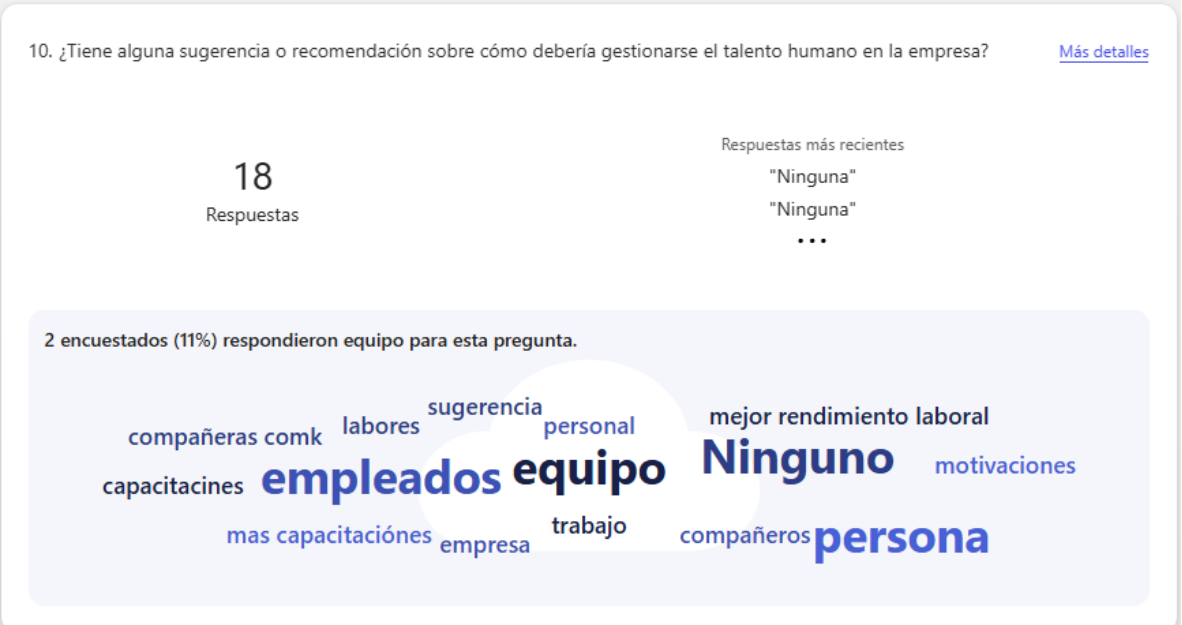


8. ¿Qué herramientas o recursos considera esenciales para un área de talento huma no eficiente? Más detalles

Sistema de evaluación del desempeño	8
Programas de capacitación y desarrollo	19
Planes de bienestar y beneficios	10
Procedimientos estandarizados de selección y reclutamiento	3
Otras	0







Análisis de los Resultados de la Encuesta (Personal Operativo)

Conclusión de análisis de datos: En el personal se identifica una opinión con el personal administrativo sobre la importancia del área de RR.HH. con una participación del

88.8% de los empleados, mostrando inclinación al plan de bienestar y motivación como proceso que requiere mayor atención en la organización y aspecto importante. En las áreas importantes se resalta el proceso de capacitación profesional y el plan de bienestar, ya que para el personal hace parte fundamental su crecimiento personal para aportar mejores competencias y habilidades a la empresa. El 81% de los empleados indica que es necesario una evaluación de desempeño puesto que esta les permitirá identificar si la ejecución de sus actividades laborales se realiza de manera adecuada o si se deben aplicar procesos de mejora. Dentro de las sugerencias se observa el trabajo en equipo y reconocimiento de su labor.

En la primera sesión de la encuesta orientada a la percepción de los empleados donde la percepción es diversa si bien el 52% la considera buena y 41% muy buena se observa un 7% regular, siendo relevante ese último porcentaje ya que indica una opción de mejora ya que muchos de los empleados en los entornos laborales sienten que no se valora su potencial, lo que influye en un correcto desempeño. Este factor determina que el desarrollo del potencial es de suma importancia para desarrollar habilidades, al dar prioridad a su crecimiento humano, las entidades no solo conservan el talento, sino que también forman equipos dedicados y productivos, capaces de fomentar el éxito compartido.

En la segunda sesión de la encuesta tenemos una orientación en identificar en el personal sus necesidades en el área los hallazgos obtenidos indican que la mayoría del personal encuestado consideran a la "Capacitación y desarrollo" como "Extremadamente importante". Esto indica que ven estas áreas como fundamentales para su desarrollo profesional y satisfacción en el trabajo. Este factor orienta a la empresa a prestar atención en su desarrollo lo que podría resultar en un aumento de la motivación, dedicación y conservación de los empleados. Por otro lado, pasar por alto estas necesidades podría provocar desmotivación, cambios en el personal y una reducción en la productividad.

En la tercera sesión están las expectativas del personal donde esperan que la gestión por parte de la organización ayude a su crecimiento personal, pues reconocen la importancia de los programas de capacitación y la evaluación de su desempeño comprendiendo si se cumplen o no las expectativas sobre su labor lo cual al identificarlo y corregirlo logra robustece la confianza en la organización y se promueve un entorno laboral positivo.
En la cuarta sesión tenemos como resultado los comentarios dados por los participantes se destacan 2 participaciones "más capacitaciones y motivaciones laborales" y "Promover trabajo en equipo y reconocer las labores del personal" Estos comentarios permiten entender el entorno en el que operan los trabajadores, y detectar los factores de oportunidad para tomar decisiones fundamentadas en optimizar la experiencia del empleado. Con lo anterior poder ofrecer a los trabajadores la posibilidad de manifestar su opinión y generar pertenencia.

Anexo C.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
		Versión: 01
	SISTEMA DE GESTIÓN	Fecha
	MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	

Introducción

El Manual específico de funciones y competencias de Galilea Soluciones Inmediatas SAS es un documento soporte que describe las funciones y competencias para garantizar el cumplimiento de las estrategias establecidas por la empresa según la misión, la visión y los principios empresariales. Se convierte en un documento de consulta permanente para los colaboradores, útil para los procesos de atracción, capacitación y desarrollo, así como para la evaluación del desempeño del talento humano.

Objetivo

Establecer un manual específico de funciones como herramienta para formalizar las responsabilidades de los colaboradores de Galilea Soluciones Inmediatas SAS, requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño del cargo.

Dirigido a

Este manual es aplicable a todos los niveles jerárquicos en que se agrupan los cargos existentes en la empresa. Se espera que cada colaborador lo lea, lo entienda y lo aplique en su trabajo diario. Además, este manual será revisado y actualizado periódicamente para asegurar que se ajuste a los requisitos y las necesidades de la empresa y de los clientes.

El presente manual consta en una primera parte de las funciones de cada cargo, divididos en las dos grandes áreas de la empresa, el área administrativa y el área operativa. La segunda parte contempla las competencias cardinales esperadas en todos los trabajadores y las definiciones en cada área antes referida.

1. FUNCIONES ESPECÍFICAS Y REQUISITOS POR ÁREAS

1.1. Área Administrativa

Nombre del cargo:	**Gerente**

Objetivo del cargo:	Planificar y ejecutar estrategias y políticas efectivas para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, mediante la supervisión, orientación y coordinación de tareas y directrices, con el fin de garantizar el cumplimiento de la misionalidad y promover el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.	
Sitio de trabajo:	Instalaciones de Galilea Soluciones inmediatas SAS – Sede Tunja	
Cargo superior inmediato:	Junta Directiva	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Junta Directiva - Le reportan: Supervisor y demás colaboradores - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: Contadora, clientes, partes interesadas.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mínimo 25 años
	Sexo:	Indiferente
	Estudios:	Título profesional en Administración de empresas, ingeniería y demás ciencias afines
	Experiencia:	Dos (2) años de experiencia profesional
Funciones del cargo:	* Dirigir y representar legalmente a la empresa * Dirigir y controlar las labores con la finalidad de mantener el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y principios empresariales. * Elaborar y presentar informes de la gestión a los accionistas o junta directiva. *Liderar la planeación, dirección, control y seguimiento de las actividades generales realizadas en la empresa con el fin de cumplir la normatividad vigente aplicable. * Asignar tareas y responsabilidades a los miembros del equipo y asegurarse de que se cumplan los objetivos. * Comunicarse efectivamente con los miembros del equipo, los clientes y otros stakeholders para asegurarse de que se cumplan los objetivos. * Hacer seguimiento y evaluar el desempeño del equipo y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. * Contratar, capacitar y evaluar a los empleados. * Administrar los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la organización. * Identificar y mitigar riesgos que puedan afectar a la organización. * Analizar el mercado y la competencia para identificar oportunidades y amenazas. * Dirigir y gestionar cambios en la organización para asegurarse de que se adapte a las condiciones cambiantes. * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Iniciativa Innovación y creatividad Perseverancia en la consecución de objetivos Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Gestión y logro de objetivos Influencia y negociación Liderazgo Visión estratégica

Nombre del cargo:	**Supervisor**

Objetivo del cargo:	Monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores, la ejecución de las tareas de manera efectiva, mediante la implementación de procesos de seguimiento y gestión, con el fin de garantizar la eficiencia y productividad en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.	
Sitio de trabajo:	Instalaciones de Galilea Soluciones inmediatas SAS – Sede Tunja Centros de trabajo	
Cargo superior inmediato:	Gerente	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Gerente - Le reportan: Colaboradores - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: Clientes.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mínimo 25 años
	Sexo:	Indiferente
	Estudios:	Básica Secundaria
	Experiencia:	Un (01) año de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Seguimiento a las tareas y labores designadas a los colaboradores en los centros de trabajo, diligenciar la lista de chequeo de supervisión. * Realizar inducción, comunicar funciones, brindar acompañamiento a los colaboradores. * Administrar turnos y horarios de los colaboradores en cada centro de trabajo, hacer seguimiento al inicio de la jornada del cumplimiento del horario, presentación personal y uso de los elementos de protección personal. * Reporte oportuno de novedades de personal * Evaluar el desempeño, retroalimentar y proponer compromisos y acciones de mejora. * Dirimir conflictos en el ambiente laboral, reportar a la gerencia dichas novedades. * Consolidar las necesidades de adquisición de insumos. * Actualización de inventario de insumos, controlar los pedidos y entregas de estos. * Encargado de establecer comunicación directa con los clientes y sus necesidades frente a la prestación del servicio. * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Iniciativa Innovación y creatividad Perseverancia en la consecución de objetivos Conducción de personas Gestión y logro de objetivos Influencia y negociación Liderazgo

Nombre del cargo:	**Auxiliar contable / administrativo**
Objetivo del cargo:	Proporcionar apoyo administrativo, contable y financiero de alta calidad, mediante la ejecución de tareas y procesos eficientes, con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de la visión, la misión y objetivos de la empresa.
Sitio de trabajo:	Espacio de trabajo remoto, entorno virtual

Cargo superior inmediato:	Gerente	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Gerente y contador (externo) - Le reportan: Supervisor y gerente - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: NA.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mínimo 20 años
	Sexo:	Indiferente
	Estudios:	Título de formación técnica profesional en cualquier área administrativa, contable y/o financiera, según las necesidades del servicio, o aprobación de dos (2) años de educación superior en cualquier área.
	Experiencia:	Dos (02) años de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Causar cuentas por pagar, comprobantes de egreso con el fin de cumplir con los compromisos con los proveedores. * Liquidar nómina, aportes parafiscales, aportes a seguridad social y ARL dentro de los plazos oportunos, con el fin de dar cumplimiento a la legislación vigente. * Registrar todos los movimientos contables y documentos en los sistemas de información de acuerdo con las novedades presentadas. * Preparación de estados financieros, balance general y estado de resultados. * Reconciliar cuentas bancarias y asegurarse que estén actualizadas. * Mantener y organizar los archivos contables y financieros. * Mantener actualizada la contabilidad y realizar los ajustes y correcciones necesarios. * Apoyar en la preparación de presupuestos y proyecciones financieras * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Iniciativa Innovación y creatividad Perseverancia en la consecución de objetivos Gestión y logro de objetivos

1.2 Área Operativa

Nombre del cargo:	**Auxiliar servicios administrativos**
Objetivo del cargo:	Realizar apoyo administrativo eficaz y eficiente en las instalaciones designadas por la gerencia de Galilea Soluciones Inmediatas SAS, mediante la ejecución de tareas y procesos administrativos precisos, con el fin de garantizar el cumplimiento adecuado de la misión y objetivos de la empresa.
Sitio de trabajo:	Instalaciones designadas por la gerencia de Galilea Soluciones inmediatas SAS
Cargo superior inmediato:	Supervisor
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Supervisor - Le reportan: NA - Contactos internos: Miembros en general de la organización

	- Contactos externos: Clientes.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mayor de edad
	Sexo:	Indiferente
	Estudios:	Básica Secundaria
	Experiencia:	Un (01) año de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Realizar y dar cumplimiento a trámites administrativos ordenados por su superior jerárquico. * Ejecutar tareas de apoyo administrativo que faciliten las funciones asignadas. * Orientar a los clientes y suministrar la información solicitada * Preparar y controlar las necesidades de papelería y demás elementos necesarios para las labores administrativas y operativas * Colaborar con la organización del archivo de la empresa. * Dar cumplimiento a la resolución 312 del 13 de febrero de 2012 del Ministerio del Trabajo "Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST" * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Calidad y mejora continua Colaboración Conocimientos técnicos Dinamismo - energía Iniciativa - Autonomía

Nombre del cargo:	**Operario de mantenimiento y oficios varios / Todero básico**	
Objetivo del cargo:	Ejecutar actividades de mantenimiento, limpieza, orden y aseo de manera con calidad en las instalaciones donde se presta el servicio, mediante el cumplimiento de los lineamientos establecidos, con el fin de garantizar un entorno seguro y organizado para los clientes y colaboradores.	
Sitio de trabajo:	Instalaciones designadas por la gerencia de Galilea Soluciones inmediatas SAS	
Cargo superior inmediato:	Supervisor	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Supervisor - Le reportan: NA - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: Clientes.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mayor de edad
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Básica Secundaria. Mínimo dos (2) cursos de capacitación afines al cargo y conceptos básicos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	Experiencia:	Un (01) año de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Prestar el servicio de limpieza y aseo (pisos, techos, paredes, parqueaderos, zonas comunes) en las instalaciones del centro de trabajo y velar por su mantenimiento. * Realizar manejo de basuras, alistamiento y entrega de contenedores para recolección de residuos.	

	*Lavado y desinfección de contenedores y shut de basuras. * Descotillado de parqueaderos, periferia, zonas comunes * Custodiar las herramientas, insumos y materiales asignados para el desempeño de la labor. Desarrollar todas las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias de manera oportuna. * Dar cumplimiento a la resolución 312 del 13 de febrero de 2012 del Ministerio del Trabajo "Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST" * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Calidad y mejora continua Colaboración Conocimientos técnicos Dinamismo - energía Iniciativa - Autonomía

Nombre del cargo:	**Operario de mantenimiento y oficios varios / Todero especializado**	
Objetivo del cargo:	Ejecutar actividades de mantenimiento integral en las instalaciones donde se presta el servicio, mediante la realización de tareas de mantenimiento locativo, reparaciones eléctricas, jardinería, trabajo en alturas, limpieza, orden y aseo de manera segura y eficiente, con el fin de garantizar la funcionalidad, seguridad y el objeto de servicio en las instalaciones.	
Sitio de trabajo:	Instalaciones designadas por la gerencia de Galilea Soluciones inmediatas SAS	
Cargo superior inmediato:	Supervisor	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Supervisor - Le reportan: NA - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: Clientes.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mayor de edad
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Básica Secundaria. Mínimo tres (03) cursos de capacitación afines al cargo, entre ellos trabajo seguro en alturas – nivel avanzado, conocimientos de eléctricos y plomería, además de los conceptos básicos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	Experiencia:	Dos (02) años de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Realizar labores calificadas de mantenimiento locativo con el fin preservar y mantener en óptimas condiciones las instalaciones del centro de trabajo. * Realizar reparaciones eléctricas, limpieza, revisión y cambio de luminarias, sensores. * Pintura de áreas en general. * Revisión y reparación de conexiones hidrosanitarias. * Limpieza de canaletas, bajantes y cunetas. * Realizar actividades de poda y jardinería con maquinaria. * Realizar fumigación a zonas verdes	

	* Realizar apoyo al manejo de residuos y shut de basuras. * Diligenciar los preoperacionales y permisos de trabajo establecidos para el desarrollo de las actividades que lo ameriten. * Apoyar el servicio de aseo y limpieza en las instalaciones del centro de trabajo según necesidad. * Custodiar las herramientas, insumos y materiales asignados para el desempeño de la labor. * Desarrollar las acciones correctivas y preventivas necesarias oportunamente. * Dar cumplimiento a la resolución 312 del 13 de febrero de 2012 del Ministerio del Trabajo "Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST" * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Calidad y mejora continua Colaboración Conocimientos técnicos Dinamismo - energía Iniciativa - Autonomía

Nombre del cargo:	**Conserje**	
Objetivo del cargo:	Ejecutar actividades de mantenimiento, limpieza, orden y aseo en las instalaciones donde se presta el servicio; brindar acompañamiento en materia de seguridad en los centros de trabajo que lo requieran, mediante la implementación de los lineamientos establecidos, con el fin de garantizar un entorno seguro y organizado para los clientes y colaboradores.	
Sitio de trabajo:	Instalaciones designadas por la gerencia de Galilea Soluciones inmediatas SAS	
Cargo superior inmediato:	Supervisor	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Supervisor - Le reportan: NA - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: Clientes.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mayor de edad
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Básica Secundaria. Mínimo dos (2) cursos de capacitación afines al cargo y conceptos básicos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	Experiencia:	Un (01) año de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Apoyar en la recepción de encomiendas, recibos de servicios públicos en los centros de trabajo que lo requieran. * Apoyar en labores mínimas de seguridad en la recepción de los centros de trabajo que lo requieran. * Prestar el servicio de limpieza y aseo (pisos, techos, paredes, parqueaderos, zonas comunes) en las instalaciones del centro de trabajo y velar por su mantenimiento. * Realizar manejo de basuras, alistamiento y entrega de contenedores para recolección de residuos.	

	*Lavado y desinfección de contenedores y shut de basuras. * Descotillado de parqueaderos, periferia, zonas comunes * Custodiar las herramientas, insumos y materiales asignados para el desempeño de la labor. Desarrollar todas las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias de manera oportuna. * Dar cumplimiento a la resolución 312 del 13 de febrero de 2012 del Ministerio del Trabajo "Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST" * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Calidad y mejora continua Colaboración Conocimientos técnicos Dinamismo - energía Iniciativa - Autonomía

Nombre del cargo:	**Jardinero**	
Objetivo del cargo:	Mantener y cuidar los jardines y zonas verdes en los centros de trabajo de manera eficiente, realizando tareas de jardinería y mantenimiento regular para preservar la belleza y funcionalidad de los espacios verdes y contribuir a un entorno laboral agradable cumpliendo el objeto del servicio.	
Sitio de trabajo:	Instalaciones designadas por la gerencia de Galilea Soluciones inmediatas SAS	
Cargo superior inmediato:	Supervisor	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Supervisor - Le reportan: NA - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: Clientes.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mayor de edad
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Básica Secundaria. Mínimo dos (2) cursos de capacitación afines al cargo y conceptos básicos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	Experiencia:	Un (01) año de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Plantar, regar, fertilizar y podar plantas y flores para mantener su salud y buena apariencia. * Cortar, rastrillar y fertilizar el césped para mantener su salud y apariencia * Podar y mantener árboles, arbustos, cerca viva para mantener su forma y tamaño. * Mantener limpios y en buen estado los caminos y senderos de los jardines. * Identificar y controlar plagas y enfermedades que afecten las plantas de los jardines. * Mantener limpias y en buen estado las herramientas y equipos utilizados en los jardines. * Dar cumplimiento a la resolución 312 del 13 de febrero de 2012 del Ministerio del Trabajo "Por la cual se definen los estándares mínimos del	

	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST" * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Calidad y mejora continua Colaboración Conocimientos técnicos Dinamismo - energía Iniciativa - Autonomía

Nombre del cargo:	**Conductor**	
Objetivo del cargo:	Transportar personas y objetos de manera segura y eficiente, siguiendo las rutas establecidas por la empresa y cumpliendo con las normas de manejo y mantenimiento de vehículos, con el fin de garantizar la integridad de los pasajeros y de la carga, cumpliendo con los objetivos y necesidades de la empresa.	
Sitio de trabajo:	Lugares designados por la gerencia de Galilea Soluciones inmediatas SAS	
Cargo superior inmediato:	Gerente	
Posición organizacional y nivel de autoridad	- Reporta a: Gerente - Le reportan: NA - Contactos internos: Miembros en general de la organización - Contactos externos: NA.	
Perfil del cargo:	**Edad:**	Mayor de edad
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Bachiller
	Experiencia:	Un (01) año de experiencia relacionada
Funciones del cargo:	* Cumplir con las labores de conducción, ayudar con el aseo y mantenimiento del vehículo, verificar diariamente que los mecanismos que corresponden a su manejo y responsabilidad estén funcionando correctamente, reportar novedades a su superior jerárquico. * Ser conocedor y cumplir estrictamente las normas del Código Nacional de Tránsito, Ley 769 de 2002, mantener su documentación y la del vehículo al día. * Proponer, conocer y atender las rutas requeridas por el supervisor o por el gerente, atendiendo oportunamente las novedades que se generen. * Cumplir con el reglamento interno de trabajo, normas de seguridad, prevención de accidentes y mantener en excelente estado los equipos y demás elementos de trabajo. * Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.	
Competencias del cargo:	*Competencias cardinales* Compromiso Comunicación eficaz Ética Fortaleza Integridad Respeto Responsabilidad Personal Toma de decisiones Trabajo en equipo	*Competencias del cargo* Calidad y mejora continua Colaboración Conocimientos técnicos Dinamismo - energía Iniciativa - Autonomía

Anexo D. Evaluación de desempeño

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
	SISTEMA DE GESTIÓN	Versión: 01
		Fecha
	GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Página < # > de < # >

Introducción

Galilea Soluciones Inmediatas SAS, se ha caracterizado por su alta competitividad, comprometidos con la calidad y la mejora continua en la prestación de un servicio con eficiencia y eficacia a nuestros clientes. Para lograr esto, es fundamental que nuestros empleados estén alineados con la excelencia en el desempeño diario de sus funciones.

La recepción a la aplicabilidad de la evaluación por parte de la empresa, ya que les ofrece una estructura para evaluar el rendimiento y desarrollar los correctivos necesarios.

La evaluación del desempeño 360 involucra la recopilación de comentarios y evaluaciones de múltiples fuentes, incluyendo al gerente, supervisor, colegas, clientes y autoevaluaciones. Esto nos permite obtener una visión completa y precisa del desempeño de nuestros empleados.

En esta guía, se presentan los pasos y los criterios para realizar la evaluación del desempeño 360. Nuestro objetivo es proporcionar una herramienta práctica y efectiva para ayudar a nuestros empleados a crecer y desarrollarse en su labor, y para asegurarnos de que estamos brindando servicios de alta calidad a nuestros clientes. Esta guía es aplicable a todos los niveles jerárquicos en que se agrupan los cargos existentes en la empresa. Se espera que cada colaborador lo lea, lo entienda y lo aplique en su trabajo diario.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo General

Evaluar y reconocer el rendimiento de los colaboradores en la ejecución de las tareas y las actividades designadas, mediante la identificación de fortalezas, con el fin de implementar procesos de mejora continua y eficiencia en la cadena de valor; potenciar el desempeño laboral y la productividad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores de acuerdo con los indicadores clave de rendimiento establecidos por la empresa, con el fin de identificar

oportunidades de mejora y desarrollar estrategias para potenciar el talento y alcanzar los objetivos organizacionales.

- Desarrollar e implementar planes de acción para mejorar el resultado actual de las labores, mediante la identificación de áreas de mejora y la definición de estrategias y acciones concretas, con el fin de aumentar la eficiencia, productividad y calidad en la ejecución de las tareas para alcanzar los objetivos establecidos.
- Reconocer y evaluar el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, identificando sus fortalezas, debilidades y aspiraciones, para desarrollar planes de desarrollo individualizados que fomenten el crecimiento y la retención del talento en la empresa.
- Garantizar la prestación de un servicio al cliente final de alta calidad, mediante la evaluación del desempeño, con el fin de asegurar la satisfacción del cliente y mantener una imagen positiva de la empresa.

Definiciones

Evaluado: Colaboradores de la empresa objeto de evaluación del desempeño Evaluador: Superiores jerárquicos (Gerente, supervisor), subordinados (colaboradores), compañeros de trabajo, clientes o proveedor de Galilea Soluciones Inmediatas SAS

Competencias Laborales: Una competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, con el fin de que estén acorde a la cultura organizacional de Galilea Soluciones Inmediatas SAS.

Habilidades Laborales: Se refieren a las capacidades, conocimientos y competencias que una persona posee para realizar un trabajo o actividad específica de manera efectiva y eficiente. Estas habilidades se pueden adquirir mediante educación, experiencia laboral, capacitación o desarrollo personal.

Plan de mejoramiento del desempeño laboral: Es el documento en donde el evaluador puede plantear las acciones que el evaluado debe realizar para lograr el cumplimiento de las labores y mejorar su desempeño laboral.

Desarrollo

Fase de Planeación

La evaluación del desempeño busca identificar debilidades y fortalezas de cada uno de los colaboradores en la ejecución de sus labores, de esta manera realizar retroalimentación, identificar oportunidades de mejora y establecer los planes.

De las competencias definidas en el manual específico de funciones se escogen las más relevantes y transversales a todos los colaboradores de la empresa a fin de ser evaluadas y propender por la mejora.

Metodología

Se considera la evaluación del desempeño 360°, la metodología aplicable en Galilea Soluciones Inmediatas SAS ya que permite una visión completa sobre los colaboradores y la forma como desempeñan las funciones desde diferentes puntos de vista; permite identificar de manera efectiva las habilidades para ser potenciadas y las competencias que requieren atención.

Evaluadores directos

Aquellos intervinientes que tienen una visión cercana al desempeño de los colaboradores al proporcionar información relacionada con las metas, la ejecución de la tarea, las competencias y habilidades laborales.

Autoevaluación

Permite que el mismo colaborador participe en la evaluación, dando la visión de su propio desempeño en el trabajo, las dificultades, avances, aportes que se dan en el logro de los objetivos organizacionales, generando reflexión sobre su desempeño.

Responsabilidad

Corresponde al gerente asegurar que la evaluación del desempeño esté acorde a los objetivos de desempeño laboral, las metas de la empresa.

El supervisor será el encargado de consolidar las evaluaciones del desempeño para conocimiento de la gerencia y de la junta directiva.

Fase de ejecución

La evaluación del desempeño se realizará anualmente con fecha de inicio, fecha de finalización y retroalimentación.

Comunicación y socialización del proceso de evaluación al desempeño a todos los colaboradores, indicando los objetivos y las etapas de la evaluación.

Análisis y retroalimentación de los datos obtenidos de tal manera que se puedan generar acciones de mejora si es el caso.

Fase de evaluación

Se realiza seguimiento del progreso de cada empleado en el desarrollo de los planes de desarrollo. Toma de decisiones con base a los resultados, bonos de cumplimiento,

capacitación y reconocimientos. Ajuste del proceso de evaluación según se considere necesario para la mejora continua.

Galilea	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
		Versión: 01
	SISTEMA DE GESTIÓN	Fecha
	GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Página **4** de **7**

Galilea

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Fecha: _____

Datos del evaluado	
Nombre:	
Departamento:	
Cargo:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Rol en la empresa:	

Competencias a evaluar	Calificación				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Eficiente
	1	2	3	4	5
Comunicación eficaz	1	2	3	4	5
Comparte información de forma efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás.					
Presta atención al comunicarse con otras personas.					
Al comunicarse de manera escrita se expresa adecuadamente.					
Expresa sus puntos de vista con respeto a los demás					
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Se desempeña de manera activa en los equipos de trabajo.					
Motiva al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planeados.					
Comparte su experiencia y conocimientos con el equipo de trabajo.					

Nota: Construcción propia, 2025.

Galilea	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
		Versión: 01
	SISTEMA DE GESTIÓN	Fecha
	GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Página 5 de 7

Reconoce el esfuerzo de todos los integrantes del equipo.					
Tiene la capacidad de formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas o centros de trabajo.					

Toma de decisiones	1	2	3	4	5
Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión.					
Se enfoca en las causas del problema para encontrar una solución.					
Se adapta con facilidad a los cambios.					
Considera las consecuencias de seguir un plan de acción.					
Conserva la calma en situaciones difíciles.					

Calidad y mejora continua	1	2	3	4	5
Se adapta con facilidad cuando debe realizar nuevas actividades.					
No muestra resistencia a comprender las ideas de los demás.					
Busca constantemente nuevas formas para optimizar las tareas.					
Se esfuerza por aportar ideas valiosas.					
Trabaja en mejorar sus habilidades.					
Posee los conocimientos básicos requeridos para desempeñar el cargo, manteniéndose permanente actualizado.					

Responsabilidad Personal	1	2	3	4	5
Establece prioridades para realizar las tareas eficientemente.					
Completa en tiempo y forma las tareas asignadas.					
Utiliza los recursos eficientemente al realizar las tareas.					
Cumple con los horarios y turnos asignados					
Asume responsabilidad por sus acciones y decisiones y se compromete a aprender de sus errores					
Se preocupa por cumplir con la normatividad vigente y aplicable a su cargo, en especial, las relacionadas con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST					

Compromiso	1	2	3	4	5
Se muestra interesado y participa en las convocatorias realizadas por la empresa					

Nota: Construcción propia, 2025.

Galilea	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
		Versión: 01
	SISTEMA DE GESTIÓN	Fecha
	GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Página 6 de 7

Se esfuerza por cumplir sus tareas para alcanzar los objetivos y metas de la organización					
Evidencia el cumplimiento de sus obligaciones personales, técnicas, profesionales y organizacionales					
Apoya las decisiones de la alta gerencia con, buscando superar obstáculos para el cumplimiento de los objetivos					
Siente como propios los lineamientos fijados en la visión, misión, principios y estrategias organizacionales					
Acepta las sugerencias o recomendaciones en desarrollo de sus actividades					
Colaboración	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Trabaja de manera colaborativa para alcanzar los objetivos de la organización					
Se preocupa por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aporta soluciones para alcanzar los estándares de calidad					
Brinda apoyo a sus pares, superiores y de más colaboradores, respondiendo a sus necesidades para solucionar problemas o dudas					
Es facilitador del logro de objetivos al crear relaciones basadas en la confianza, pero sin descuidar sus labores					
Iniciativa – Autonomía	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Actúa proactivamente con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas					
Capacidad de resolver situaciones complejas o de crisis y prever acciones eficaces					
Es un referente entre sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto					
Tiene la capacidad de responder con rapidez y de manera efectiva ante nuevos requerimientos					
Dinamismo y energía	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras con interlocutores diversos e incluso en jornadas extensas de trabajo					
Ante circunstancias adversas actúa con serenidad y dominio propio					

Nota: Construcción propia, 2025.

Galilea	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
	SISTEMA DE GESTIÓN	Versión: 01
		Fecha
	GUÍA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Página 7 de 7

Promueve en su área o centro de trabajo, a través del ejemplo, la disposición de trabajar activamente					

ACUERDOS	
Fortalezas	**Acciones de mejora**
Necesidades de Capacitación	
Observaciones	

Firma del evaluador: _____

Firma del Evaluado: _____

Nota: Construcción propia, 2025.

Anexo E. Plan de bienestar

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S	GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS	Código
	SISTEMA DE GESTIÓN	Versión: 01
		Fecha
	PLAN DE BIENESTAR	Página < # > de < # >

PLAN DE BIENESTAR PARA GALILEA SOLUCIONES INMEDIATAS SAS

1. Objetivos del Plan

- Aumentar los niveles de motivación de los empleados, a través de la implementación de programas orientados al desarrollo profesional que permitan fortalecer el compromiso y la satisfacción de personal.
- Fomentar un ambiente de trabajo saludable, colaborativo e inclusivo, a través de políticas de comunicación asertiva entre los miembros de la organización que logre un trabajo en equipo y mejore el bienestar emocional de los colaboradores.
- Reducir el estrés y rotación del personal, a través de estrategias adaptadas a las necesidades identificadas con talleres y lograr una reducción de burnout o agotamiento y mejorar los niveles de productividad.
- Incrementar la productividad y el compromiso de los empleados, aumentando los niveles de desempeño en la eficiencia de la realización de sus actividades, con programas de capacitación optimizando los niveles en los resultados generales de la organización.
- Promover el equilibrio entre la vida personal y laboral, para que los empleados puedan tener un desarrollo en el ámbito laboral y personal conjunto, con estrategias de retención del talento humano.

2. Ejes Estratégicos

De acuerdo con los factores que se identificaron en las encuestas aplicadas, tenemos 4 pilares para el plan de bienestar

1. Desarrollo de bienestar físico
2. Estabilidad emocional
3. Fortalecimiento de su desarrollo profesional
4. Reconocimiento de logros individuales y grupales

Eje Estratégico	Acciones Específicas	Responsables	Plazo

1. Bienestar Físico y Salud	- Implementar **chequeos médicos anuales** gratuitos para los empleados. - Ofrecer **descuentos en gimnasios** a través de alianzas estratégicas o crear un gimnasio en la empresa. - Promover pausas activas y actividades físicas durante la jornada laboral.	Área de Talento Humano	Corto y mediano plazo
	- Facilitar acceso a **programas de nutrición** y alimentación saludable (charlas, talleres, menús saludables en la cafetería).		
2. Bienestar Emocional y Mental	- Implementar un **programa de apoyo psicológico** (asesorías individuales o grupales). - Realizar talleres de **manejo del estrés** y técnicas de relajación. - Crear un **espacio de descanso** en los sitios de trabajo.	Área de Talento Humano	Corto plazo
	- Fomentar una **cultura de escucha activa** y comunicación abierta entre empleados y líderes.		
3. Desarrollo Profesional y Crecimiento	- Ofrecer **capacitaciones continuas** en habilidades técnicas y blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo). - Implementar un programa de **mentoría**.	Área de Talento Humano	Mediano plazo
	- Facilitar acceso a **cursos y certificaciones** externas con apoyo financiero de la empresa y aliados estratégicos.		
4. Reconocimiento y Motivación	- Establecer un **sistema de reconocimiento** (empleado del mes, bonos por desempeño, celebraciones de logros). - Crear un programa de **feedback continuo** entre líderes y empleados. - Organizar **eventos recreativos** (día familiar, actividades de integración).	Área de Talento Humano	Corto plazo

	- Implementar **encuestas de clima laboral** para medir la satisfacción y tomar acciones correctivas.		

4. Recursos Necesarios

Para la ejecución del proceso se requiere presupuesto financiero que permita invertir con especialistas en el área como psicólogos, capacitadores, entre otros; también recursos para elementos necesarios en la aplicación de actividades.

5. Indicadores de Evaluación

Se propone incluir los siguientes indicadores:

Satisfacción de personal: bueno, malo o regular

Rotación de personal con el indicador de personas contratadas al inicio del año y personal a cierre de año

Medición de la productividad individual y grupal

Mejora en la productividad: Evaluación del desempeño individual y grupal.

Actividades ejecutadas y participación del personal

Retroalimentación de las actividades ejecutadas

6. Cronograma de Implementación

Actividad	Mes 1	Mes 2-3	Mes 4-6	Mes 7-12
Diagnóstico inicial y planificación	x			
Implementación de programas de salud		x	x	x
Talleres de bienestar emocional	x	x	x	
Capacitaciones y desarrollo humano			x	x
Sistema de reconocimiento y motivación		x	x	x
Evaluación y ajustes del plan			x	

7. Conclusiones

La anterior propuesta busca que la empresa a través de la implementación elimine barreras que impidan el crecimiento organizacional, mejorando no solo la participación en el mercado con servicios competitivos, sino con un personal motivado y alineado con los objetivos empresariales

Anexo F. Memorias de la divulgación

Galilea Soluciones Inmediatas S.A.S	**ACTA DE REUNIÓN**

Fecha: 27 de febrero de 2025

Hora de Inicio: 4:00 pm Hora finalización: 5:00 pm

Sitio de reunión: Virtual

Objetivo de la reunión

Realizar la divulgación y entrega de los productos resultantes de proyecto de consultoría "Propuesta para la creación del área de talento humano en Galilea Soluciones Inmediatas SAS" realizado por los estudiantes Fernando Pallares Ascanio identificado con cc, 13168447 y Diana Carolina Irreño Rodríguez identificada con cc 46383954 como opción de grado de la Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Orden del día

1. Saludo y presentación de agradecimiento a la empresa por el apoyo recibido durante el desarrollo de la consultoría
2. Presentación del proyecto
3. Cierre

Desarrollo

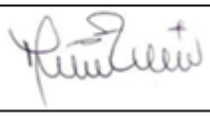
1. Para la ejecución del proyecto, los estudiantes en el rol de consultores agradecen a la Dra. Yeimy Marcela Tavera Silva por su oportuna y decidida colaboración en la realización de la consultoría, asimismo, al apoyo recibido por la ingeniera Julieth Paola Cárdenas y por la supervisora de la empresa Olga Lucía Franco, quienes con entera disposición realizaron un trabajo colaborativo y efectivo con el grupo consultor acompañando y guiando las labores de campo y demás actividades resultantes de la consultoría.
2. Se realiza la presentación del informe final de la propuesta para la creación del área de talento humano de la empresa, se socializa la metodología empleada.
   Se dan a conocer los productos entregables:

   - Matriz FODA – DOFA
   - Informe de investigación de mercados
   - Identificación de elementos clave o factores clave:
     Manual específico de funciones y competencias
     Procedimiento de evaluación de desempeño
     Plan de bienestar

   Luego de los ajustes se allegan las memorias de la sesión de divulgación y la lista de asistencia de la sesión de divulgación.

3. Del ejercicio anterior la dra. Yeimy Marcela Tavera, agradece el trabajo de consultoría realizado, durante la socialización se realizan ajustes de forma y se aprueba el contenido, quedan a la espera de los ajustes académicos para contar con un documento definitivo listo para incluir los entregables del proyecto y organización del área de talento humano para su puesta en marcha.

En constancia de los anterior, finaliza la reunión siendo las 5:00 y se firma por los asistentes

Nombre	Cargo o rol	Firma
Yeimy Marcela Tavera Silva	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Fernando Pallares Ascanio	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Diana Carolina Irreño Rodríguez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

Anexo G. Lista de asistencia de la divulgación

Galilea	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Código: SST-FOR-005
	FORMACION Y CAPACITACION	Versión: 2
	CONTROL DE ASISTENCIA	Fecha: 02 de Abril de 2022
		NIT: 900707759-1

Fecha: 2025-02-27 Hora inicio: 4:00 pm Hora terminación: 5:00 pm
Proceso responsable: Gerencia Conferencistas: Fernando Pallares / Diana Irreño
Temas a tratar: Divulgación proyecto de consultoría

N°	NOMBRE	CARGO	CORREO	FIRMA
1	Yeimy Marcela Tavera Silva	Gerente	NA	
2	Julieth Paola Cárdenas	Asesora	NA	
3	Olga Lucía Franco	Supervisora	NA	
4	Fernando Pallares Ascanio	Consultor		
5	Diana Carolina Irreño	Consultora		
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

No. de asistentes: 5 Firma:

Anexo H. Acta de Seguimiento gerencial N° 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: Noviembre 22 de 2024 4:00 p.m	**Fecha/Hora final:** Noviembre 22 de 2024 5:00 p.m
Lugar de la reunión[1]: Virtual. Carrera 10 A 59-27 Tunja - Boyacá	**Empresa:** Galilea Soluciones Inmediatas SAS
Proyecto: Propuesta de creación del área de talento humano en Galilea SAS	**Número de contrato:**
Responsable del proyecto en la empresa: Yeimy Marcela Tavera Silva Representante Legal Gerencia	**Consultores:** Fernando Pallares Ascanio Diana Carolina Irreño Rodríguez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS[2]

Tema:

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

El cual tiene como objetivo general: Diseñar una propuesta de creación del área de talento humano resultado del proceso de consultoría para la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS

Desarrollo:

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

1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.
2. Trabajo de Campo.
3. Identificación de elementos o factores clave.
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional

[1] Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.
[2] Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

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

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

1. Matriz FODA -DOFA
2. Informe de investigación de mercados.
3. Manual de Funciones
4. Procedimiento de evaluación de desempeño
5. Plan de bienestar
6. Memorias de la sesión de divulgación
7. Lista de asistencia de la sesión de divulgación

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL[3]

Nombre	Cargo o rol	Firma
Yeimy Marcela Tavera Silva	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Fernando Pallares Ascanio	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Diana Carolina Irreño Rodríguez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
María Gloria González Molina	Director del proyecto de consultoría.	María Gloria González Molina

Anexo I. Acta de seguimiento gerencial N° 2

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Febrero 27 de 2025 / 4:00pm	**Fecha/Hora final:** Febrero 27 de 2025 / 5:00pm
Lugar de la reunión[1]: Virtual. Carrera 10 A 59-27 Tunja - Boyacá	**Empresa:** Galilea Soluciones Inmediatas SAS
Proyecto: Propuesta de creación del área de talento humano en Galilea SAS	**Número de contrato:**
Responsable del proyecto en la empresa: Yeimy Marcela Tavera Silva Representante Legal Gerencia	**Consultores:** Fernando Pallares Ascanio Diana Carolina Irreño Rodríguez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS[2]

Tema:

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

Este seguimiento tiene como objetivo general: Diseñar una propuesta de creación del área de Talento Humano resultado del proceso de consultoría para la empresa Galilea Soluciones Inmediatas SAS.

A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:

1. Análisis de la situación actual.
2. Realizar trabajo de campo
3. Identificación de elementos clave
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional

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

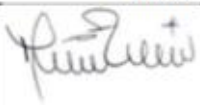
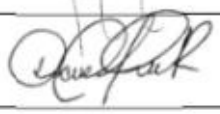
PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

De acuerdo con el plan de trabajo se generan los respectivos documentos o entregables:

1. Matriz FODA – DOFA
2. Informe de investigación de mercados
3. Identificación de elementos clave o factores clave
   3.1 Manual específico de funciones y competencias
   3.2 Procedimiento de evaluación de desempeño
   3.3 Plan de bienestar
4. Memorias de la sesión de divulgación
5. Lista de asistencia de la sesión de divulgación

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL[3]

Nombre	Cargo o rol	Firma
Yeimy Marcela Tavera Silva	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Fernando Pallares Ascanio	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Diana Carolina Irreño Rodríguez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
María Gloria González Molina	Director del proyecto de consultoría.	Maria Gloria González Molina

[3] Firman los asistentes al seguimiento gerencial.