

**Formulación del área de talento humano en el conjunto campestre, ecológico,
social y deportivo rio milagroso**

Diana Marcela Bohorquez Gomez

Wilber Ferney Ortiz López

Estudiantes

DBAs. Carlos Julio Castañeda Blanco

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, junio 2025

Tabla De Contenido

Resumen Ejecutivo _____	8
Introducción _____	10
Fase Formulación del Problema _____	11
Contexto Empresarial _____	11
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano _____	12
Identificación del Problema _____	12
Fase Planeación _____	14
Justificación _____	14
Objetivos del Proyecto _____	14
Objetivo General _____	15
Objetivos Específicos _____	15
Alcance del Proyecto _____	16
Marco de Referencia _____	17
Marco Teórico _____	17
Evolución y Conceptualización de la Gestión del Talento Humano _____	17
El Talento Humano y su Rol Estratégico en Organizaciones Comunitarias _____	19
Procesos Clave en la gestión del Talento humano: Selección, capacitación y Evaluación. _____	20
Selección por competencias _____	20
Capacitación y desarrollo continuo _____	21
Evaluación de desempeño _____	21

Importancia de los manuales de funciones en la gestión del talento humano _____	21
Claridad organizacional y mejora de procesos _____	22
Soporte para procesos de selección, inducción y evaluación _____	22
Reducción de riesgos legales y mejora del control interno _____	22
Administración y legalidad en la propiedad horizontal _____	23
Rol del administrador y sus retos _____	23
Responsabilidad legal y control interno _____	23
Formalización administrativa y continuidad de la gestión _____	24
Impacto del cambio constante de administradores en conjuntos residenciales _____	24
Pérdida de continuidad y ruptura de procesos _____	24
Riesgos legales y financieros _____	25
Clima organizacional y confianza de la comunidad _____	25
Recomendaciones para mitigar el impacto _____	25
Diseño de protocolos y formalización de áreas organizacionales _____	26
Importancia del diseño de protocolos _____	26
Formalización como instrumento de sostenibilidad organizacional _____	26
Impacto de la formalidad en la gestión comunitaria _____	27
Condiciones para una implementación exitosa _____	27
Importancia del diagnóstico organizacional en procesos de consultoría _____	27
Diagnostico como punto de partida para la intervención _____	28
Tipos y herramientas de diagnóstico organizacional _____	28
Aportes del diagnóstico a la toma de decisiones _____	28
El rol del diagnóstico en la gestión del cambio _____	29



Tendencias Contemporáneas y Desafíos en la Gestión del Talento Humano	29
Marco Normativo	30
Metodología de la Consultoría	31
Población	32
Stakeholders	33
Plan de Trabajo	34
Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias	36
Desarrollo del Plan de Trabajo	36
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	37
Fase Cierre y Conclusiones	40
Lecciones Aprendidas	40
Objetivo para la Gerencia	43
Referencias	45



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto.....	16
Tabla 2. Marco normativo Marco normativo.....	30
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto	34
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	37



Lista de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas	13
Figura 2. Árbol de objetivos	15
Figura 3. Tendencias contemporáneas en prácticas organizacional.	30
Figura 4. Estructura Organizacional	32
Figura 5. Plan de trabajo	34



Lista de Anexos

Anexo A Informe de Investigación.....	59
Anexo B Protocolo de Selección	72
Anexo C Protocolo de Desempeño	79
Anexo D Manual de Funciones.....	83



Resumen Ejecutivo

El Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagroso presenta una problemática crítica que se caracteriza por la ausencia de un área de talento humano formalizada, lo que genera o/y deriva en una alta rotación de personal, desconocimiento de funciones y responsabilidades, incumplimiento de tareas asignadas y con frecuencia, inestabilidad administrativa evidenciada en el cambio de cuatro administradores durante los últimos dos años. El objetivo general del proyecto de consultoría fue formalizar el área de talento humano mediante una propuesta estructurada que incluyó cinco productos totalmente funcionales y desarrollados entre abril y junio de 2025: un informe de investigación diagnóstica que se basó principalmente en encuestas a colaboradores, así mismo un protocolo de selección de personal, que se comunica con un protocolo de capacitación, un protocolo de evaluación de desempeño y el respectivo manual de funciones para todos los cargos al interior del conjunto. Las principales lecciones aprendidas se destacan en la importancia del compromiso directivo para el éxito de la consultoría, así como una necesidad intrínseca de documentar procesos que garanticen la continuidad y seguimiento administrativo ante la alta rotación, y la efectividad de aplicar los protocolos desarrollados en situaciones reales, como la selección del nuevo administrador tras la renuncia del titular durante la ejecución del proyecto.

Palabras clave: Talento humano, manual de funciones, propiedad horizontal, protocolos, administración.

Abstract

The Ecological, Social, and Sports Rural Team Rio Milagroso presents a critical issue characterized by the absence of a formalized human resources area, which generates and/or leads to a high turnover of staff, lack of knowledge of functions and responsibilities, non-compliance with assigned tasks, and frequently, administrative instability evidenced by the change of four administrators over the last two years. The general objective of the consulting project was to formalize the human resources area through a structured proposal that included five fully functional and developed products between April and June 2025: a diagnostic research report that is based primarily on surveys of collaborators, as well as a personnel selection protocol that communicates with a training protocol, a performance evaluation protocol, and the respective manual of functions for all positions within the organization. The main lessons learned highlight the importance of executive commitment for the success of the consultancy, as well as an intrinsic need to document processes that ensure continuity and administrative follow-up in the face of high turnover, and the effectiveness of applying the developed protocols in real situations, such as the selection of the new administrator following the resignation of the incumbent during the execution of the project.

Keywords: Human talent, job description, horizontal property, protocols, administration.



Introducción

En medio de toda organización es fundamental poseer procesos adecuados en el área de talento humano, siendo estos la base para el sostenimiento y desarrollo de toda empresa sin importar si es pública o privada. Actualmente, en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso, no existe un área de talento humano formalmente constituido, por ende, no se tiene claro ni estipulado las funciones, las aptitudes ni ningún parámetro que determine las responsabilidades y los alcances de los cargos que requiere el conjunto para su óptimo funcionamiento.

El presente trabajo de consultoría se enfoca en desarrollar una propuesta práctica y aplicable, orientada a mejorar la administración del talento humano del conjunto, incluyendo los procesos básicos de esta área, tales como: selección de personal para los distintos cargos, la capacitación continua del equipo de trabajo, la creación de un manual de funciones que especifique las responsabilidades de cada rol y un sistema de evaluación del desempeño que permita medir y fortalecer el rendimiento de los colaboradores. Cubriendo los cargos de administración, oficios varios, jardinero y contador.



Fase Formulación del Problema

Durante esta etapa del proyecto se identifica el problema y se delimita alineándose con la consultoría que se va a desarrollar, cuyo objetivo es presentar una propuesta que lleve a la solución de las dificultades encontradas a través de la guía y el acompañamiento de esta consultoría.

Contexto Empresarial

El Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso es un conjunto residencial campestre ubicado en el Km 10 Vía Buga – La Habana, corregimiento La Habana, vereda La Magdalena en el municipio de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, conjunto campestre acogido a la Ley 675 de 2001, ley que rige su estructura organizacional y da las pautas necesarias para su funcionamiento administrativo y jurídico.

Conformado por 30 hectáreas, el conjunto es atravesado por el Río Guadalajara, posee 85 predios, senderos ecológicos, cancha de fútbol y de vóley-playa, vías pavimentadas, servicios públicos de Internet, Acueducto Rural y energía, su lema es ofrecer una vida tranquila en medio de la naturaleza y cerca de la ciudad.

Actualmente la administración del conjunto enfrenta diferentes desafíos, no solo económicos ya que su única fuente de ingresos se limita a las cuotas de administración, si no de tipo organizacional, al no contar con un departamento de talento humano, ni tener definidos los roles de cada colaborador ni sus responsabilidades, como tampoco los requerimientos para ejercer los cargos necesarios esto causa afectaciones en el buen funcionamiento del conjunto.

La Ley 675 de 2001 rige la administración de la propiedad horizontal en Colombia exigiendo y entregando responsabilidades al administrador, quien a su vez lleva la representación legal, esto hace que sea imperativo contar con las herramientas suficientes

para cumplir a cabalidad con lo que esta ley exige. Reglamento Interno CCESDRM 2020–
Ley 675 de 2001

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La compleja situación por la que atraviesa la administración del Conjunto Campestre, Ecológico y Deportivo Río Milagroso propias de su entorno y de la falta de procesos estructurados en el área de talento humano afectan a propietarios, personal administrativo y operativo y a visitantes. Su extensión de 30 hectáreas, de las cuales 21 son áreas comunes concentradas en su mayor porcentaje en la parte montañosa de la vereda La Magdalena, hace que la labor operativa sea dispendiosa en especial a los jardineros y el personal de oficios varios, puesto que, no solo se deben enfrentar a las condiciones climáticas de la región, sino a las pendientes pronunciadas que tiene el conjunto y a su densa vegetación.

Durante los dos últimos años (2024 y enero – mayo 2025) el conjunto ha cambiado de administrador 4 veces, ocasionando el retroceso en las actividades programadas y presupuestadas generando un aumento considerable en los costos de funcionamiento de este.

Al no poseer un manual de funciones establecido, cada uno de los miembros administrativos y operativos no cumplen a cabalidad con las labores asignadas, resultado de aumento de las actividades y responsabilidades según lo demandado por el conjunto generando que muchas de estas queden inconclusas.

La alta rotación de personal, el incumplimiento de las labores asignadas, la confusión de responsabilidades y límites en los cargos, son una evidencia de la importancia de la implementación del área de talento humano en el conjunto. “Información suministrada por el administrador del conjunto, 2025”

Identificación del Problema

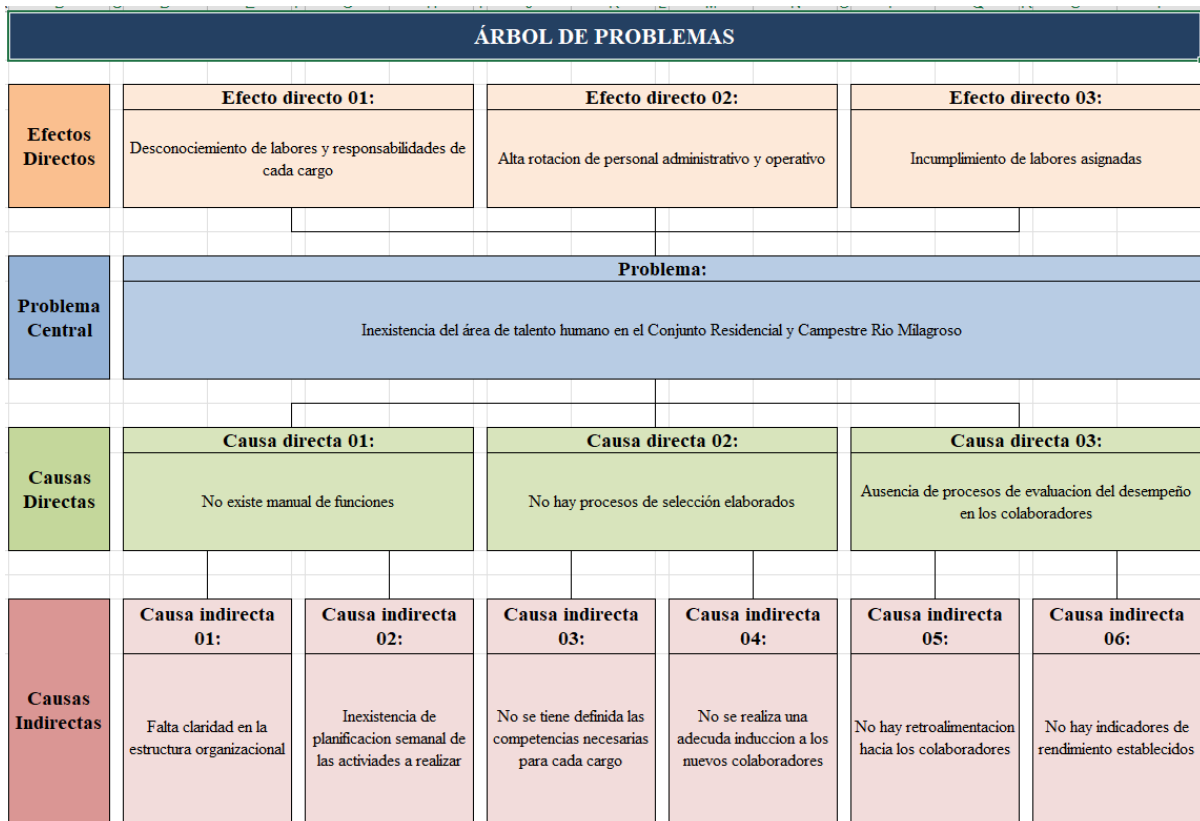
Tras establecer las oportunidades de intervención dentro del Conjunto Campestre, Ecológico y Deportivo Río Milagroso se establece un único problema central en el cual se

trabajará a través de la consultoría haciendo uso del árbol de problemas (Tabla 1). Éste crea una estructura visual donde se puede apreciar el problema principal y las causas y efectos en los cuales debe trabajar dicha consultoría. (DNP, 2016).

¿Cómo formalizar el área de talento humano en el conjunto residencial Conjunto Campestre, Ecológico y Deportivo Río Milagroso?

Figura 1.

Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, [2025]

Fase Planeación

Tras identificar el problema se definen los objetivos, se determina el alcance del proyecto, y se trazan tareas que cumplan con los objetivos propuestos en esta consultoría.

Justificación

El presente proyecto de consultoría es primordial en el Conjunto Campestre, Ecológico y Deportivo Río Milagroso ya que actualmente el conjunto no cuenta con un área de Talento Humano establecida, representado esto una situación crítica que afecta directamente el correcto funcionamiento de éste generando malestar en medio de sus copropietarios y colaboradores.

La falta de claridad en la estructura organizacional y de planeación semanal para las actividades a realizar, así mismo, no tener definidos los perfiles necesarios de cada cargo ni realizar la respectiva inducción a los trabajadores, así como la inexistencia de su respectiva retroalimentación y no contar con indicadores de rendimiento, demuestran desorganización interna en los procesos del área del talento humano, generando repercusiones negativas tales como: desconocimiento en las labores de cada cargo, alta rotación de personal operativo y administrativo y el incumplimiento de las labores asignadas.

A través de la presente consultoría se busca profesionalizar la administración del talento humano en el conjunto dentro del contexto de propiedad horizontal en zonas rurales, esto mediante la entrega de una propuesta de valor que incluye los procesos de selección, inducción, capacitación, manual de funciones y evaluación, y así reducir la rotación de personal y afianzar el área de talento humano en estos espacios.

Objetivos del Proyecto

A partir del diagnóstico realizado y la observación al estado actual del en el área de talento humano del conjunto se establece el objetivo principal de la consultoría tomando

como soporte la construcción del árbol de problemas por el cual se identifican los problemas a intervenir y se determina el problema central de la población seleccionada.

Objetivo General

Formalizar el área de talento humano en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso, a través de un proceso de consultoría que fortalezca el área de talento humano, aumentando la productividad y fomenten el desarrollo organizacional.

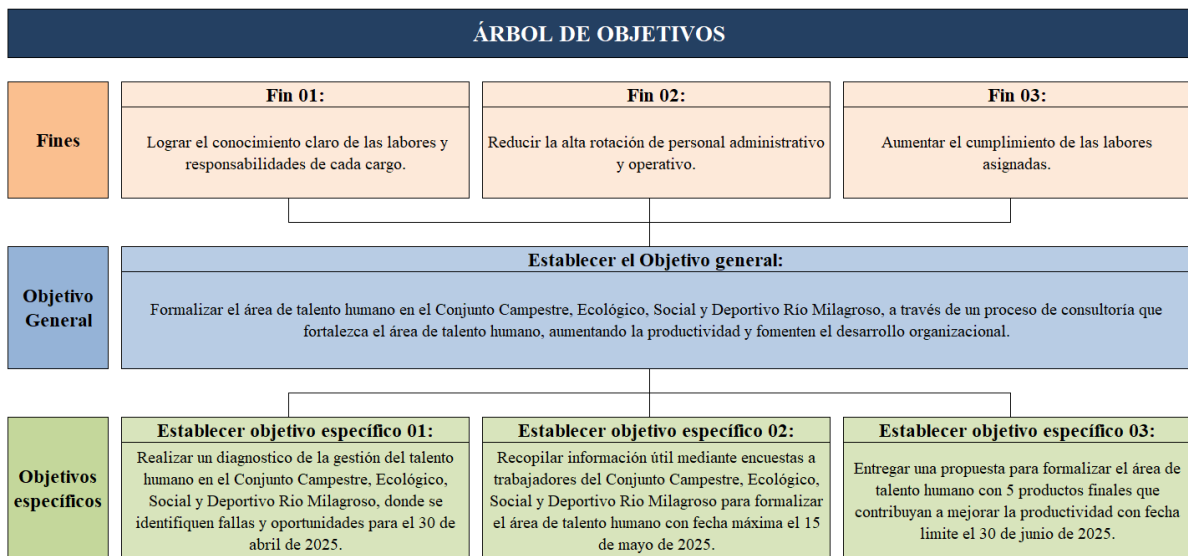
Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso, donde se identifiquen fallas y oportunidades para el 30 de abril de 2025.
- Recopilar información útil mediante encuestas a trabajadores del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso para formalizar el área de talento humano con fecha máxima el 15 de mayo de 2025.
- Entregar una propuesta para formalizar el área de talento humano con 5 productos finales que contribuyan a mejorar la productividad con fecha límite el 30 de junio de 2025.

Figura 2.

Árbol de objetivos





Nota: Construcción propia, [2025]

Alcance del Proyecto

En este apartado se establece la repercusión del proyecto de consultoría, así mismo, se trazan tareas y actividades a realizar y se definen los soportes o entregables por los cuales se verifica el cumplimiento a los compromisos estipulados con cada actividad.

Tabla 1

Alcance del proyecto



Alcance del Proyecto

No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Trabajo de Campo.	A	Informe de investigación de consultoría (cliente interno)
		B	Protocolo de selección de personal.
		C	Protocolo de capacitación de personal.
2	Elementos que soportan la consultoría.	D	Protocolo de evaluación de desempeño.
		E	Manual de funciones.

Nota: Construcción propia, [2025].

Marco de Referencia

Para entender y dar profundidad a la problemática detectada en lo proyecto de consultoría, es necesario revisar los conceptos claves y los modelos referencia que sustentan este proyecto.

Marco Teórico

Evolución y Conceptualización de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano, en las últimas décadas ha evolucionado a grandes pasos, dejando atrás el enfoque operativo a ser un eje estratégico para la sostenibilidad organizacional. (Chiavenato, 2019) Todo este cambio se establece por los cambios estructurales, tecnológicos y culturales esforzando a que las organizaciones rediseñen la forma en que atraen, desarrollan y retienen el personal.

Durante la última década el concepto de gestión de talento humano se evoluciona de tal manera que cambia su enfoque de la simplemente a la administración del recurso humano y se alinea con la estrategia organizacional (Ramírez-Torres, 2023). Con esta evolución se le

da importancia al talento humano como un activo clave intangible, que va más allá de la capacidad técnica, sino que se resaltan su adaptabilidad, creatividad y capacidad en generar valor. Integra los procesos de selección por competencias, capacitación continua, evaluación del desempeño y programas de bienestar para lograr la sostenibilidad en el tiempo de la organización. (Tenelema Jiménez et al., 2022) Así, la gestión del talento humano es un proceso dinámico en constante innovación con una visión humana en medio de toda organización.

La analítica de datos (People Analytics), es un concepto reciente y clave en la gestión del talento humano, a través de este concepto se toman decisiones con base en la evidencia permitiendo anticipar los riesgos de rotación, brechas de desempeño y necesidades de capacitación, permitiendo articular los objetivos organizacionales con el comportamiento de las personas en medio de la organización (NTT Data, 2024; Gugel, 2022). Con esto se fortalece el carácter estratégico de la gestión del talento humano.

En cuanto a la gestión del talento humano en contextos comunitarios como en los conjuntos residenciales, se enfrenta grandes retos, tales como la alta rotación de administradores, la inexistencia de procesos estandarizados y la falta de políticas de formación y evaluación de desempeño. Frente a ello, se hace indispensable formalizar el área de talento humano en estos espacios con fundamentos técnicos y normativos y así, garantizar la continuidad administrativa, la eficiencia y mejorar el clima organizacional. (Universidad EAN, 2024; Moreno Rodríguez & Sánchez León, 2021).

La evolución de la gestión del talento humano durante los últimos diez años tiene una visión estratégica, transversal y centrada en la persona, utilizando como apoyo herramientas tecnológicas y modelos participativos que buscan el alcance de los objetivos de la organización con el desarrollo humano de esta.

El Talento Humano y su Rol Estratégico en Organizaciones Comunitarias

El talento humano representa en todo tipo de organización ya sea de carácter público o privado un recurso fundamental para alcanzar los objetivos de estas, en el entorno de las organizaciones comunitarias como es el caso de los conjuntos residenciales la buena gestión del talento humano encausa al cumplimiento de fines sociales y administrativos, todo esto gracias a la nueva concepción del talento humano que pasa de enfocarse al manejo contractual a concebirse como un proceso estratégico tras el cual se crea valor, cohesión y continuidad operativa. (Chiavenato, 2019).

En medio de estos entornos la participación, convivencia y administración colectiva representan un eje fundamental para el óptimo funcionamiento y por ende es prioritario tener equipos de trabajo comprometidos, en este punto la gestión del talento humano se divide de forma estratégica, pues debe contar con la capacidad de articular los requerimientos comunitarios con los procesos de esta área (proceso de selección, reclutamiento, capacitación, etc.) (Ramírez Torres, 2023; Moreno Rodríguez & Sánchez León, 2021).

La gestión administrativa en los conjuntos residenciales se ve altamente afectada debido a la alta rotación de personal, inexistencia de protocolos claros y escasa formación del personal directivo (Consejo de administración), representando ello un gran desafío y haciendo imperiosa la formalización del área de talento humano donde se establezcan estructuras sólidas con procesos sistemáticos de evaluación y una cultura organizacional que tenga como eje el servicio. (Unicolmayor, 2022; Universidad EAN, 2024). Además, se evidencia que, en los conjuntos residenciales y entidades sin ánimo de lucro, una gestión óptima del talento humano significa disminución de conflictos, mejora la percepción de los residentes y el clima organizacional. (NTT Data, 2024)

El uso de enfoques como People Analytics, la planificación basada en competencias, y la gestión por indicadores, además de utilizar herramientas de medición, seguimiento y

planificación estratégica, direccionadas hacia la gestión del talento humano, permite la toma de decisiones, asignación de responsabilidades de manera clara y dan las herramientas para la gobernanza interna para las empresas del sector privado como también en los conjuntos residenciales o entornos comunitario. (Gugel, 2022).

Con todo esto, el talento humano en medio de las organizaciones comunitarias como lo son los conjuntos residenciales no se limita a tareas operativas, esta área pasa a ser un factor estratégico para la sostenibilidad, calidad en el servicio y participación comunitaria.

Procesos Clave en la gestión del Talento humano: Selección, capacitación y Evaluación.

La formalización del área de talento humano requiere procesos tales como la selección de personal, capacitación continua y evaluación del desempeño, esto garantiza la eficiencia de las organizaciones y el desarrollo integral de los colaboradores, además, se transforman en un pilar que alinea sus capacidades individuales con los objetivos de las organizaciones.

Selección por competencias

En medio de las organizaciones comunitarias y conjuntos residenciales la selección adecuada del personal es referencia para una gestión efectiva, en estos entornos las tareas administrativas y operativas son variadas, haciendo indispensable tener claridad y establecer perfiles y criterios de evaluación basados en competencias (Moreno Rodríguez & Sánchez León, 2021). Al formalizar el proceso de selección por competencias es posible acceder a candidatos en donde no solo se destaquen por sus conocimientos técnicos, si no que posean habilidades blandas como la comunicación, trabajo en equipo y solución en conflictos, (Ruiz, 2020), además, contribuye a la satisfacción de los copropietarios gracias a la reducción de la rotación de personal y los errores en la contratación (Martínez & Castillo, 2023).

Capacitación y desarrollo continuo

Para facilitar la adaptación del personal a los cambios de las organizaciones y avances tecnológicos es necesario ver la capacitación como una inversión estratégica. En los conjuntos residenciales es frecuente no contar con personal capacitado, con ello se hace relevante la formación continua para profesionalizar los equipos, retener el talento humano y mejorar el clima organizacional (García & Rodríguez, 2022). Los programas de capacitación continua deben tener presente el contexto cultural y la realidad económica de la comunidad, esta información se obtiene a través de un diagnóstico de necesidades que se ajuste específicamente a este entorno (Tenelema Jiménez et al., 2022). De igual manera, es necesario combinar estrategias virtuales con presenciales y así fortalecer las habilidades técnicas socioemocionales de los colaboradores (Paredes, 2021).

Evaluación de desempeño

En el proceso de evaluación de desempeño no solo se retroalimenta a los colaboradores sobre su labor, sino que esta nos permite tomar decisiones mediante los resultados obtenidos, además, en los conjuntos residenciales es posible medir la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la atención a los copropietarios y usuarios (Factorial, 2025). Estas evaluaciones deben ser justas, participativas y periódicas para que se pueda identificar fácilmente las brechas formativas, motivar al personal y que permitan diseñar planes de mejora de manera individual y colectiva (Montaño & Gómez, 2018). Estas evaluaciones deben ser coherentes con los indicadores y objetivos del conjunto residencial y así lograr su efectividad (Ramírez Torres, 2023).

Importancia de los manuales de funciones en la gestión del talento humano

Para estructurar tareas, delegar responsabilidades y establecer relaciones jerárquicas es necesario que las organizaciones cuenten con herramientas que faciliten la gestión organizacional tales como el manual de funciones. En los conjuntos residenciales se muestra

una alta rotación de personal y con frecuencia no se tiene formalizados los procesos, al poseer manuales establecidos con funciones detalladas permite la continuidad administrativa y la eficiencia operativa (García & Figueroa, 2020).

Claridad organizacional y mejora de procesos

Con el fin de minimizar los conflictos laborales, eliminar la duplicidad de labores y facilitar la supervisión del personal se hace necesario que los conjuntos residenciales cuenten con un manual de funciones, esta herramienta delimita de manera clara las funciones de cada colaborador, además, establece las condiciones en que debe realizar las labores y bajo que cargos se encuentra o que cargos tiene a su mando (Pineda, 2021). En estos entornos organizacionales los manuales permiten alinear a los actores con los objetivos y normas de convivencia, permitiendo la coexistencia del personal de portería, administración, jardinería y mantenimiento armónicamente (Ramos & Peña, 2019).

SopORTE para procesos de selección, inducción y evaluación

Los manuales de funciones son la guía técnica en cada uno de los procesos clave en la gestión del talento humano. En el proceso de selección al diseñar los perfiles de cargos estos se ajustan a la realidad de las labores y responsabilidades a realizar. En el proceso de inducción es una carta de navegación que permite al nuevo colaborador comprender las funciones desde la vinculación. En cuanto al proceso de evaluación de desempeño, el manual de funciones entrega parámetros para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada cargo. (Ramírez-Torres, 2023; Pérez & Gutiérrez, 2020).

Reducción de riesgos legales y mejora del control interno

Para la transparencia de los conjuntos residenciales el manual de funciones es la herramienta por la que se puede verificar si las funciones se están cumpliendo y se están realizando de manera correcto, además, previene demandas judiciales gracias a que desde un

principio se establecen y se pactan las condiciones para los cargo en la organización (Díaz & Sánchez, 2021).

Administración y legalidad en la propiedad horizontal

La ley 675 de 2001 en Colombia rige la administración de los conjuntos residenciales, en ella se establece el marco normativo por el que se regula las funciones del administrador y los órganos de dirección, como también, se establecen los deberes y derechos de los copropietarios. En los últimos años ha sufrido diferentes actualizaciones todo en dirección a gestionar de forma moderna la administración de la propiedad horizontal (Actualícese, 2021; Minvivienda, 2023).

Rol del administrador y sus retos

De acuerdo a la ley 675 de 2001, las funciones del administrador no solo son operativas, sino que este posee la representación legal de la copropiedad abarcando funciones financieras y sociales. Entre sus responsabilidades debe contratar personal, manejar los recursos del conjunto, ejecutar el presupuesto y cumplir con las normas del reglamento interno, además, en este contexto, debe mediar por los intereses colectivos ajustándose a la legalidad y velar por la sana convivencia de los copropietarios (Mosquera Abadía, 2022). Entre los grandes desafíos a los que se enfrenta la administración de los conjuntos residenciales es la alta rotación del cargo de administrador impidiendo que exista una continuidad en los procesos y provocando riesgos legales por la desarticulación de contratos y documentos (Torres-Flórez et al., 2021; Universidad de Caldas, 2023).

Responsabilidad legal y control interno

Es de resaltar que a los conjuntos residenciales no solo los rige la ley de propiedad horizontal (ley 675 de 2001), también se debe someter al código civil, el código de policía y la normativa laboral vigente, su desconocimiento e incumplimiento genera sanciones para la copropiedad y para su representante legal, en este caso el administrador (Castillo &

Fernández, 2019). En caso de existir órganos de administración como el consejo de administración y la revisoría fiscal, estos se deben regir y asegurar que las decisiones tomadas se ciñan a las normas legales, que exista trazabilidad documental, cumplimiento de las actas de asamblea y transparencia en la ejecución presupuestal (Ramírez & Bernal, 2021).

Formalización administrativa y continuidad de la gestión

Para fortalecer la sostenibilidad del conjunto y reducir la dependencia de la informalidad del administrador saliente se debe formalizar el área administrativa por medio de protocolos, manual de funciones, actas verificables y reglamentos. Una herramienta útil para asegurar la vigencia de los procesos de rendición de cuentas, contratación y control interno tras el cambio de administrador es la sistematización de estos procesos (UNAD, 2018; Moreno & Restrepo, 2022).

Impacto del cambio constante de administradores en conjuntos residenciales

Uno de los factores que incide de manera negativa en la administración, operación y afecta directamente las finanzas en los conjuntos residenciales es la alta rotación del cargo de administrador, fenómeno que sucede constantemente en copropiedades donde no hay un área formalizada de talento humano, ni protocolos claros, como tampoco una cultura organizacional sólida ni consolidada (Torres-Flórez et al., 2021).

Perdida de continuidad y ruptura de procesos

La continuidad en los planes de trabajo y los compromisos estipulados en las actas de asamblea pierden su trazabilidad, en el momento en que se cambia constantemente de administrador provocando errores administrativos, desconfianza entre los copropietarios e incumplimiento de las normativas institucionales (Universidad de Caldas, 2023; Gómez & Ospina, 2020). La ausencia de manual de funciones, protocolos y archivos organizados dificultan la gestión de cada administrador, estos deben iniciar su labor desde cero

representando una curva de aprendizaje costosa y riesgosa para la comunidad (Mosquera Abadía, 2022).

Riesgos legales y financieros

Tras el constante cambio del administrador se pueden presentar consecuencias jurídicas, legales y económicas para la organización, esto que uno de los errores que se cometen son las omisiones contractuales, incumplimiento con las obligaciones laborales y la falta de trazabilidad de procesos legales o judiciales en curso (Ramírez & Bernal, 2021). Los estudios arrojan que los conjuntos residenciales que tienen una gestión más eficiente, procesos internos mejor desarrollados y documentos y menos conflictos legales son los que sus administradores se encuentran vinculado por más de tres años (Restrepo & Ardila, 2019).

Clima organizacional y confianza de la comunidad

El cambio constante del administrador afecta directamente el clima organizacional de los trabajadores contratados por la organización, debido a que se deben enfrentar a estilos diferentes de liderazgo, nuevas instrucciones y percepción de inestabilidad laboral. Por el lado de los copropietarios, genera desconfianza, falta de transparencia e improvisación por parte del consejo de administración (UNAD, 2018; Fernández & Salazar, 2020).

Recomendaciones para mitigar el impacto

Los protocolos de empalme, la sistematización de procesos de la gestión administrativa y financiera, la documentación de los acuerdos establecidos por la asamblea y reuniones del consejo, son procesos que se deben cumplir para disminuir los efectos causados por la constante rotación del administrador. De igual forma, es necesario que se realice evaluaciones periódicas para limitar el cambio de administrador en donde estos cambios sean solo de manera justificada (Minvivienda, 2023; Castillo & Fernández, 2019).

Diseño de protocolos y formalización de áreas organizacionales

Las organizaciones de carácter comunitario o estructuras pequeñas como los conjuntos residenciales en su mayoría no poseen un área de talento humano formalizada permitiendo que existan ambigüedades en las funciones, duplicidad de tareas, falta de responsabilidad y afecta directamente la productividad y el cumplimiento normativo, sin embargo, en las organizaciones donde se formaliza esta área se consolida una gestión transparente, eficiente y sostenible (Hernández & Gómez, 2022).

Importancia del diseño de protocolos

Los protocolos detallan las actividades que se realizan de manera recurrente dentro de una organización, al ser diseñados de manera sistemática permiten garantizar la calidad de los servicios, reducir el margen de error, estandarizar procesos y mitigar la improvisación de tareas (Molina & Vargas, 2020). Los protocolos toman relevancia en los conjuntos residenciales para el direccionamiento de tareas como atención de residentes, contratación de personal o manejo de presupuestos en donde es necesario seguir procedimientos que se encuentren definidos y documentados (Álzate & Rodríguez, 2021). Un protocolo exitoso no solo se debe ceñir a la normativa legal, también se debe adaptar al tamaño, los recursos y cultura organizacional donde se va implementar (González & Ramírez, 2019).

Formalización como instrumento de sostenibilidad organizacional

La elaboración y existencia de documentos no es significado de formalización, estos se deben integrar con la practica institucional requiriendo sensibilización, capacitación y seguimiento. Las copropiedades que tienen estas áreas formalizadas presentan dentro de su gestión menor rotación de personal, mejor clima organizacional y eficiencia financiera (Barreto, 2021). Desde la perspectiva del talento humano la formulación de esta área representa equidad y transparencia al definir los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño (Londoño & Pineda, 2020).

Impacto de la formalidad en la gestión comunitaria

Los conflictos internos, el mal uso de los recursos y las sanciones legales son más factibles ante la ausencia de protocolos formalizados ya que conllevan a un tipo de administración reactiva que toma decisiones de manera improvisada y sin sustento técnico (Bonilla & Salcedo, 2019). Es aquí donde se le da otra visión a la formalización, no como un lujo sino como una necesidad y herramienta básica para las organizaciones que se rige por la legalidad y el orden.

Condiciones para una implementación exitosa

El consejo de administración y los directivos deben respaldar el proceso de administración para que este sea efectivo, de igual manera, se debe actualizar periódicamente frente a los cambios normativos, políticos o estructurales que se presenten (Martínez & Forero, 2023). En este punto, el proceso de consultoría para la formalización del área de talento humano en las organizaciones juega un papel de gran importancia como catalizador del cambio, entregando herramientas para la elaboración de protocolos ajustados a la realidad de la organización y ofreciendo pautas para su implementación (Agudelo & Restrepo, 2020).

Importancia del diagnóstico organizacional en procesos de consultoría

Antes de iniciar cualquier proceso de consultoría es necesario conocer y comprender la situación actual de la empresa, el diagnóstico organizacional es una herramienta que hace posible acceder a esta información y de acuerdo a esta se traza los cambios a implementar y la formulación de propuestas. El diagnóstico tiene como propósito identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee una organización de determinada área, y analiza la coherencia de los procesos existentes con los objetivos institucionales (Salas & Ríos, 2018).

Diagnostico como punto de partida para la intervención

Para el inicio de una consultoría se debe realizar un diagnóstico que sea riguroso, alineado con el contexto organizacional y participativo. En los conjuntos residenciales es necesario que este diagnóstico abarque las áreas administrativas, sociales, humanas y jurídicas (Camargo & Niño, 2019). Con esto se logra que las propuestas estén ajustadas a la realidad de la organización. Es importante mirar el diagnóstico no solo como una etapa técnica dentro de la consultoría, se debe abarcar una visión pedagógica, pues sensibiliza a los actores involucrados en la organización y los concientiza de las responsabilidades que poseen, de la necesidad del cambio y las brechas existentes. (Restrepo & Arias, 2020).

Tipos y herramientas de diagnóstico organizacional

Entre las herramientas y metodologías existentes para realizar el diagnóstico encontramos las encuestas de clima laboral, entrevistas semiestructuradas, análisis FODA y la observación directa, la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos son ideales para medir la complejidad de las organizaciones (Reyes & Gutiérrez, 2019). Otra herramienta de gran utilidad es el Diagnóstico Integral Organizacional (DIO) que arroja una evaluación profunda en donde se tienen en cuenta aspectos claves como la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del talento humano, los procesos operativos y la comunicación (Sánchez & López, 2021).

Aportes del diagnóstico a la toma de decisiones

Los aportes que entrega en las organizaciones el diagnóstico para la toma de decisiones son de gran importancia, estos permiten identificar problemas organizacionales y funcionales, asignar de manera adecuada los recursos y priorizar las intervenciones a realizar. Además, entrega herramientas para que el ente consultor entregue propuestas a la organización (Torres & Valencia, 2023). Frente a los conjuntos residenciales, el diagnóstico permite identificar las necesidades de formalización y conflictos organizacionales que afectan

la convivencia y el cumplimiento de la normatividad, además, de identificar los procesos que presentan fallas en la gestión administrativa (Jiménez & Calderón, 2020).

El rol del diagnóstico en la gestión del cambio

El diagnóstico es la etapa de exploración donde se definen el rumbo de todo proceso de consultoría, si se suprime esta etapa es de alta probabilidad que la consultoría fracase por desconocer las dinámicas de la organización y la resistencia al cambio (Linares & Díaz, 2022). En las copropiedades el rol del diagnóstico en la gestión del cambio es el de empoderamiento, pues brinda participación activa a los residentes y colaboradores en la construcción del conocimiento sobre su entorno (Ramírez & Torres, 2021).

Tendencias Contemporáneas y Desafíos en la Gestión del Talento Humano

El panorama con miras a la era actual se encuentra en continua transformación, las cuales se enmarcan en seis tendencias principales que redefinen las prácticas organizacionales (Figura 1). La digitalización y analítica del talento ha experimentado un crecimiento exponencial, con un aumento del 250% en la adopción de por ejemplo dinámicas como People Analytics adoptada desde el año 2015 (Marler & Boudreau, 2017). Los sistemas avanzados de análisis de datos permiten ahora predecir con hasta 80% de precisión aspectos focalizados y coyunturales como el riesgo de rotación, potencial de desarrollo y ajuste a puestos específicos del capital humano (Tambe et al., 2019). Los algoritmos predictivos (p.e., adquisición externa, alianzas y relaciones contractuales, etc.), han demostrado mejorar la precisión en procesos de selección en un 35% comparado con métodos tradicionales, aunque también plantean desafíos éticos respecto a privacidad y posibles sesgos algorítmicos, dadas los procesos o/y modelos matemáticos utilizados (Schmidt & Hunter, 2022).

Figura 3

Tendencias contemporáneas en prácticas organizacional.



Nota: Construcción propia, [2025].

Marco Normativo

Tabla 2

Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Ley 675 de 2001	Establece el régimen de propiedad horizontal en Colombia
Ley 100 de 1993	Crea es sistema de seguridad social integral (salud, pensión, riesgos laborales)

Código Sustantivo de Trabajo (Decreto Ley 2663 de 1950)	Regula contratos de trabajo, jornadas, salarios y prestaciones)
Resolución 0312 de 2019	Define los estándares mínimos del SG-SST
Ley 50 de 1990	Reforma laboral, régimen de cesantías y contratos.
Ley 2101 de 2021	Reducción de la jornada laboral
Decreto 1072 de 2015	Decreto único reglamentario del sector trabajo
Ley 1562 de 2012	Sistema General de Riesgos Laborales

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

Metodología de la Consultoría

El presente proyecto de consultoría se basa en la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK), la cual proporciona una guía con estándares y prácticas para la elaboración de los proyectos. Esta guía se aplica como una referencia para la planificación, ejecución, seguimiento y control de las fases de la consultoría, de esta manera se logra alcanzar el logro de los objetivos propuestos definiendo los procesos, herramientas y técnicas con las cuales se lleva la ejecución del proyecto desde su inicio hasta su entrega final.

(PMI, 2017)

En cuanto a la Metodología del Marco Lógico esta es fundamental para desarrollar los componentes base del proyecto, a través de la planificación estratégica se identifican y analizan los problemas, logrando definir los objetivos y crear una estructura sólida para la consultoría, esta metodología entrega herramientas útiles como el árbol de problemas, mediante el cual se distingue las causas y efectos de los problemas a intervenir, el árbol de objetivos nos permite plantear la soluciones a los hallazgos encontrados y la Matriz de Marco Lógico que unifica la información del proyecto, los indicadores, su seguimiento y evaluación del mismo. (CEPAL, 2005).

Población

A partir de la identificación de la estructura organizacional estructurada por el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagroso, se caracteriza la población a trabajar en el presente proyecto de consultoría, cuya estructura se ve reflejada en el organigrama de la organización.

Figura 4

Estructura Organizacional



Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por el administrador del CCESDRM, [2025]

La estructura organizacional presentada por el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagroso presenta una jerarquía de carácter lineal evidenciando cuatro niveles de jerarquía, en el nivel superior y máxima autoridad se encuentra la Asamblea General de Copropietarios, quien es la encargada de elegir el Consejo de Administración, ubicado en el segundo renglón de mando, en el tercer nivel se ubica el Administrador quien a su vez es el Representante Legal del conjunto y el encargado de elegir al vigilante, personal

de oficios varios y jardinero, quienes se encuentran en el último y cuarto nivel del organigrama.

Durante la ejecución del presente proyecto de consultoría, el equipo consultor tendrá el acompañamiento constante del consejo de administración y del administrador, de igual forma recibirá acompañamiento del contador y asesor jurídico quienes guiaran los temas de contratación y legislación de los empleados del conjunto residencial, además, se recibirá una constante retroalimentación de cada uno de los niveles de la organización incluyendo al personal operativo (jardinero, oficios varios y vigilante).

La población beneficiada con el proyecto de consultoría está determinada por el personal administrativo y operativo del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagroso, conformado en la actualidad por 5 miembros del consejo de administración, 1 administrador, 1 asesor jurídico y 1 contador quienes contarán con las herramientas para gestionar el talento humano, por otro lado, se cuenta con 2 vigilantes, 1 personal de oficios varios y 3 jardineros, quienes se verán impactados de forma positiva al tener definidas sus funciones y responsabilidades pertinentes a sus cargos.

Stakeholders

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la consultoría es necesario identificar las personas dentro de la organización que se involucraran y participaran en el proceso de consultoría, es por ello, que se debe reconocer los actores internos quienes se impactaran de manera directa o indirecta en este proceso, ellos son quienes entreguen la información pertinente y tendrán diferentes niveles de participación, influencia y responsabilidades dentro del mismo. Los *Stakeholders*, son actores claves en este proceso y están ubicados en los diferentes niveles del organigrama en la organización. Para ello se utiliza la Matriz RACI que permite clasificarlos y asigna el rol que cada uno de ellos llevara a cabo dentro de la consultoría. (PMI, 2008).

Tabla 3

Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informado
Trabajo de Campo	Consultor	Consejo de Administración	Consultor	Administrador del conjunto
Elementos que soportan la consultoría	Administrador del conjunto	Consejo de Administración	Consultor	Administrador del conjunto

Nota: Construcción propia, [2025]

Plan de Trabajo

En este punto se enumeran las actividades que se llevaran a cabo en medio el proceso de consultoría, cuya fase de implementación será consignada en un cronograma, se resalta que el cronograma no se limita solo a las actividades allí estipuladas, se debe considerar otras actividades necesarias para el desarrollo completo del proyecto, estas serán definidas y programadas durante la ejecución del presente proyecto de consultoría.

Figura 5

Plan de trabajo



PLAN DE TRABAJO		SEMANA 3	SEMANA 5	SEMANA 7	SEMANA 9	SEMANA 11	SEMANA 13	SEMANA 16
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL								
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■						
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato		■					
0.3	Generación del contrato		■	■				
0.4	Firma del acta de inicio			■				
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica			■	■			
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA								
1.1	Idea del proyecto.	■	■					
1.2	Árbol de problemas.		■					
2. PLANEACIÓN								
2.1	Objetivo General.		■					
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	Diagnostico de la gestión del área de talento humano y entrega del informe de investigación					■	■	■
3.1.2	Diseño y elaboración de protocolos de talento humano (selección, capacitación y evaluación).						■	■
3.1.3	Elaboración del Manual de Funciones.						■	■
3.2	Presentación de informes.					■		■
3.3	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

Tras la intervención para la formulación del área de talento humano en el conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagroso, se inicia la fase de implementación direccionada por el plan de trabajo propuesto y se establecen productos entregables que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados.

Desarrollo del Plan de Trabajo

A continuación, se detallan las actividades a realizar conforme al plan de trabajo proyectado, estas acciones tienen un enfoque innovador en la gestión organizacional y van alineadas con los objetivos del proyecto de consultoría.

- Con el fin de conocer las necesidades de los colaboradores del conjunto, se realizó un trabajo de campo en el que se recopiló información a través de encuestas aplicadas, dicha información fue analizada y sistematizada con el fin de diagnosticar la situación actual y entregara recomendaciones y productos que contribuyan a reducir las falencias encontradas en esta área.

Anexo A Informe de Investigación Interna.

- Se diseñó un entregable denominado Diseño del Protocolo de Selección de Personal, en él se define y se establece los pasos a seguir para la selección del personal, donde se incluye el perfil, criterios de evaluación, etapas del proceso y métodos de verificación. Garantizando una contratación equitativa y acorde a las necesidades del conjunto.

Ver Anexo B Protocolo de Selección

- Tras la investigación realizada se estableció la necesidad de realizar capacitaciones a los trabajadores, para ello se crea un entregable denominado Protocolo de Capacitación de personal, el cual incluye procesos de inducción, formación y



capacitación para el personal contratado por el conjunto, de igual manera este entregable permitirá mejorar el desempeño y calidad del servicio prestado.

Ver Anexo C Protocolo Capacitación

- Se estructura un entregable denominado Protocolo de Evaluación, donde se dictaminan estándares para evaluar el desempeño de los trabajadores del conjunto, en donde se definen criterios, métodos, periodos y responsables y se entregan actividades de mejora tras el resultado de la evaluación.

Ver Anexo D Protocolo Evaluación

- Se desarrolló un el manual de funciones que incluye los perfiles de cargo, allí se integran las responsabilidades, funciones y mandos de los puestos de trabajo existente en el conjunto, con el fin de dar claridad en los roles y evitar la evasión de las responsabilidades de cada cargo.

Ver Anexo E Manual de Funciones

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación junto con la ejecución de las actividades va de la mano como proceso continuo durante el proyecto de consultoría, en donde se observa, se analiza y se controla el avance y los resultados frente a los objetivos propuestos. A continuación, se detallan las tareas proyectadas en el plan de trabaja frente a las ejecutadas durante la consultoría utilizando para tal fin la Matriz de Marco Lógico que organiza los principales aspectos del proyecto en dos dimensiones: vertical (actividades, productos, propósito y fin) y horizontal (resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos) obteniendo una visión clara de los logros alcanzados en el proyecto.

Tabla 4

Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin Fortalecer la gestión administrativa del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagroso mediante la formalización del área de talento humano.	Aumento en el nivel de satisfacción de los copropietarios frente a la labor administrativa en un 20% durante los próximos 6 meses.	Encuestas de satisfacción posterior a la implementación del proyecto de consultoría.	El consejo de administración y la administración del conjunto implementan el proyecto entregado.
Propósito Diseñar y entregar protocolos y herramientas funcionales para la implementación del área de talento humano.	Entrega de 5 productos presupuestados en el alcance del proyecto.	Informe de consultoría con sus protocolos, manuales y actas.	El administrador y el consejo de administración aprueban y aplican los productos entregados.
Informe de investigación	Informe de investigación entregado al administrador y consejo de administración.	Anexo A Informe de Investigación	La investigación es confiable
Resultados Protocolo de selección elaborado	Protocolo de selección entregado al administrador y consejo de administración.	Anexo B Protocolo de selección	La administración y/o el consejo de administración aplica el protocolo en el proceso de selección de nuevo personal

	Protocolo de capacitación elaborado	Protocolo de capacitación entregado al administrador y consejo de administración.	Anexo C Protocolo de Capacitación	La administración y/o el consejo de administración aplica el protocolo en el proceso de capacitación al personal del conjunto.
	Protocolo de evaluación elaborado	Protocolo de evaluación entregado al administrador y consejo de administración.	Anexo D Protocolo de Evaluación	La administración y/o el consejo de administración aplica el protocolo en el proceso de evaluación al personal vinculado al conjunto.
	Manual de Funciones elaborado	Manual de funciones entregado al administrador y consejo de administración.	Anexo E Manual de Funciones	El manual de funciones va acorde a la necesidad real y estructura del conjunto campestre.
		Costo	Medio de verificación	Supuesto
	Trabajo de campo	\$ 2.975.000	Informe de investigación.	La investigación es confiable
Actividades	Elementos que soportan la consultoría	\$ 4.385.000	Anexos B, C, D, E	Manual y protocolos acordes a la normativa laboral y ley 675 de 2001

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase se hace el cierre del proyecto de consultoría a través de la entrega de los productos que contribuyen a los objetivos trazados, además, se evidencia el fortalecimiento de la administración del conjunto documentando los cambios efectuados que favorecen la innovación en la gestión empresarial.

Lecciones Aprendidas

Durante la ejecución del proyecto de consultoría, se encontró con una organización en busca de realizar buenas prácticas y abierto a aprovechar las oportunidades de aprendizaje que surgieron durante el proceso. Se destaca la participación tanto de la administración como del consejo de administración del Conjunto Campestre, Ecológico Social y Deportivo Río Milagroso.

La renuncia del administrador fue una situación que impacto significativamente la ejecución y la continuidad de la consultoría, generando atrasos en las actividades planteadas y en la toma de decisiones vislumbrando la alta rotación actual en el cargo de administrador. Sin embargo, frente a esta dificultad el consejo de administración junto con el administrador saliente aprobó y ejecutaron el protocolo de selección para el cargo de administrador, permitiendo avanzar y consolidar la consultoría.

Experiencia como Consultores en un Ambiente Real

Un proyecto como estos representó una oportunidad invaluable donde se aplicaron conocimientos teóricos en un contexto complejo. Como consultores, nos enfrentamos a la realidad de trabajar con una organización comunitaria que presenta y representa sus propias características o/y particularidades regidas por la propiedad horizontal, donde convergen además intereses individuales y colectivos. Concomitante a lo anterior, la consultoría nos permitió comprender que cada organización tiene su propia cultura y dinámicas internas, requiriendo un enfoque adaptativo, flexible y una visión holística del caso en particular.

Aprendimos que la teoría de la gestión del talento humano debe ser contextualizada y matizada según las necesidades específicas, recursos disponibles y características culturales del entorno organizacional.

Aciertos de la Consultoría

Nos destacamos por la solidez metodológica, sustentada en la aplicación del enfoque PMBOK y el uso de herramientas como el árbol de problemas y la Matriz Marco Lógico, que permitieron identificar con precisión causas, efectos y objetivos, además de un seguimiento al detalle y preciso. La combinación de encuestas y entrevistas ha enriquecido nuestro diagnóstico, donde logramos capturar toda la riqueza y profundidad de las observaciones o/y respuestas aportadas, reforzando así la comunicación efectiva con todos los actores, apoyada en la Matriz RACI, aseguró claridad en roles y responsabilidades. La participación del consejo de administración y del personal operativo fortaleció el proceso, y los cinco productos entregados enmarcados en el informe diagnóstico, protocolos de selección, capacitación, evaluación y manual de funciones y que respondieron a cabalidad y de forma directa a las necesidades detectadas. La aplicación real del protocolo de selección durante la consultoría validó su eficacia, y todos los documentos fueron diseñados conforme a la normativa colombiana y adaptados a las particularidades de la propiedad horizontal.

Desaciertos y Áreas de Mejora

Se identificó la falta de una gestión de riesgos que responda de forma sólida a los diferentes escenarios presentes y futuros, ya que no se previó el impacto de la rotación del administrador ni se contó con un plan de contingencia robusto para reemplazar personal clave, lo que generó una excesiva dependencia de una sola fuente de información, volviendo la comunicación a una sola vía. En cuanto a la gestión del tiempo, los cambios organizacionales ocasionaron retrasos no previstos, lo cual impactó en el periodo necesario para socializar y apropiar los productos, sumado al mayor tiempo que requirió la validación

de hallazgos, debido a la búsqueda de consensos entre múltiples actores para que fuera de entendimiento común para todos. En materia de comunicación, al inicio se presentaron barreras con el personal operativo por diferencias en niveles educativos y familiaridad con procesos formales para lo cual la principal estrategia fue adaptar nuestro discurso a un lenguaje mucho más entendible y sin tecnicismos. Adicionalmente, la rotación administrativa interrumpió la continuidad de los canales de comunicación establecidos, afortunadamente por unos mejorados en cuanto a la apropiación de instrucciones y entendimiento de las partes interesadas. El punto inmediatamente anterior fue clave pues la comunicación al interior del proyecto se logró gestionar mediante reuniones semanales con el administrador y encuentros quincenales con el consejo de administración, complementadas con entrevistas individuales y reuniones grupales con el personal operativo, y aunque se emplearon diversos canales de corte presencial, telefónicos y escritos finalmente se logró superar la barrera.

Factores de Éxito

El factor diferencial definitivamente y del cual ya hicimos mención fue el compromiso activo de la alta dirección, cuyo respaldo constante y asignación de recursos esenciales permitió sortear obstáculos y mantener el avance sin perder nunca la meta trazada. La metodología participativa e integradora, que involucró a todos los niveles organizacionales y validó de forma continua los hallazgos con los stakeholders, fomentó la apropiación y pertinencia de las propuestas que derivamos en el trabajo tanto de campo como de los productos entregados. La adaptabilidad del equipo consultor para ajustar metodología y cronograma ante cambios internos, junto con la flexibilidad para así mismo adaptar enfoques a necesidades propias de las personas al interior del Conjunto, fortaleció la ejecución. Finalmente, la aplicación práctica del protocolo de selección durante la consultoría evidenció y resalto la viabilidad de las propuestas, respaldada por la entrega de productos funcionales y aplicables más allá de lo teórico.

Recomendaciones para la Gerencia

Para fortalecer la capacidad institucional y asegurar la sostenibilidad de la innovación tras la implementación del presente proyecto de consultoría en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo río Milagroso, se recomienda a los directivos:

Acciones urgentes (Corto plazo)

- **Modificación del organigrama:** Modificar el actual organigrama en donde se evidencie de forma clara las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.
- **Implementación de los Protocolos:** Iniciar la ejecución de los protocolos de selección, capacitación y evaluación en los próximos procesos de contratación y acompañamiento del personal contratado en el conjunto.
- **Uso del Manual de Funciones:** Entregar a cada uno de los trabajadores del conjunto el respectivo manual de funciones y hacer el acompañamiento para la ejecución de este.

Acciones a mediano y largo plazo:

- **Fortalecer la continuidad administrativa:** Tras la alta rotación del cargo de administrador se debe implementar rigurosamente el proceso de selección de personal. De igual forma, se recomienda documentar los procesos administrativos con el fin de minimizar el impacto ante la ausencia de este cargo gerencial.
 - **Seguimiento continuo:** Realizar seguimiento semestral a la implantación de los productos resultado de la consultoría, incluyendo los indicadores establecidos en la Matriz de Marco Lógico.
 - **Capacitación Continua:** Seguir el protocolo de capacitación y desarrollar un plan en el que se incluya habilidades blandas y usos de nuevas
-

metodologías.

- **Retroalimentación:** Retroalimentar de forma constante y constructiva los procesos que contribuyan al desarrollo continuo del personal.
- **Evaluación:** Realizar evaluaciones anuales donde se mida el impacto de la formalización del área de talento humano en la rotación de personal, productividad y satisfacción de copropietarios.
- **Actualización documental:** Realizar revisión y ajustes necesarios a los protocolos entregados en la presente consultoría en donde se alineen con las necesidades del conjunto y la normatividad colombiana.



Referencias

- Actualícese. (2021). *Propiedad horizontal: Órganos de administración, funciones y responsabilidades*. Recuperado de <https://actualicese.com>
- Agudelo, L., & Restrepo, S. (2020). Consultoría organizacional para la formalización en entornos comunitarios. *Revista Gestión Pública y Desarrollo*, 5(1), 22–35.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2022). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 57(1), 101231.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2020). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 101-122.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12174>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shifts in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2021). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2021). A review of remote work research: Implications for technology-enabled work. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 275-295.
<https://doi.org/10.1002/job.2534>
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barreto, L. M. (2021). Formalización de procesos y su impacto en la sostenibilidad de la propiedad horizontal. *Revista Administración y Comunidad*, 6(3), 43–59.
-

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2019). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-34.
- Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2021). Bait and switch or best of both worlds? The construction and consequences of professional remote work. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 276-284. <https://doi.org/10.1177/08933189211000808>
- Bernal, C. A. (2019). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (5ta ed.). Pearson Educación.
- Bersin, J. (2021). The new learning imperative: Building the resilient organization. *Deloitte Insights*, 15(3), 45-62.
- Bersin, J. (2023). HR technology in 2023: The big reset. *Josh Bersin Academy Report*, 5(1), 1-32.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023). How hybrid working from home works out. *NBER Working Paper Series*, 30292.
- Bonilla, P., & Salcedo, R. (2019). Riesgos de la informalidad administrativa en entornos residenciales. *Revista Gestión Urbana*, 10(1), 16-29.
- Camargo, P., & Niño, A. (2019). El diagnóstico participativo en organizaciones comunitarias: un enfoque integral. *Revista Administración Social*, 7(1), 55-69.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2023). Talent management in the new world of work. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-9.
-

- Carvajal-Pérez, A. (2021). Gestión del talento humano en la evolución de los departamentos de recursos humanos en el siglo XXI. *Revista CEA*, 7(15), 1-15.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3rd ed.). FT Press.
- Castaño, J. P. (2017). *Gestión del talento humano en empresas de servicios*. Ecoe Ediciones.
- Castillo, M., & Fernández, R. (2019). Responsabilidad legal en la gestión de propiedad horizontal en Colombia. *Revista Derecho y Sociedad*, 17(3), 42–58.
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo rol de recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Congreso de la República de Colombia. (1950). *Decreto Ley 2663 de 1950: Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial N° 27.427.
- Congreso de la República de Colombia. (1990, diciembre 28). *Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial N° 39.618.
- Congreso de la República de Colombia. (1993, diciembre 23). *Ley 100 de 1993: Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial N° 41.148.
-
-

- Congreso de la República de Colombia. (2001, agosto 3). *Ley 675 de 2001: Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal*. Diario Oficial N° 44.509.
- Congreso de la República de Colombia. (2002, diciembre 27). *Ley 789 de 2002: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial N° 45.046.
- Congreso de la República de Colombia. (2012, julio 11). *Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Diario Oficial N° 48.488.
- Congreso de la República de Colombia. (2021, julio 15). *Ley 2101 de 2021: Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial N° 51.736.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>
- Congreso de la República de Colombia. (2022, enero 6). *Ley 2191 de 2022: Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - Regímenes de desconexión laboral y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial N° 51.912.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=176182>
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2022). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Dávila, L. (2018). Desafíos de la formalización laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Economía y Administración*, 15(2), 78–95.
- De Grip, A. (2020). The importance of informal learning at work. *IZA World of Labor*, 162, 1-11.
<https://doi.org/10.15185/izawol.162>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). *Documento guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas
-

Públicas.

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

DeRue, D. S., & Wellman, N. (2021). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875. <https://doi.org/10.1037/a0014537>

Díaz, C., & Sánchez, A. (2021). Manuales de funciones como herramienta de control organizacional en entornos comunitarios. *Revista Gestión y Sociedad*, 12(3), 64–80.

Doerr, J. (2021). *Measure what matters: How OKRs turn goals into results*. Portfolio.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>

Eby, L. T., Robertson, M. M., & Fecteau, D. B. (2021). The role of mentoring in the development of leaders: A longitudinal field experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 234-243. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103438>

Factorial. (2025). *Modelos de evaluación de desempeño en PYMES*. Revista Factorial RR.HH.

Recuperado de <https://factorialhr.es>

Fernández, J., & Salazar, M. (2020). Clima organizacional y liderazgo en la propiedad horizontal: retos de la administración rotativa. *Revista de Estudios Comunitarios*, 8(1), 25–39.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. Gallup Press.

- García, M. A. (2019). La importancia de la comunicación interna en conjuntos residenciales. *Estudios de Gestión Pública*, 6(1), 45–62.
- García, M., & Figueroa, D. (2020). Implementación de manuales de funciones en organizaciones de base comunitaria. *Revista Desarrollo Humano Integral*, 6(2), 33–50.
- García, M., & Rodríguez, P. (2022). *Diseño de programas de capacitación para personal administrativo en propiedad horizontal*. Universidad de la Salle.
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2022). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608-628.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2115>
- Gómez, C., Bapuji, H., & Crossan, M. (2022). Cultural intelligence and global talent management. *Journal of World Business*, 57(1), 101275.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101275>
- Gómez, G. (2018). *Contratación laboral en Colombia: Guía práctica*. Legis Editores.
- Gómez, P., & Ospina, C. (2020). Desorganización institucional en conjuntos residenciales por rotación administrativa. *Revista Gestión y Desarrollo Urbano*, 6(2), 66–78.
- González, V., & Ramírez, T. (2019). *Diseño de protocolos organizacionales: Teoría y práctica en PYMES*. Ediciones Empresariales.
- Gugel, J. L. (2022). *Cómo implementar People Analytics en PYMES*. Channel Partner.
Recuperado de <https://www.channelpartner.es>
- Guzmán, V. E., Muschard, B., & Gerolamo, M. (2021). Talent management in the context of Industry 4.0: A systematic literature review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 1-21. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2020-0263>
- Hernández, M., & Gómez, A. (2022). Formalización administrativa en organizaciones no lucrativas. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 12(2), 78–92.
-
-

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Hirsh, W. (2021). *Career management: A guide for individuals and organizations*. Institute for Employment Studies.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2021). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Huaraca-Carhuaricra, W. (2023). Gestión del talento, un enfoque estratégico en el sector público: Revisión sistemática de literatura. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(52), 65–74.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2018). *Why diversity matters*. McKinsey & Company Report.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Ibáñez, M. (2015). *Gestión de la propiedad horizontal en Colombia*. Leyer.
- Javidan, M., Teagarden, M. B., & Bowen, D. (2022). Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88(4), 109-113.
- Jiménez, A., & Calderón, S. (2020). Diagnóstico organizacional en propiedad horizontal: estudio de caso. *Revista Gestión Urbana y Comunidad*, 9(2), 70–86.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2023). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0948>
- Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. F., & Bell, M. P. (2021). The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity. *Human Relations*, 74(2), 311-340.
<https://doi.org/10.1177/0018726719884103>
-

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Linares, D., & Díaz, M. (2022). Diagnóstico organizacional y gestión del cambio en entornos cooperativos. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 10(1), 33-47.
- Londoño, C., & Pineda, R. (2020). El rol del talento humano en la formalización de procesos comunitarios. *Revista de Recursos Humanos y Sociedad*, 4(1), 17-33.
- López, R. (2021). Desarrollo rural y empleo formal: Una perspectiva desde las comunidades. *Publicaciones de Desarrollo Local*, 8(3), 112-129.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2023). HR analytics and decision-making: The role of human capital valuation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100893.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
- Martínez, L., & Castillo, R. (2023). Reducción de rotación mediante selección por competencias en organizaciones comunitarias. *Revista de Gestión Social*, 14(2), 45-58.
- Martínez, Y., & Forero, J. (2023). Actualización de protocolos administrativos: una necesidad continua. *Revista Gestión y Normatividad*, 7(2), 64-77.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
-

- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2019). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2015, mayo 26). *Decreto 1072 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial N° 49.521.
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2019, febrero 13). *Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*. Diario Oficial N° 50.871.
- Minvivienda. (2023). *Guía para la correcta administración en propiedad horizontal*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Recuperado de <https://minvivienda.gov.co>
- Molina, R., & Vargas, J. (2020). Estandarización y mejora de procesos mediante protocolos operativos. *Revista de Ingeniería Organizacional*, 11(4), 40–52.
- Montaño, C., & Gómez, R. (2018). Evaluación del desempeño para el fortalecimiento de procesos organizacionales en contextos comunitarios. Universidad del Valle.
- Moreno, L., & Restrepo, S. (2022). La formalización de procesos administrativos en copropiedades residenciales. *Revista Colombiana de Derecho Inmobiliario*, 14(1), 60–75.
- Moreno Rodríguez, K., & Sánchez León, J. (2021). Importancia de la selección y capacitación del talento humano en PYMES. Universidad de San Buenaventura. Recuperado de <https://bibliotecadigital.usb.edu.co>
- Mosquera Abadía, J. C. (2022). *Diagnóstico de la administración en conjuntos residenciales de Buga*. Universidad del Valle.
- Noriega Niño de Guzmán, J. J., & Farfán Pimentel, R. A. (2024). Planificación estratégica en la gestión del talento humano. *Revista Innova ITFIP*, 3(2), 1-10.
-

- Notaría Primera de Buga. (2020). *Escritura Pública No. 2058: Reglamento de Propiedad Horizontal del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso*. Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, Colombia.
- NTT Data. (2024). *People analytics: La clave para cerrar la brecha entre expectativas de colaboradores y negocio*. Recuperado de <https://ar.nttdata.com>
- Ospina, L. (2017). Estrategias de retención del talento humano en organizaciones de servicios. *Revista de Gestión Empresarial*, 14(3), 88–105.
- Palacio, J. (2015). *Reglamento interno de trabajo: Aspectos legales y prácticos*. Editorial Temis.
- Paredes, S. (2021). Aprendizaje híbrido para el desarrollo de habilidades blandas en entornos laborales comunitarios. *Revista Pedagógica Interactiva*, 9(1), 22–38.
- Peña, A. (2021). Costos y beneficios de la formalización laboral en pequeñas y medianas empresas colombianas. *Revista de Negocios Internacionales*, 20(1), 67–84.
- Pérez, A., & Gutiérrez, S. (2020). La importancia del manual de funciones en la evaluación del desempeño laboral. *Revista Colombiana de Administración*, 18(1), 22–35.
- Pineda, A. (2021). *Manual de funciones: Eje transversal en la gestión del talento humano en propiedad horizontal*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Project Management Institute – PMI. (2008). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2022). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249-271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Ramírez, A., & Bernal, F. (2021). La revisoría fiscal en propiedad horizontal: retos y oportunidades. *Revista Contaduría Pública*, 33(2), 21–35.
-

- Ramírez, J. F., & Torres, D. (2021). Empoderamiento organizacional a través del diagnóstico comunitario. *Revista de Desarrollo Participativo*, 6(2), 40–52.
- Ramírez, J. M., & López, S. P. (2022). Talent management in Latin American SMEs: Evidence from Colombia. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 1-25.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955123>
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106.
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Ramos, L., & Peña, J. (2019). Manuales de funciones para la eficiencia organizativa en conjuntos residenciales. *Revista Arquitectura y Sociedad*, 11(2), 17–29.
- Restrepo, N., & Arias, F. (2020). La función pedagógica del diagnóstico en procesos consultivos. *Revista de Educación y Sociedad*, 12(3), 22–38.
- Restrepo, S., & Ardila, V. (2019). Estudio comparativo de la estabilidad administrativa en conjuntos residenciales. *Revista Colombiana de Administración*, 12(1), 31–47.
- Reyes, M., & Gutiérrez, V. (2019). Herramientas integrales para el diagnóstico organizacional. *Revista Ciencias Gerenciales*, 5(1), 88–104.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2021). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Ruiz, D. (2020). Selección por competencias: Herramientas para optimizar el proceso de contratación en pequeñas organizaciones. *Revista Gestión Humana y Desarrollo*, 17(1), 101–116.
-

- Salas, C., & Ríos, E. (2018). El diagnóstico como herramienta estratégica en la consultoría organizacional. *Revista de Estudios Organizacionales*, 11(2), 15–31.
- Sánchez, L., & López, M. (2021). Diagnóstico integral organizacional: una herramienta de mejora continua. *Revista Calidad y Gestión*, 8(4), 66–78.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2022). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>
- SHRM. (2023). *Global talent trends report 2023*. Society for Human Resource Management.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2021). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
- Sytch, M., & Greer, L. L. (2022). The relational perspective on hybrid work arrangements. *Academy of Management Discoveries*, 8(1), 1-5. <https://doi.org/10.5465/amd.2021.0221>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
-

- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Tenelema Jiménez, D., Ochoa, M., & Vaca, J. (2022). Gestión del talento humano en las PYMES. *Revista Religación*, 34, 1–15. Recuperado de <https://revista.religacion.com>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2020). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2022). A review of talent management: 'Infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Torres, R., & Valencia, C. (2023). Aportes del diagnóstico a la toma de decisiones estratégicas en comunidades organizadas. *Revista Latinoamericana de Consultoría y Comunidad*, 13(1), 27–43.
- Torres-Flórez, H., Méndez, M., & Aguilar, C. (2021). Rotación administrativa y pérdida de continuidad en la propiedad horizontal. *Revista Gestión y Territorio*, 11(4), 85–101.
- UNAD. (2018). *Problemáticas comunes en la propiedad horizontal: Una mirada desde la gestión administrativa*. Semillero Activos ECACEN.
- Unicolmayor. (2022). *La propiedad horizontal: Un estudio comparado de la administración en conjuntos residenciales*. Recuperado de <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/5739/MONOGRAFÍA-PROPIEDAD-HORIZONTAL.pdf>
-

Universidad de Caldas. (2023). *Estudio de caso sobre administración y rotación en conjuntos residenciales*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

Universidad EAN. (2024). *Mejora financiera en la gestión de propiedad horizontal a través de indicadores*. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co>

Vásquez, P. (2016). *Administración de propiedad horizontal en Colombia: Aspectos legales y prácticos*. Editorial Ediciones del Profesional.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2021). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF Publications.

World Health Organization. (2021). *Mental health at work*. WHO Policy Brief.



Anexo A Informe de Investigación



1

Informe de Investigación Interna

Tipo de Investigación

En la fase de diagnóstico realizamos una investigación de tipo descriptiva, este tipo de investigación nos ofrece una visión más completa del asunto de estudio, permitiendo fusionar la objetividad de la descripción con la subjetividad de la interpretación y así comprender las percepciones, expectativas e importancia de la implementación del área del talento humano en el conjunto por parte de los entrevistados.

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, a través de este enfoque como equipo consultor recopilamos información y el testimonio directamente de los involucrados en los diferentes procesos del conjunto, permitiendo identificar patrones de comportamiento mediante las respuestas dadas en la investigación.

Población

La población objeto de investigación son los colaboradores que participan en la administración, en la parte operativa y en la toma de decisiones en el conjunto.

Muestreo





Realizamos un muestro censal para la investigación, lo cual implicó la inclusión de todos los colaboradores involucrados en los diferentes procesos administrativos y operativos participaron en la recolección de la información para el presente estudio.

Muestra

Para la realización de la investigación la muestra tuvo como participantes a un jardinero, la contadora, la administradora y dos integrantes del consejo de administración.

Técnica de Recolección de Información

Utilizamos como herramienta para la recolección de la información un cuestionario semiestructurado con diez preguntas abiertas adaptadas a cada cargo, se registraron las respuestas y analizaron de forma cualitativa para hallar un patrón común entre cada una de ellas.

Resultados

1. ¿Cuál considera usted que es el papel que debe desempeñar el área de Talento Humano?

La encuesta arrojó que los colaboradores entrevistados esperan que el área de talento humano en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso sea un eje fundamental para coordinar funciones diarias acordes con el cumplimiento de cada uno de los roles, además, las expectativas se centran en acompañamiento (apoyo y desarrollo), respeto (trato justo y condiciones dignas) organizar (claridad en las responsabilidades y roles) y cumplimiento (objetivos y normatividad).





El modelo integral y estratégico al que ha evolucionado la gestión del talento humano se alinea a esta percepción que tienen los colaboradores del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso, autores como Chiavenato (2019) resalta que la gestión de talento humano no es solamente administrar, sino que se percibe como un eje de sostenibilidad que genera valor, continuidad y cohesión operativa en las organizaciones. La necesidad de formalizar los procesos se ve reflejada en la demanda que presentan los empleados en términos de “organización” y “hacer cumplir”, aspecto clave que Hernández y Gomez (2022) destacan para reducir la ambigüedad y mejorar la productividad. De igual forma, la visión humanística de la gestión del talento humana se refleja ante la expectativa de “acompañar” y “respetar”, donde se prioriza el desarrollo y bienestar del capital humano, tal como lo señala Ramírez-Torres (2023) al indicar que el enfoque actual se centra en el desarrollo del potencial humano.

Tabla 1. Papel del área de Talento Humano



Nota: Elaboración propia.



2. ¿Qué tan importante es para usted la formalización del área de talento humano en la empresa?

Los participantes de la investigación calificaron la formalización del área de talento humano como de alta y de gran importancia. Expresan la urgencia de formalizar este proceso para reducir la alta rotación de personal y evitar los problemas que trae consigo como la discontinuidad de los procesos.

Esta perspectiva valida la premisa de la presente consultoría, señalando como lo indica la literatura que la formalización es un paso clave para una gestión transparente, eficiente y sostenible. La carencia de estructuras formales trae consigo ambigüedad, falta de responsabilidad y duplicidad, afectando notoriamente la productividad. Barreto (2021) y Londoño y Pineda (2020) destacan que la formalización de los procesos influye positivamente en la sostenibilidad, el clima organizacional y la eficiencia financiera. Además de fortalecer la percepción de transparencia y equidad en los colaboradores. La alta rotación administrativa genera una necesidad de continuidad, esto significa un desafío particular en la administración de la propiedad horizontal según Torres-Flórez et al. (2001) y la formalización lo que precisamente busca es mitigar a través de la transformación del conocimiento informal en procesos documentados.

Tabla 2. Importancia de la Formalización





Nota: Elaboración propia

3. ¿Cuáles considera que son las causas para que actualmente no se encuentre formalizada un área de talento humano en la empresa?

Los participantes de la investigación identifican varias causas por lo que no se ha formalizado el área del talento humano en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso, destacando la alta rotación en el cargo de administrador, desconocimiento del alcance e importancia de la formalización, la falta de compromiso tanto de los administradores y del consejo de administración, y el desinterés presupuestal para estos procesos.

Las causas se correlacionan directamente con los problemas que identificamos en el árbol de problemas. La alta rotación de los administradores es un reto particular que enfrentan las administraciones de propiedades horizontales que ocasiona rupturas en la continuidad de procesos y pérdida de memoria institucional. El “desconocimiento de labores” y la falta de compromiso” evidencian la ausencia de manuales de funciones y





procesos claros, lo cual significa de acuerdo a Pineda (2021), el eje transversal para la gestión del talento humano y la claridad organizacional. A pesar de que la literatura demuestra que la inversión en la gestión del talento humano es positiva, también resalta que en las propiedades horizontales existe un desinterés presupuestal tal como lo hallamos en la investigación realizada.

Tabla 3. Causa No Formalización



Nota: Elaboración propia

4. ¿Cuáles aspectos considera se mejorarían con la formalización del área de Talento Humano?

Los participantes de la investigación esperan que la formalización del área de talento humano establezca funciones claras, parametrize los requisitos para los cargos, disminuya los conflictos entre colaboradores, motiven al personal para la realización de las labores y se reduzcan los errores legales.

Los efectos positivos o fines que buscamos lograr en esta consultoría se reflejan en las expectativas expresadas por los colaboradores entrevistados. La implementación de



manuales de funciones claros es fundamental para que se delimiten las responsabilidades y prevenir la duplicidad, reduciendo conflictos y facilitando la supervisión. La mejora en la “selección de personal” a través del proceso de formalización como lo indica Ruiz (2020), es un aspecto clave para reducir la rotación y mejorar la satisfacción. Además, mediante la formalización documental existe una “reducción de riesgo” legal y como lo indica Ospina (2017) sobre la retención y Galluo (2022) sobre el engagement la “motivación” del personal son beneficios directos de una sólida gestión de talento humano.

Tabla 4. Aspectos para mejorar



Nota: Elaboración propia

5. ¿Qué acciones ha podido identificar al interior de la empresa, que dejan en evidencia el interés de formalizar un área de talento humano?

Los participantes de la investigación muestran optimismo tras evidenciar una clara voluntad por parte del nuevo consejo de administración y la administración para formalizar del área de talento humano. Se destaca la iniciativa del “proyecto de consultoría”, el interés en la creación de “perfiles de cargos” y “participación” en las mesas de trabajo.





Esto indica una condición positiva para la implementación del proyecto. Para que exista una formalización exitosa, según Martínez y Forero (2023), es necesario contar con el respaldo de los órganos directivos y una estrategia de comunicación clara. La "voluntad" y "participación" del Consejo de Administración y Administrador son cruciales para el éxito de la gestión del cambio organizacional, ya que sin su compromiso las intervenciones pueden fracasar (Linares & Díaz, 2022). La existencia de este proyecto de consultoría en sí mismo es una manifestación de dicha voluntad, que busca profesionalizar la administración del talento humano (Agudelo & Restrepo, 2020).

Tabla 5. Acciones de Interés



Nota: Elaboración propia

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa para lograr la formalización del área de Talento Humano?

Los participantes de la investigación encuentran la falta de presupuesto para una asesoría externa que le permita la formalización del área del talento humano en el conjunto, la alta rotación del cargo de administrador en donde se puede quedar este proceso a la mitad y la falta de conocimiento de las directivas en los procesos de talento humano.





Estos desafíos son obstáculos comunes en organizaciones comunitarias. El "presupuesto" es una limitación recurrente en entidades que dependen de cuotas de administración. La "alta rotación" del administrador, como ya se mencionó (Torres-Flórez et al., 2021), impacta directamente la "continuidad" de los procesos y la memoria institucional. La "falta de conocimiento" en GTH de las directivas resalta la necesidad de programas de formación y desarrollo continuo, aspectos clave que la capacitación busca resolver para profesionalizar equipos (García & Rodríguez, 2022; Tenelema Jiménez et al., 2022). Abordar estos desafíos es vital para asegurar la sostenibilidad de la formalización

Tabla 6. Desafíos



Nota: Elaboración propia

7. ¿Qué consecuencias ha podido evidenciar al interior de la empresa, el no tener formalizada en la actualidad un área de talento humano?

Los participantes de la investigación ven impactos negativos en las diferentes áreas del conjunto reflejando una alta rotación de personal, constante quejas por el incumplimiento de laboras, no hay claridad en las responsabilidades asignadas y existe un contante riesgo legal por la contratación realizada.





Estas consecuencias son los "efectos directos" de la problemática central (inexistencia de GTH formalizada) y demuestran la urgencia de la intervención. La "alta rotación" no solo es una causa, sino también una consecuencia de la informalidad y la falta de procesos estructurados. El "incumplimiento de labores" y la "falta de claridad en responsabilidades" son efectos directos de la ausencia de manuales de funciones y una estructura organizacional definida (Pineda, 2021). El "riesgo legal" en la contratación, así como las "quejas" y la "desorganización", son resultados inevitables de no contar con un marco formal y normativo claro para la gestión de personal, tal como advierten Díaz y Sánchez (2021) sobre los riesgos de la informalidad. La Ley 675 de 2001 y otras normativas laborales exigen rigurosidad, cuyo incumplimiento acarrea sanciones (Castillo & Fernández, 2019)

Tabla 7. Consecuencias



Nota: Elaboración propia

8. Si estuviera en sus manos la formalización del área de talento humano: ¿Qué elementos tendría presente en su formalización?

Los participantes de la investigación afirman que tendrían presente realizar un documento donde se especifiquen las funciones de cada cargo, los requisitos mínimos para





determinado cargo, de igual manera establecerían un proceso para el reclutamiento, evaluación y capacitación del personal, además, resaltan la importancia de encargar a una persona diferente al administrador para que haga la continuidad del proceso en caso tal de que exista un cambio en la administración.

Esto demuestra una comprensión clara de los elementos esenciales de la formalización. La formalización administrativa a través de protocolos y manuales es fundamental para la sostenibilidad y reduce la dependencia del conocimiento informal del administrador saliente (UNAD, 2018; Moreno & Restrepo, 2022). El "Manual de funciones" es una herramienta clave para la claridad organizacional y el soporte de procesos de selección y evaluación (García & Figueroa, 2020; Pérez & Gutiérrez, 2020).

Tabla 8. Elementos clave



Nota: Elaboración propia

9. ¿Qué características esperaría del personal que lidere el área de talento humano, luego de su formalización dentro de la empresa?

Los participantes de la investigación señalan que la persona encargada de esta área debe tener empatía por los trabajadores tanto administrativos como operativos, debe ser





organizada, con aptitudes comunicativas y debe tener amplio conocimiento en materia legal laboral.

Estas características delinear el perfil ideal para quien gestione el talento humano en un contexto de propiedad horizontal. La "empatía" y la "comunicación" son habilidades blandas cruciales para la gestión de equipos y la mediación de conflictos en entornos comunitarios (Ruiz, 2020). La "responsabilidad" y el "conocimiento legal" son esenciales dado el marco normativo (Ley 675 de 2001, Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 1072 de 2015) que rige la propiedad horizontal y las relaciones laborales en Colombia (Castillo & Fernández, 2019). Un líder con estas características aseguraría una gestión eficiente y alineada con los requisitos legales

Tabla 9. Perfil esperado



Nota: Elaboración propia

10. Como líder y responsable de la alta gerencia ¿qué espera usted le aporte el área de Talento Humano al devenir y desempeño global de la organización?

Los participantes de la investigación esperan que tras la formalización del área de talento humano se consolide un clima organizacional dentro del conjunto, en donde la





rotación se vea reducida y con ello aumente la confianza en los procesos por parte de los copropietarios a través de la mejora del servicio y la gestión por parte de la administración del conjunto.

Estas expectativas resumen los beneficios estratégicos de una GTH bien implementada. Un mejor "clima laboral" y la reducción de la rotación son indicadores directos de una buena gestión del talento (Ospina, 2017; Gallup, 2022). La "eficiencia" operativa y la "consolidación" de la organización se logran a través de procesos estandarizados y equipos bien capacitados (Tenelema Jiménez et al., 2022). Finalmente, la "confianza" de los copropietarios se construye mediante una administración transparente y competente, donde los manuales de funciones y los protocolos de control interno juegan un papel clave (Barreto, 2021; Londoño & Pineda, 2020). Estos son los impactos de alto nivel que la GTH aporta a la sostenibilidad organizacional (Chiavenato, 2019).

Tabla 10. Aporte esperado



Nota: Elaboración propia

Referencias

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.



Congreso de la República de Colombia. (1950, 22 de diciembre). *Código Sustantivo del Trabajo* (Decreto 3453). Diario Oficial No. 33 747.

Congreso de la República de Colombia. (2001, 4 de enero). *Ley 675 de 2001. Por la cual se expide el Estatuto de Propiedad Horizontal*. Diario Oficial No. 45 458.

Congreso de la República de Colombia. (2015, 26 de junio). *Decreto 1072 de 2015. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial No. 49 958.



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO

PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo:	Contratar personal para los cargos administrativos idóneo, a través de un proceso en el que se definan y evalúen competencias requeridas que aseguren la eficiencia en los cargos a ocupar en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso.
Dirigido a:	Directivas del conjunto: Consejo de administración y administrador, quienes son los encargados de estas tomas de decisiones.

FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
2. Reclutamiento de hojas de vida	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
3. Preselección de hojas de vida	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
4. Selección de candidatos	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
5. Primera entrevista	3 miembros del conjunto
6. Aplicación y análisis de pruebas	Consultor externo
7. Inducción	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto

Tipos de cargos:	Administrativos
Competencias a evaluar	Comunicación efectiva, organización, atención al detalle, resolución de problemas, manejo de herramientas TIC.
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Prueba de razonamiento lógico, prueba de atención y concentración, prueba de personalidad.
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	Prueba de conocimientos en normatividad de propiedad horizontal y manejo básico de Excel.
Exámenes de ingreso requeridos:	Examen médico ocupacional de ingreso.
Documentos requeridos:	Hoja de vida, fotocopia de cédula, certificaciones laborales y académicas, RUT, antecedentes disciplinarios, tarjeta profesional.

Inducción	
Temas de inducción	Responsable
Presentación institucional del conjunto	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
Normativa de la propiedad horizontal	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
Políticas interna y reglamento interno	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
Manejo de software Properix	Profesional de soporte properix
Proceso de atención a copropietarios y canales de comunicación	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
Funciones y responsabilidades del cargo	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto
Protocolos de seguridad y convivencia	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto



**CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y
DEPORTIVO RIO MILAGROSO
PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Objetivo:	Contratar personal idóneo para los cargos operativos, a través de un proceso en el que se definan y evalúen competencias en entornos rurales requeridas que aseguren la eficiencia en los cargos a ocupar en el Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso.
Dirigido a:	Directivas del conjunto: Consejo de administración y administrador, quienes son los encargados de estas tomas de decisiones y aspirantes a cargos operativos

FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Administrador del conjunto
2. Reclutamiento de hojas de vida	Administrador del conjunto
3. Preselección de hojas de vida	Administrador del conjunto
4. Selección de candidatos	Administrador del conjunto
5. Primera entrevista	Administrador del conjunto y 2 miembros del conjunto
6. Aplicación y análisis de pruebas	Consultor externo
7. Inducción	Consejo de Administración y/o Administrador del conjunto

Tipos de cargos:	Operativos: Jardienro y Auxiliar de oficios varios
Competencias a evaluar	Responsabilidad, trabajo en equipo, puntualidad, orden, disposición al aprendizaje
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Prueba de atención y concentración, test de valores laborales, prueba física básica
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	Demostración práctica en labores de jardinería / limpieza según el perfil.
Exámenes de ingreso requeridos:	Examen médico ocupacional de ingreso.
Documentos requeridos:	Hoja de vida, fotocopia de cédula, certificaciones laborales y académicas, antecedentes disciplinarios.

Inducción	
Temas de inducción	Responsable
Presentación institucional del conjunto	Administrador
Políticas interna y reglamento interno	Administrador
Protocolos de seguridad	Administrador
Fuciones de cargo y horarios	Administrador
Uso basico de herramientas e insumos especificos	Administrador
Atencion respetuosa a residentes	Administrador



**CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y
DEPORTIVO RIO MILAGROSO**
REQUISICION DE PERSONAL

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Número de vacantes:	
Nombre del cargo:	
Experiencia:	
Horario:	
Estudios:	
Esperiencia:	
Dependencia de la cual depende:	
Contacto:	
Tipo de contrato:	
Requisitos adicionales:	
Salario:	
Fecha de inicio de contrato:	

Fecha de la solicitud:	
Solicitud hecha por:	
Cargo del solicitante:	
Firma del solicitante:	



Anexo C. Protocolo de Capacitación



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO PROTOCOLO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Objetivo:	Desarrollar competencias técnicas en el personal del conjunto campestre, ecológico, social y deportivo Río Milagroso, para fomentar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Promover el cuidado y seguridad laboral bajo el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo y garantizar la adaptación de nuevos colaboradores.
Dirigido a:	Personal operativo y administrativo del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Río Milagroso, incluyendo jardineros, personal de oficios varios y auxiliares administrativos.

FASES DEL PROCESO	Descripción	Responsable
1. Planeación	Identificación de las necesidades de capacitación de acuerdo a los perfiles de cargo, actividades observadas y entrevistas a los directivos. Diseño del plan anual de capacitación y definición de temas prioritarios.	Administrador del conjunto y Consejo de Administración
2. Ejecución	Desarrollo de las sesiones de capacitación según cronograma, incluyendo temas como uso de herramientas de trabajo, manejo de residuos, atención al copropietario, convivencia, normas de seguridad laboral, uso del software Properix (para administrativos), y reglamento interno.	Capacitadores externos, administrador del conjunto, proveedores especializados según temática
3. Evaluación	Aplicación de encuestas de satisfacción y pruebas de conocimiento para medir la efectividad de la capacitación. Elaboración de un informe con resultados y recomendaciones para futuras acciones formativas.	Administrador del conjunto y Consejo de Administración





**CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y
DEPORTIVO RIO MILAGROSO
REQUISICIÓN DE CAPACITACIÓN**

Fecha de la solicitud:	
Solicitud hecha por:	
Cargo del solicitante:	
CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Objetivo de la capacitación	
Público objetivo:	
Modalidad utilizada:	
Horario:	
Número de empleados a capacitar:	
Temas a tener presente en la capacitación:	
Fecha de inicio de la capacitación:	
Firma del solicitante:	





**CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Fecha de la capacitación:	
Nombre del trabajador	
Cargo:	
Título de la capacitación:	
Nombre del capacitador:	

CRITERIO	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
¿Cómo le pareció la capacitación realizada?						
¿Qué tan importante considera los temas tratados para el desarrollo de sus funciones?						
¿Encuentra relevantes los temas tratados para su desarrollo personal?						
¿Cómo calificaría la metodología utilizada por el capacitador?						
¿Cómo le parecieron los recursos utilizados por el capacitador?						
En terminos generales ¿se cumplieron sus expectativas con relación a la capacitación?						
¿Qué otros temas considera importantes como parte del plan de capacitación de la empresa?						



Anexo C Protocolo de Desempeño



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO
PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo:	Mejorar el desempeño de los colaboradores del Conjunto Campestre, Ecológico, Social y Deportivo Rio Milagros identificando sus fortalezas y necesidad de capacitación, fomentar el dialogo entre los mismos y reconocer el potencial del talento humano.
Dirigido a:	Directivas del conjunto: Consejo de administración y administrador, quienes son los encargados de estas tomas de decisiones.
Marco legal:	*Código Sustantivo del Trabajo *Ley 1010 de 2006 (Acoso Laboral) *Ley 675 de 2001 (Régimen de Propiedad Horizontal)
Periodicidad	Evaluación anual con seguimiento trimestral
METODOLOGIA	
Enfoque:	Evaluación por competencias y objetivos.
Escala de Calificación:	Sobresaliente (5), Satisfactorio (4), Aceptable (3), En Proceso (2), No Satisfactorio (1).
Criterios de Evaluación:	Compromiso, desempeño en funciones específicas, habilidades blandas y cumplimiento normativo.
Herramientas:	Observación directa, indicadores de desempeño, entrevistas de retroalimentación.
ROLES Y RESPONSABILIDADES	
Evaluador:	El Administrador, con la supervisión del Consejo de Administración para los cargos operativos. El Consejo de Administración evaluará directamente al Administrador.
Evaluatedo:	Personal del conjunto.

Asesor externo:	Coordinará el proceso de evaluación, capacitará a los evaluadores en la metodología y sistematizará los resultados.
Consejo de administración:	Revisará los resultados y tomará decisiones estratégicas basadas en la información obtenida.
FASES DEL PROCESO	
Planificación:	Definición de objetivos SMART para el periodo de evaluación en acuerdo con el empleado.
Seguimiento:	Reuniones de seguimiento trimestrales para proporcionar retroalimentación continua.
Evaluación Anual:	Aplicación del formato de evaluación documentado al final del periodo.
Retroalimentación y plan de mejora:	Sesión de retroalimentación constructiva con el empleado y diseño de un plan de acción para el desarrollo de competencias.
CONFIDENCIALIDAD	
Los resultados de la evaluación serán de conocimiento exclusivo de los participantes en el proceso (evaluador, evaluado y talento humano) y serán utilizados únicamente para los procesos de formación, desarrollo y toma de decisiones organizacionales.	



FORMATO DE EVALUACION		
CARGO	Administrador	
NOMBRE		
PERIODO		
EVALUADOR		
FECHA		
CRITERIO	VALORACION	OBSERVACIONES
Liderazgo y toma de decisiones		
Conocimiento Ley 675 de 2001		
Gestión presupuestal		
Recuperación de Cartera		
Habilidades comunicativas		
Relaciones con la comunidad		
Resolución de conflictos		
Comentarios del evaluador: Sobresaliente (5), Satisfactorio (4), Aceptable (3), En Proceso (2), No Satisfactorio (1)		
Plan de mejora:		
Firma del evaluador	Firma del evaluado	

FORMATO DE EVALUACION		
CARGO	Jardinero	
NOMBRE		
PERIODO		
EVALUADOR		
FECHA		
CRITERIO	VALORACION	OBSERVACIONES
Mantenimiento de zonas verdes		
Uso de elementos de protección		
Uso y cuidado de herramientas de trabajo		
Cumplimiento de labores asignadas		
Puntualidad		
Trabajo en equipo		
Comunicación		
Comentarios del evaluador: Sobresaliente (5), Satisfactorio (4), Aceptable (3), En Proceso (2), No Satisfactorio (1)		
Plan de mejora:		
Firma del evaluador	Firma del evaluado	

FORMATO DE EVALUACION		
CARGO	Auxiliar de Mantenimiento	
NOMBRE		
PERIODO		
EVALUADOR		
FECHA		
CRITERIO	VALORACION	OBSERVACIONES
Realización de tareas preventivas y correctivas		
Conocimientos básicos en plomería y electricidad		
Uso de elementos de protección		
Uso y cuidado de herramientas de trabajo		
Cumplimiento de labores asignadas		
Puntualidad		
Trabajo en equipo		
Comentarios del evaluador: Sobresaliente (5), Satisfactorio (4), Aceptable (3), En Proceso (2), No Satisfactorio (1)		
Plan de mejora:		
Firma del evaluador		Firma del evaluado



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO

MANUAL DE FUNCIONES

Objetivo: Establecer de forma clara las responsabilidades, funciones, requisitos de perfil y dependencia de los cargos del conjunto residencial.

Dirigido a: Consejo de administración, Administración del conjunto, trabajadores del conjunto campestre.

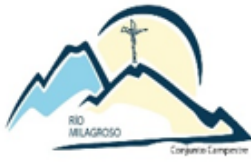
CARGO	JARDINERO
Objetivo del cargo	Responsable del mantenimiento y embellecimiento de las 21 hectáreas de zonas comunes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Corte y mantenimiento del césped. Corte de árboles, arbustos y embellecimiento del paisaje. Controlar maleza y las plagas que afecten las plantas del conjunto. Sembrar, cultivar y regar las plantas para la reforestación de las zonas verdes. Mantener limpio las áreas adyacentes a los jardines. Operar de forma correcta las herramientas para el cumplimiento de sus funciones. Disponer de manera adecuada los residuos verdes. Reportar cualquier incidente al administrador.
Elementos de Protección	<ul style="list-style-type: none"> Guantes de jardinería Botas de seguridad Gafas de protección Protector de orejas Overol
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato	Administrador
Personal a cargo	No Aplica



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	ADMINISTRADOR
<p>Objetivo del cargo</p>	<p>Ejecutar las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración Y representar legalmente al conjunto ante terceros, velar por la conservación y mantenimiento de los bienes comunes, la seguridad, ejecutar el presupuesto aprobado, recaudar dineros y manejo de personal para el óptimo funcionamiento del conjunto</p>
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representación Legal del conjunto. • Ejecutar el presupuesto. • Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias. • Realizar el pago a los proveedores y empleados. • Velar por el cumplimiento del Reglamento de Propiedad Horizontal. • Supervisar el personal a cargo. • Celebrar contratos con los proveedores. • Atender y dar oportunas respuestas a quejas y reclamos presentadas por los residentes. • Organizar las Asambleas Generales y Extraordinarias de Propietarios. • Custodiar los documentos legales y administrativos del conjunto. • Entregar mensualmente informe presupuestal y administrativo al consejo de administración. • Realizar junto con el contador el presupuesto anual.



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	CONTADOR
Objetivo del cargo	Registrar los movimientos contables del conjunto de forma clara y oportuna, elaborar los informes financieros para las directivas del conjunto, liquidar cuotas ordinarias y extraordinarias, controlar la ejecución presupuestal.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Registrar las transacciones financieras en el sistema contable Properix Preparar y presentar las declaraciones fiscales ante las entidades gubernamentales. Conciliar cuentas bancarias versus proveedores y copropietarios. Liquidar y pagar la nómina al personal del conjunto. Realizar las afiliaciones al sistema de seguridad social a los empleados del conjunto. Elaborar los informes financieros para presentar al consejo de administración y la asamblea. Realizar junto con el administrador el presupuesto anual.
Elementos de Protección	No Aplica
Nivel jerárquico	Directivo
Jefe inmediato	Administrador
Personal a cargo	No Aplica



CONJUNTO CAMPESTRE, ECOLOGICO, SOCIAL Y DEPORTIVO RIO MILAGROSO

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
Objetivo del cargo	Conservar en buen estado las áreas comunes (quiosco, oficina de administración y parqueadero) mantenimiento de luminarias, puertas y quiosco social.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Realizar revisiones periódicas a las áreas comunes para verificar el estado de estas. Realizar reparaciones menores a las áreas comunes que así lo requieran. Realizar el aseo general de las áreas comunes. Realizar la remoción de tierra en derrumbes de la carretera que conduce a la etapa 3 cuando estos sean menores a 3 metros cúbicos. Realizar limpieza de las cunetas. Realizar mantenimiento a las motobombas. Realizar limpieza a los tanques de almacenamiento de agua potable. Realizar limpieza periódica al shut de basuras. Operar de forma correcta las herramientas para el cumplimiento de sus funciones. Reportar cualquier incidente al administrador.
Elementos de Protección	<ul style="list-style-type: none"> Guantes Casco Botas de seguridad Gafas de protección Overol
Nivel jerárquico	Operativo
Jefe inmediato	Administrador
Personal a cargo	No Aplica