

**Formalización del área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico
Herfaynne Campo**

**Informe Final Consultoría Empresarial
20240302081716**

**Yohelis Barreto Marrugo
Estudiante**

**Mg. Juan Carlos Osma Roza
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, 2024**

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Introducción	7
Fase Formulación del Problema.....	7
Contexto Empresarial.....	7
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	8
Identificación del Problema	8
Fase Planeación	9
Justificación	9
Objetivos del Proyecto.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Alcance del Proyecto.....	12
Marco de Referencia.....	13
Marco Teórico	13
Marco Normativo.....	17
Metodología de la Consultoría.....	17
Población.....	18
Stakeholders	20
Plan de Trabajo.....	21
Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias	22
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	22
Seguimiento Gerencial.....	24
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	24
Fase Cierre y Conclusiones	26
Productos Finales.....	26
Lecciones Aprendidas.....	27
Recomendaciones Para la Gerencia	27
Referencias	30
Datos de Registro de Consultores del Proyecto.....	33
Anexos	34

Lista de Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	11
Tabla 2. Marco normativo	14
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto.....	21
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	25
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría.....	26



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>.....	8
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	10
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>.....	19
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>.....	22



Resumen Ejecutivo

El proyecto de consultoría para el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo se centró en abordar la ausencia de un área formal de Gestión del Talento Humano (GTH), que estaba impactando negativamente la eficiencia operativa y la retención de personal. El objetivo principal fue formalizar esta área para optimizar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. Las actividades clave de esta consultoría incluyeron un diagnóstico de necesidades, trabajo de campo y la implementación de herramientas para el desarrollo organizacional, como, por ejemplo, protocolos para la gestión del personal y un manual de funciones. Entre las lecciones aprendidas, se destacó la importancia del establecimiento formal de la GTH para mejorar la eficiencia y la necesidad de seguir fortaleciendo las capacidades institucionales. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora, como la capacitación más profunda de los líderes en procesos de gestión del talento humano y la implementación de tecnologías avanzadas para optimizar los procesos de esta área, así como para otorgarle a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.

Palabras Clave: Talento Humano, Gestión, Capacitación, Eficiencia, Consultoría, Formalización.

Abstract

The consulting project for the Herfaynne Campo Dental Clinic focused on addressing the absence of a formal Human Resources (HR) department, which was negatively impacting operational efficiency and employee retention. The primary goal was to formalize this area to optimize the processes of recruitment, training, and performance evaluation. Key activities in this consultancy included a needs assessment, fieldwork, and the implementation of organizational development tools, such as protocols for personnel management and a functions manual. Among the lessons learned, the importance of establishing a formal HR department was highlighted to improve efficiency and the need to continue strengthening institutional capabilities. Additionally, opportunities for improvement were identified, such as more in-depth training for leaders in HR processes and the implementation of advanced technologies to optimize processes in this area and gain a competitive advantage in the market.

Keywords: Human Talent, Management, Training, Efficiency, Consultancy, Formalization.



Formalización del área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfaynne Campo

Introducción

En el presente documento encontrarán, inicialmente, la fase de formulación del problema, en la que se describen los procesos de la empresa **Consultorio Odontológico Herfaynne Campo**, su actividad comercial, las referencias, los antecedentes y el contexto relacionado con el tema de estudio. Luego, se presenta la justificación, los objetivos, el alcance y la metodología que se emplearán en el desarrollo de la consultoría, lo que constituye la etapa de planificación. La siguiente fase incluirá el desarrollo, la implementación y el monitoreo de las estrategias, junto con el plan de trabajo y el seguimiento correspondiente. Finalmente, se presentarán los productos realizados con base a las necesidades de la empresa consultante y las lecciones aprendidas, además, se recibirán las recomendaciones proporcionadas por la gerencia frente al trabajo de consultoría, lo que resultará en la fase de cierre y de conclusiones.

Fase Formulación del Problema

Durante el inicio del proyecto, se procede a identificar el problema de acuerdo con la línea de consultoría a desarrollar. Es necesario definir con claridad la idea del proyecto, focalizándola en la resolución de un problema central que guiará la intervención de la consultoría.

Contexto Empresarial

El Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, que ofrece servicios de consulta odontológica e insumos de cuidado oral en la ciudad de Cartagena D. T. y C. desde el año 2020, surgió como un emprendimiento impulsado por una joven odontóloga en medio de la pandemia del covid-19. Y, pese a que la idea había sido concebida desde el año 2010, cuando se registró legalmente en la Cámara de Comercio, fue hasta el año 2020 cuando se materializó, contando actualmente con 9 empleados.

Debido a su corto tiempo en el mercado, este consultorio odontológico se encuentra en proceso de consolidación y utiliza estrategias de marketing por redes sociales para fortalecer

su posición y atraer a más clientes. La mayoría de sus empleados están vinculados mediante la modalidad de prestación de servicios y acuden al lugar de trabajo únicamente en los días y horas en las que tienen citas pre agendadas con clientes. Por esta razón, actualmente no cuenta con un área de Gestión Humana ni se llevan a cabo sus procesos correspondientes de manera formal.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La empresa actualmente carece de un área de Gestión Humana, lo que implica la ausencia de un plan estructurado para la selección de personal y la falta de un programa formal de incentivos y beneficios para los colaboradores. Además, las capacitaciones y actualizaciones se llevan a cabo de manera individual por cada profesional, centrándose en el ámbito de su especialidad. A pesar de esto, la representante legal de la empresa realiza algunos de estos procesos de manera informal y sin seguir manuales o planes predefinidos.

Dado este escenario, se identifica la necesidad crítica de formalizar del área de talento humano en esta empresa, enfocando la consultoría en la construcción de los siguientes productos: Protocolo de selección de personal, Protocolo de capacitación, Protocolo de evaluación de desempeño y, la elaboración de un Manual de funciones, en el que se describan las funciones principales de los roles clave en la compañía.

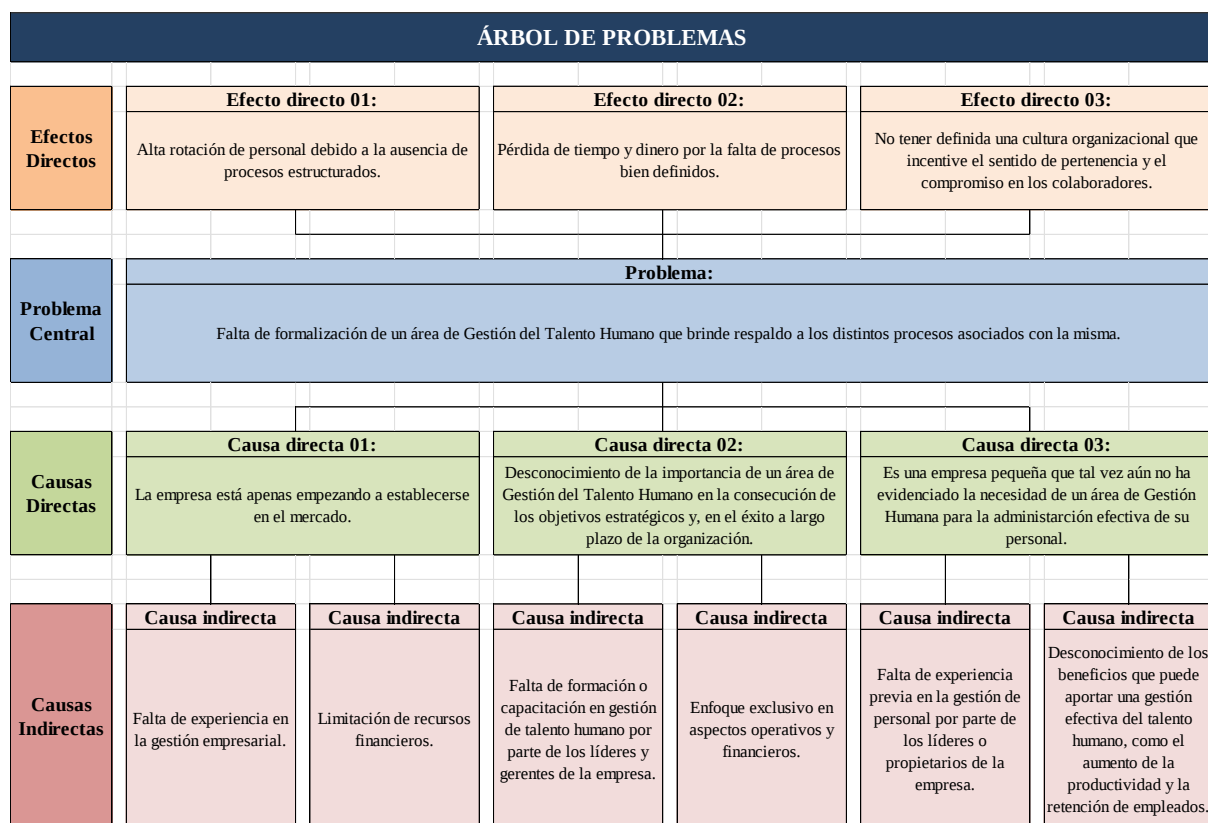
Identificación del Problema

Luego de identificar todas las oportunidades de intervención en la organización, se concreta el único problema central que será abordado mediante la consultoría, utilizando el árbol de problemas como herramienta (Tabla 1). Este método organiza la información mediante un modelo de relaciones causales con la estructura de un árbol, condensando las variables clave que influyen en la situación problemática. (DNP, 2016).

De acuerdo con lo anterior se plantea como pregunta problema: ¿Cómo Formalizar el área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfaynne Campo que permita mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de talento humano de la organización?



Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2024.

Fase Planeación

Luego de que se identificó el problema, se pasa a establecer los objetivos y a delimitar el alcance del proyecto, así como a determinar las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados aspirados en la consultoría.

Justificación

La problemática central que enfrenta el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, de acuerdo con los resultados de este proyecto de consultoría, es la ausencia de la formalización de un área de Gestión del Talento Humano que brinde respaldo a los distintos procesos relacionados con la misma, eso ha sido la causa de una serie de dificultades que afectan la operativa del consultorio y que ponen en riesgo su crecimiento a largo plazo.

Ahora bien, uno de los motivos de ese problema es precisamente la inexperiencia e impericia de los propietarios del consultorio en cuanto a temas relacionados con la Gestión del Talento Humano, lo que ha llevado a que no se reconozca el valor tan fundamental de gestionar eficientemente el personal contratado, y a que las prácticas empleadas en esta materia no sean las más eficientes. Ello, además, les ha impedido implementar políticas adecuadas que les permita aumentar la productividad y retener el talento humano más valioso.

Por otro lado, se debe reconocer que otra de las razones es la falta de recursos financieros, pues ello ha dificultado que se invierta en la oficialización de los distintos procesos de Gestión Humana. También se debe sumar a las anteriores razones que, actualmente el consultorio está enfocado exclusivamente en aspectos operativos y financieros por su deseo de expansión y de mantener el negocio activo en el mercado.

Todos los inconvenientes expuestos anteriormente se derivan de problemas más grandes, como, por ejemplo, el hecho de que la empresa está en sus primeras etapas, por lo que los propietarios han tenido que concentrarse en lo más básico para sacar adelante el negocio, y así, generar ingresos. O el tamaño tan reducido del consultorio, que ha hecho que los dueños manejen el personal de forma más intuitiva e improvisada, en lugar de establecer procesos más formales. Asimismo, es probable que no se haya dado suficiente importancia a la Gestión del Talento Humano por el desconocimiento de la importancia de esta área en la consecución de los objetivos estratégicos y, en el éxito a largo plazo de la empresa.

Los efectos de todo lo anterior pueden llevar a considerables desaciertos como lo son, una alta rotación de personal debido a la ausencia de procesos y políticas bien estructuradas que sean la base de la toma de decisiones en la administración del consultorio, pérdida importante tanto de tiempo como de dinero, o bien, la negligencia de incorporar una cultura organizacional que fomente el compromiso de los colaboradores y los invite a convertirse en aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos.

Por todo ello, y para que el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo pueda estabilizarse, mejorar su rendimiento y ser más competitivo en el mercado, es primordial que se puedan resolver esos problemas de raíz y sumar esfuerzos que permitan ir trabajando poco a poco en la formalización de los distintos procesos del área de Gestión Humana.



Objetivos del Proyecto

Es esencial definir el objetivo general de la consultoría mediante la evaluación y análisis de la situación actual. Se lleva a cabo identificando los problemas presentes en la población a intervenir y seleccionando el problema central que será tratado por el proyecto, utilizando para ello la elaboración del árbol de problemas.

Objetivo General

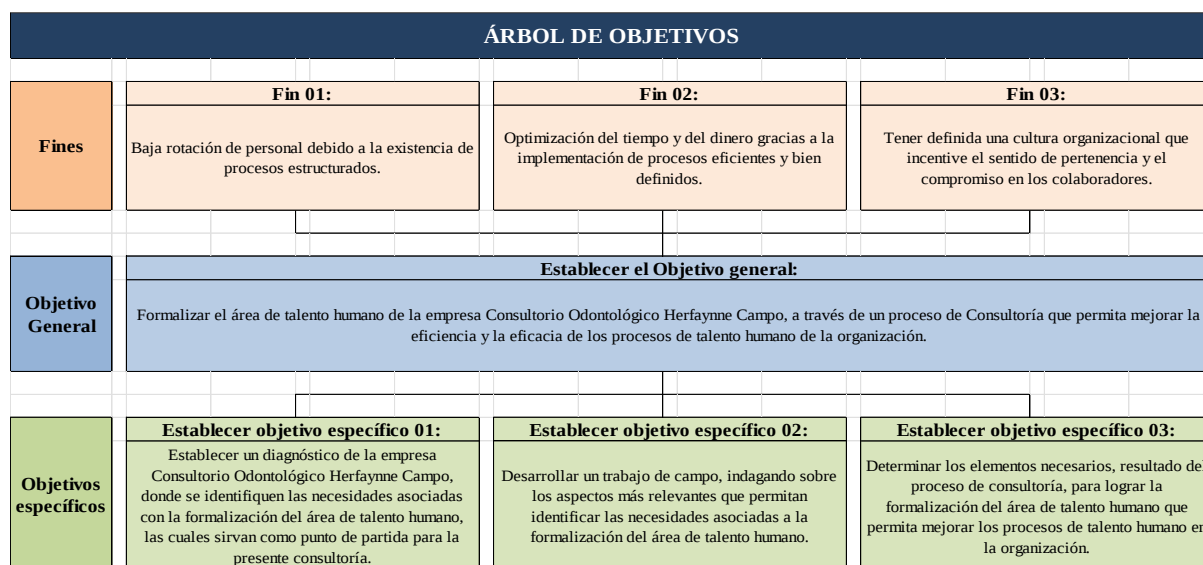
Formalizar el área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, a través de un proceso de Consultoría que permita mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de talento humano de la organización.

Objetivos Específicos

- ✓ Establecer un diagnóstico en la empresa Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, donde se identifiquen las necesidades asociadas con la formalización del área de talento humano, las cuales sirvan como base para sustentar este proyecto de consultoría.
- ✓ Desarrollar una investigación profunda (trabajo de campo) para indagar sobre los aspectos más relevantes que permitan identificar las necesidades asociadas a la formalización del área de talento humano.
- ✓ Determinar los componentes esenciales, producto del presente proyecto de consultoría, que permitan la formalización del área de Talento Humano en el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo.



Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2024.

Alcance del Proyecto

En esta sección, se establece el alcance del proyecto al identificar las acciones y los resultados anticipados como productos durante el desarrollo de la consultoría. Cada acción representa un compromiso a llevar a cabo en el marco de la consultoría y está directamente vinculada a uno o varios productos (o entregables), que actúan como pruebas de su ejecución.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.	A	Matriz FODA - DOFA
2	Trabajo de campo.	B	Informe de investigación de mercados (Cliente interno).
3	Documentos que soportan la consultoría.	C D E F	Protocolo de selección de personal. Protocolo de capacitación de personal. Protocolo de evaluación de desempeño. Manual de funciones.
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	G H	Memorias de la sesión de divulgación. Lista de asistencia de la sesión de divulgación.
5	Seguimiento gerencial.	I J	Acta de seguimiento gerencial No 1 Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2024.

Marco de Referencia

Para obtener una comprensión más profunda de los desafíos y áreas de acción del proyecto, a continuación, se describen los términos clave a considerar y los modelos de referencia en los cuales se fundamenta la sugerencia de intervención de esta consultoría.

Marco Teórico

Teoría del capital humano de Becker: Esta teoría plantea que el éxito de una organización depende en gran medida de las habilidades, conocimientos y experiencias que aportan sus empleados. Si no existe un área formalizada de Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, se corre el riesgo de no aprovechar este valioso recurso de manera adecuada, limitando así su desarrollo y potencial.

Modelo de Gestión por Competencias: Este modelo fue propuesto por David McClelland, quien destaca la importancia de que en las empresas, sin importar su tamaño o actividad económica, puedan determinar los conocimientos, las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes clave que requiere cada rol de la organización para asegurar el éxito. Para definir esas competencias es crucial el direccionamiento de un área de Gestión del Talento Humano, de ahí que sea crucial el establecimiento de la misma, así como para atraer, formar y retener al talento humano más competente.

Enfoque de gestión del cambio de Lewin: De acuerdo con la teoría de gestión del cambio de Lewin (1951), la creación de un área de Gestión del Talento Humano representa una reestructuración importante que implica ajustes en procesos y en la forma de trabajar. Ahora bien, para que esta transición se lleve a cabo sin problemas, es crucial gestionar adecuadamente las comunicaciones, involucrar a las personas en el proceso y proporcionar la capacitación necesaria, asegurando así un cambio exitoso.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades: Esta teoría fue propuesta por Maslow, y en ésta especifica las necesidades universales que todo ser humano tiene por naturaleza y que son una gran fuente de motivación para cumplir sus propósitos de realización. Dichas necesidades las dividió por niveles progresivos, desde las más básicas como alimentarse y respirar, hasta las de autorrealización como la necesidad de crecimiento y desarrollo personal. En el ámbito organizacional, esta teoría resalta la importancia de desarrollar

programas de compensación, reconocimiento y bienestar en general orientados en cubrir esas necesidades de los colaboradores, y así lograr que se sientan valorados y miembros importantes de la organización, esto a su vez mejorará su rendimiento, motivación y compromiso.

Diccionario de Competencias de Martha Alles: Es una herramienta muy valiosa en la que la autora realiza un compendio de las competencias, o habilidades, imprescindibles que debe tener cada uno de los cargos de una organización de acuerdo con el nivel de responsabilidad. En el entorno organizacional este diccionario resulta muy beneficioso, pues les permite determinar las competencias que se requieren para cada perfil profesional con el que cuentan, y las que más adelante serán fundamentales para una evaluación de desempeño efectiva.

Área de Talento Humano: De acuerdo con el portal Euroinnova.co (2023) el área de Talento Humano, anteriormente enfocada en funciones específicas, ha progresado hacia el aprovechamiento del potencial de los colaboradores más allá de su experiencia, mediante la implementación de programas destinados a la capacitación y desarrollo de habilidades.

En la actualidad, el área de Talento Humano es la responsable de organizar, planificar, implementar y monitorear las distintas actividades relacionadas con la gestión del personal, tales como, capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección, bienestar y compensación, seguridad y salud en el trabajo, nómina, etc., tomando como base las políticas y regulaciones legales de la organización. Entre los propósitos de esta área están, garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y, promover la cultura y el clima organizacionales.

El área de Gestión del Talento Humano es crucial para que una empresa obtenga ventajas competitivas en el mercado, mejore su eficiencia, reduzca sus brechas en cuanto a habilidades, y establezca un ambiente laboral óptimo que motive a los colaboradores a comprometerse con su trabajo y, con los objetivos y valores de la organización, lo que se traduciría en una mejora significativa en cuanto a los resultados propuestos por la compañía.

Proceso: De acuerdo con el sitio web Concepto.de (s.f.) se entiende por proceso, en

el entorno administrativo, al conjunto de actividades o tareas que acontecen para cumplir un objetivo puntual y para la satisfacción de sus necesidades.

Eficacia: De acuerdo con el sitio web Concepto.de (s.f.) se entiende por eficacia a la obtención de objetivos, previamente establecidos, que tengan un objeto, un procedimiento o incluso una persona. Es así que, algo es eficaz cuando se obtiene de ello el resultado esperado, sin que medie en ello consideraciones respecto a cómo se obtuvo o si había un modo mejor de obtenerlo.

Eficiencia: De acuerdo con el sitio web Concepto.de (s.f.) se entiende por eficiencia a la capacidad de encaminar algo o a alguien con la finalidad de conseguir un objetivo concreto utilizando de forma más racional los recursos disponibles.

Talento Humano: Se refiere a “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño” (Morales. 2002).

Gestión: De acuerdo con el sitio web Concepto.de (s.f.) se entiende por gestión a la administración de los recursos de cualquier índole, ya sean económicos, tecnológicos, humanos, etc., con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Dentro de las empresas hay personas encargadas de la gestión de sus recursos para poder ayudar con la obtención de las metas organizacionales.

Test de Moss: Este test es básicamente una evaluación diseñada específicamente para examinar la personalidad en el ámbito laboral, enfocándose especialmente en las características del aspecto de liderazgo. Esta prueba permite la identificación de cualidades de liderazgo tales como, toma de decisiones, iniciativa, resolución de conflictos, habilidad de influir en otros, etc., las cuales son fundamentales para evaluar el nivel de liderazgo en una persona (Moss, 1931).

Test de Liderazgo Situacional: Este test evalúa la capacidad de un individuo para ajustar su estilo de liderazgo según las circunstancias. Basado en el modelo de Hersey y Blanchard, esta evaluación reconoce que no existe un único enfoque de liderazgo que funcione para todas las situaciones; en cambio, la eficacia depende de cómo el líder se

adapta a los distintos escenarios que enfrenta (Hersey y Blanchard, 1982).

Cuestionario 16PF: Esta encuesta también se conoce como 16 Factores de Personalidad, y permite examinar a profundidad la personalidad de una persona calculando 16 componentes clave que comprenden desde el equilibrio emocional hasta la aceptación de nuevas experiencias. Con los resultados de esta valoración se puede obtener una visión más completa del perfil de personalidad de una persona, lo cual toma relevancia al momento de evaluar los mejores candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización.

Inventario de personalidad multifásico de Minnesota (MMPI): Pese a que este cuestionario es utilizado principalmente en el campo clínico para valorar rasgos de personalidad y posibles patologías, también puede utilizarse en otros ámbitos laborales para obtener diagnósticos más completos y precisos que permitan entender los rasgos psicológicos de una persona.

Indicador Myers-Briggs (MBTI): Es una prueba de personalidad que clasifica a las personas en uno de 16 tipos de personalidad, utilizando cuatro dimensiones clave: extraversión o introversión, sensorial o intuición, pensamiento o sentimiento, y juicio o percepción. Este test es ampliamente utilizado no solo para el desarrollo personal, sino también para la orientación profesional y la mejora de las dinámicas en equipos de trabajo (Myers y Briggs, 1995).

EQ-i (Inventario de Cociente Emocional): De acuerdo con Reuven Bar-On (1997) esta prueba evalúa la inteligencia emocional a través de varias escalas, analizando aspectos como la autopercepción, la expresión emocional, las habilidades interpersonales, la capacidad de toma de decisiones y la gestión del estrés. Este test proporciona una visión integral de cómo una persona maneja sus emociones y se relaciona con los demás, lo que es crucial tanto en el ámbito personal como profesional.



Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la Norma
Código Sustantivo del Trabajo.	Principal normativa laboral en Colombia que establece los derechos y deberes tanto de empleadores como de empleados. Contiene disposiciones relacionadas con la contratación, condiciones laborales y términos de empleo.
Ley 1429 de 2010 - Ley de Formalización y Generación de Empleo.	Promueve la formalización del empleo y establece incentivos para las pequeñas y medianas empresas. Puede ser relevante en términos de prácticas de contratación.
Ley 1266 de 2008 - Habeas Data y Protección de Datos Personales.	Regula el manejo de información personal, lo cual es crucial al tratar datos de candidatos durante el proceso de reclutamiento.
Decreto 1072 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.	Este decreto reglamenta diversos aspectos de las relaciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo, la capacitación y formación del personal, entre otros.
Ley 100 de 1993.	Esta ley establece el sistema de seguridad social integral en Colombia, así como normativas específicas relacionadas con pensiones, salud, riesgos laborales y aportes a seguridad social.

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

Metodología de la Consultoría

El presente proyecto de consultoría se realiza mediante la integración de las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se utiliza el PMBOK como base estructural del proyecto, mientras que se seleccionan tres componentes del Marco Lógico para su aplicación: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

Metodología Project Management Body of Knowledge: También conocido como el PMBOK, es una guía para la gestión de proyectos creada por el Project Management Institute (PMI). Esta herramienta comprende un conjunto de buenas prácticas y estándares de gestión primordiales para la dirección efectiva de proyectos, resaltando, por ejemplo, la planificación, ejecución y monitorización como aspectos fundamentales para lograr el éxito. Con ello, el PMBOK se ha convertido en una guía de reconocimiento internacional que brinda a los distintos profesionales un amplio entendimiento sobre las mejores prácticas que se pueden implementar en las distintas etapas de un proyecto particular. Un punto relevante de esta herramienta es que es actualizada de forma regular conforme a las tendencias y últimos avances en este ámbito.

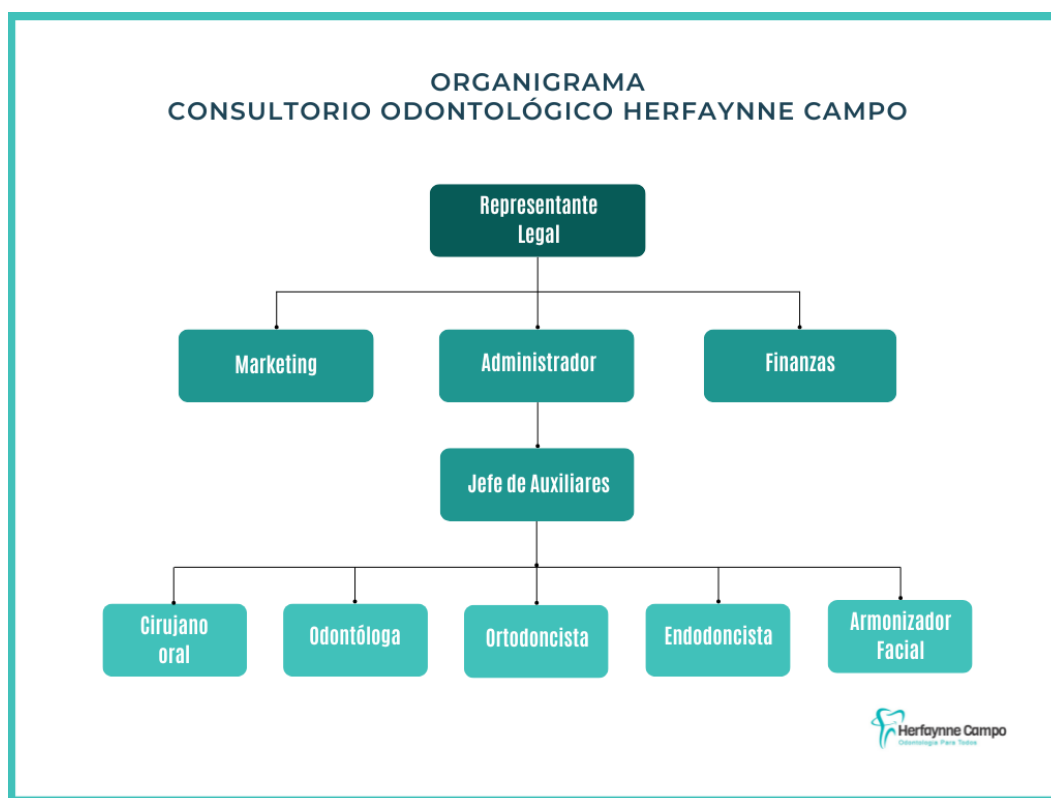
Metodología Marco Lógico: Esta metodología es ampliamente conocida en la dirección y gestión de proyectos, ya que posibilita la planificación, ejecución y evaluación de los mismos. De acuerdo con la revista CEPAL (2005), el Marco Lógico emplea aspectos clave como lo son, el análisis de las distintas problemáticas, la delimitación de objetivos concretos, el establecimiento de indicadores que permitan medir y evaluar el progreso y el impacto del proyecto, y, la formulación de estrategias para lograr dichos objetivos. Esta estrategia permite que un proyecto tenga una estructura clara, pues vincula cada una de las actividades programadas con los objetivos y resultados esperados.

Población

Se empieza a comprender mejor la población a intervenir mediante el proyecto de consultoría, analizando la estructura actual del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, empresa que cuenta con un total de 9 colaboradores, de acuerdo con información suministrada por la propietaria. La estructura de dicha empresa se describe detalladamente a continuación.



Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Construcción propia, 2024.

De acuerdo con la anterior ilustración, la estructura organizacional del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo se ubica en cuatro niveles jerárquicos detallados a continuación, en el primer nivel se sitúa a la representante legal de la empresa, quien, además, es la propietaria y encargada de la toma de decisiones estratégicas, en el segundo nivel, se ubican tres roles fundamentales que son, el encargado de marketing, quien se enfoca en posicionar al consultorio en el mercado, y el encargado tanto de las finanzas como de la administración, roles desempeñados por una misma persona. En el tercer nivel, se encuentra el único cargo táctico de la organización, a saber, la jefe de auxiliares, cuyo rol tiene la prospectiva de transformarse en un rol de liderazgo conforme el consultorio siga creciendo, según lo indicado por la representante legal. Por último, en el cuarto nivel están los puestos técnicos, tales como el cirujano oral, el ortodoncista, el armonizador facial, etc., quienes se encargan de las actividades diarias indispensables según la actividad económica de la empresa y que contribuyen a su buen funcionamiento.

Vale resaltar que, debido a su tamaño reducido, la empresa aún no ha establecido un área de Gestión del Talento Humano. En consecuencia, en el transcurso de esta consultoría, se

trabajarán en colaboración con la representante legal y propietaria de la empresa, Herfaynne Campo, para lograr la instauración y formalización de algunos procesos de Talento Humano en el consultorio, pues actualmente Herfaynne realiza de manera informal y sin una planeación estratégica algunos de esos procesos.

En este punto es primordial destacar que, el presente proyecto de consultoría impactará a toda el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, el cual se encuentra localizado en la ciudad de Cartagena de Indias y está conformado por un valioso equipo de 9 colaboradores, algunos de los cuales asumen responsabilidades de hasta dos roles distintos. Entre los cargos técnicos se encuentran profesionales especializados como, por ejemplo, el cirujano oral, los ortodoncistas y endodoncistas, también se encuentran cargos administrativos como el administrador general y la jefe de las auxiliares, y aunque el único cargo gerencial o directivo lo ocupa la propietaria de la empresa, ella además asume las responsabilidades de marketing y de odontología.

Y esta, a grandes rasgos, es la descripción de la actual estructura de esta empresa que aspira seguir creciendo y manteniéndose vigente en el mercado de la ortodoncia y la salud oral, por lo que es muy probable que en un par de años evolucione y, por qué no, hasta incluya dentro de su esquema interno un área de Gestión Humana.

Stakeholders

Para garantizar el éxito de la consultoría, se procede a identificar a las personas en la organización que estarán activamente involucradas en el proyecto (Stakeholders), y que se comprometerán a colaborar estrechamente con el equipo consultor. Esta identificación de stakeholders implica reconocer a aquellos individuos que se verán afectados de manera directa o indirecta por el proyecto, registrando información pertinente sobre sus intereses, participación y contribución al logro de los objetivos.

Los stakeholders están autorizados para desempeñar diversos roles dentro de una organización, y, así mismo, poseer distintos niveles de autoridad dentro de un proyecto. A continuación, en la siguiente tabla, esto es, la matriz RACI del proyecto, se detalla la participación y distribución de responsabilidades de cada uno de los stakeholders del proyecto. La matriz RACI es una herramienta beneficiosa para compilar, organizar y examinar toda la

información sobre las personas involucradas, con lo que se logra especificar cada uno de los roles asumidos, y así garantizar el compromiso y participación de cada quien en el proyecto.

Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.	Consultora	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Supervisor por la empresa
Trabajo de campo.	Consultora	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Supervisor por la empresa
Documentos que soportan la consultoría.	Consultora	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Supervisor por la empresa
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	Consultora	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Supervisor por la empresa
Seguimiento gerencial.	Director del Proyecto			Supervisor por la empresa

Nota: Construcción propia, 2024.

Plan de Trabajo

A continuación, se detallan las tareas que se llevarán a cabo como parte del proyecto de consultoría, junto con la propuesta de programación para la fase de implementación.

Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		Semanas																											
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0.1	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	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.																												
3.1.2	Trabajo de Campo.																												
3.1.3	Documentos que soportan la consultoría.																												
3.1.4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.																												
3.1.5	Seguimiento gerencial.																												
3.3	Presentación de informes.																												
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																												
4. CIERRE																													
4.1	Informe de cierre y entregables.																												
4.2	Lecciones aprendidas.																												
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																												

Nota: Construcción propia, 2024.

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

En el transcurso de esta etapa se realiza la intervención proyectada en la organización de acuerdo con el plan de trabajo establecido, dando lugar a la creación de los productos definidos en el alcance del proyecto. Los resultados obtenidos se detallan al final de este documento.

Desarrollo del Plan de Trabajo

Seguidamente, se procede a describir cada una de las actividades efectuadas conforme a lo especificado en el plan de trabajo de la presente consultoría. La intervención ejecutada en la empresa escogida respalda la implementación de innovaciones en la gestión empresarial y cumple con los requisitos establecidos en el proyecto.

Análisis de la situación actual del proceso de talento humano: Esta actividad consiste en realizar una valoración íntegra de cada uno de los procesos existentes relacionados con la Gestión del Talento Humano, con el fin de identificar, mediante la aplicación de un análisis DOFA, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para así comprender la

situación actual de la empresa y determinar áreas o aspectos de mejora en la misma.

- (ver Anexo [A]-2024-MGTH_Matriz_DOFA)

Trabajo de campo: La puesta en marcha de esta fase implica la realización de entrevistas a cada uno de los colaboradores del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, así como la ejecución de encuestas y análisis directos en el puesto de trabajo, con el objetivo de reunir toda la información relevante en cuanto a prácticas actuales en materia de Gestión Humana, y también, sobre las necesidades latentes de los colaboradores en esta misma área, de tal forma, que se pueda conseguir un panorama más amplio de la situación organizacional actual en el consultorio.

- (ver Anexo [B]-2024-MGTH_Entrevista_Semiestructurada)

Documentos que soportan la consultoría: En esta fase, se desarrollan los productos como resultado del análisis previo llevado a cabo en la empresa, respondiendo a sus necesidades específicas. Estos incluyen el Protocolo de Selección de Personal, el Protocolo de Capacitación de Personal, el Protocolo de Evaluación de Desempeño y el Manual de Funciones.

- (ver Anexo [C]-2024-MGTH_Protocolo_de_selección_de_personal)
- (ver Anexo [D]-2024-MGTH_Protocolo_de_capacitación_de_personal)
- (ver Anexo [E]-2024-MGTH_Protocolo_de_evaluación_de_desempeño)
- (ver Anexo [F]-2024-MGTH_Manual_de_funciones)

Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional: Esta actividad implica la presentación y difusión de los resultados y productos obtenidos durante la consultoría, con el propósito de sensibilizar y capacitar a los miembros de la organización, fortaleciendo así su capacidad para implementar y mantener los cambios propuestos.

Seguimiento gerencial: Consiste en realizar un seguimiento continuo y sistemático de la implementación de las recomendaciones y acciones derivadas de la consultoría, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y que se realicen ajustes según sea necesario para garantizar el éxito a largo plazo.



Seguimiento Gerencial

Durante la ejecución del proyecto, se llevan a cabo dos etapas de supervisión a cargo del gerente o supervisor designado por la organización, cuya evidencia se registra en las actas de seguimiento, que forman parte esencial de la documentación de la consultoría.

- (ver Anexo [\[H\]](#)-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)
- (Ver Anexo [\[I\]](#)-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02)

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Cuando se habla de evaluación se piensa en el proceso continuo de supervisión y control que se lleva a cabo simultáneamente con la ejecución del proyecto. Dicho proceso implica seguir, revisar y regular el avance y desempeño del proyecto. En relación con eso, a continuación, se detallan cada una de las actividades realizadas, en la matriz Marco Lógico, en función de las planificadas en el Plan de Trabajo de la presente consultoría.

Para tales efectos, se requiere organizar toda la información en una matriz que consolide los aspectos principales del proyecto, siguiendo la siguiente estructura vertical (Actividad - Componentes - Propósito - Fin) y horizontal (Resumen narrativo - Indicador - Verificación - Supuesto). Además, se deben determinar los indicadores de resultados logrados con la implementación del proyecto.



Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin	Baja rotación de personal debido a la existencia de procesos estructurados.	(Número de empleados que dejaron la empresa / Número total de empleados) x 100.	Reporte de rotación mensual.	Aumento del compromiso y del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.
	Optimización del tiempo y del dinero gracias a la implementación de procesos eficientes y bien definidos.	Porcentaje de reducción en los costos operativos.	Informe de Eficiencia Operacional y Financiera: - Informe de costos. - Indicadores de productividad.	Mayor productividad y rentabilidad para la empresa
	Tener definida una cultura organizacional que incentive el sentido de pertenencia y el compromiso en los colaboradores.	Porcentaje de colaboradores que reportan un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización.	Encuesta que mida el clima organizacional y el compromiso de los colaboradores	Se mejoran las condiciones de clima organizacional y aumenta la satisfacción laboral.
Propósito	Formalizar el área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfayne Campo, a través de un proceso de Consultoría que permita mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de talento humano de la organización.	1. (Número de procesos formalizados / Número total de procesos de talento humano planificados) x 100. 2. Encuestas de satisfacción específicas para medir la satisfacción de los empleados frente a los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, etc.	Planes y programas implementados.	Mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos de GTH, lo que se traduciría en un mejor rendimiento del personal, una mayor retención de talento y un clima laboral más positivo en la organización.
Componentes	Establecer un diagnóstico de la empresa Consultorio Odontológico Herfayne Campo, donde se identifiquen las necesidades asociadas con la formalización del área de talento humano, las cuales sirvan como punto de partida para la presente consultoría.	Número de necesidades identificadas y documentadas durante el diagnóstico.	Informe de diagnóstico.	Tener una base sólida para la planificación y ejecución de la consultoría.
	Desarrollar un trabajo de campo, indagando sobre los aspectos más relevantes que permitan identificar las necesidades asociadas a la formalización del área de talento humano.	(Número de entrevistas realizadas / Número total de entrevistas planificadas) x 100.	Entrevista semiestructurada implementada.	Abordar de manera precisa los desafíos o aspectos de mejora identificados.
	Determinar los elementos necesarios, resultado del proceso de consultoría, para lograr la formalización del área de talento humano que permita mejorar los procesos de talento humano en la organización.	(Número de elementos necesarios identificados / Número total de elementos planificados) x 100.	Informe de elementos necesarios detectados.	Identificación efectiva de procedimientos y políticas necesarias para optimizar los procesos de Gestión del Talento Humano.
Actividades	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.	700.000	Matriz DOFA.	Contar con una base sólida para la planificación estratégica y la toma de decisiones en la empresa.
	Trabajo de campo.	1.000.000	Informe de investigación de mercados (Cliente interno).	Identificar oportunidades y desafíos específicos que podrían afectar la estrategia de talento humano de la empresa.
	Documentos que soportan la consultoría.	3.500.000	Programas implementados: 1. Protocolo de selección de personal. 2. Protocolo de capacitación de personal. 3. Protocolo de evaluación de desempeño. 4. Manual de funciones.	La implementación de los programas propuestos logran el objetivo esperado.
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	900.000	Memorias y listas de asistencia de la sesión de divulgación.	Sensibilizar y capacitar al personal sobre las nuevas iniciativas y procesos en el área de talento humano, garantizando así la efectividad de los mismos.
	Seguimiento gerencial.	250.000	Actas de seguimiento gerencial.	Monitorear la implementación y el impacto de las iniciativas de talento humano, para garantizar que se ejecuten de manera efectiva y/o se ajusten según sea necesario para lograr los objetivos organizacionales.

Nota: Construcción propia, 2024.

Fase Cierre y Conclusiones

Durante esta fase, se concluye de manera oficial el proyecto mediante la entrega de los resultados finales y el informe que documenta los cambios implementados, los cuales respaldan la mejora en la gestión de la empresa.

Productos Finales

En la tabla siguiente se resume la información de los productos generados como resultado de la intervención al consultorio. Estos productos se adjuntan como anexos y forman parte sustancial de la documentación del proyecto de consultoría, siguiendo los nombres especificados.

Tabla 5. Descripción de los Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz de diagnóstico	Anexo_A- Matriz FODA - DOFA
2	Trabajo de campo	B	Documento con los resultados de la investigación realizada con el cliente interno	Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Documento con la identificación de los factores o elementos clave	Anexo_C- Factores o elementos clave identificados
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	D	Documentos que dan respaldo a las potenciales soluciones de la problemática identificada	Anexo_D.1- Protocolo de selección de personal. Anexo_D.2- Protocolo de capacitación de personal. Anexo_D.3- Protocolo de evaluación de desempeño. Anexo_D.4- Manual de funciones.
5	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E- Memorias de divulgación.
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F- Lista de asistencia de divulgación.
6	Seguimiento Gerencial	G	Actas de seguimiento hecho con la empresa	Anexo_G.1- Acta de seguimiento gerencial No 1. Anexo_G.2- Acta de seguimiento gerencial No 2.

Nota: Construcción propia, 2024.

Lecciones Aprendidas

Acto seguido, se relaciona el inventario de buenas prácticas y oportunidades, tanto de aprendizaje como de mejora continua, identificadas durante la ejecución del presente proyecto de consultoría.

Formalización del Área de Gestión del Talento Humano: Desde la consultoría se ha resaltado la importancia de formalizar un área para la Gestión del Talento Humano en el Consultorio Odontológico Herfayne Campo. Ya que, esto permitirá un manejo más sistemático y estratégico de los colaboradores, garantizando que los roles y responsabilidades estén claramente definidos y alineados con los objetivos del consultorio.

Implementación de Procesos Estructurados de Talento Humano: La consultoría en el consultorio ha demostrado la necesidad de desarrollar procesos formales para la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal en esa empresa. Esto ayudará a estandarizar prácticas y asegurar que se sigan los mejores estándares de la industria, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción del personal en el Consultorio Odontológico Herfayne Campo.

Fomento de una Cultura Organizacional: Desde la consultoría se ha detectado la necesidad de promover una cultura organizacional que lleve a aumentar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa, logrando una sincronía entre las necesidades y aspiraciones del colaborador junto con la misión y visión de la empresa. Y así, conseguir un clima de trabajo positivo y provechoso para ambas partes.

Incorporación de Tecnología en la Gestión del Talento Humano: Durante la consultoría, también se destacó la importancia de implementar tecnologías, como, por ejemplo, sistemas ERP, que por sus siglas significa Sistema de Planificación de Recursos Empresariales. Este tipo de software especializado permite optimizar la gestión de toda una empresa. Incorporar este tipo de tecnologías en el negocio le traerá muchas ventajas competitivas, como facilitar la administración de tareas diarias, consolidar y analizar datos cruciales que lleven a una mejor toma de decisiones en el consultorio.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el objetivo de promover el robustecimiento de la idoneidad institucional y para garantizar el sostenimiento de la innovación implementada, a través del presente proyecto de

consultoría en el futuro, se sugieren las siguientes recomendaciones para la gerencia:

Acciones para atender a corto plazo:

- Priorizar la aplicación del protocolo de selección, que resulte de este trabajo de consultoría, para los puestos vacantes actuales, asegurando que se sigan los procedimientos y criterios definidos para garantizar la contratación de personal idóneo y alineado con las necesidades de la organización.
- Poner en práctica el manual de funciones, que resulte de este trabajo de consultoría, ya que éste detallará claramente las responsabilidades, tareas y expectativas de cada puesto en la organización.
- Identificar las principales áreas de capacitación necesarias para el personal, basándose en las competencias requeridas para el desempeño efectivo de sus funciones.
- Diseñar e implementar sesiones de capacitación introductorias para nuevos empleados (Inducción Corporativa), centrándose en la familiarización con las políticas, procedimientos y cultura organizacional.

Acciones para atender a mediano plazo:

- Establecer un proceso de evaluación del desempeño que incluya objetivos claros, indicadores medibles y, también, retroalimentación constructiva para los colaboradores del Consultorio.
- Preparar a los roles de liderazgo (personas con personal a cargo) en cuanto a la realización de evaluaciones de desempeño efectivas, y en cómo construir de cero planes de desarrollo personalizados teniendo en cuenta el perfil, las responsabilidades y las necesidades de cada colaborador, y así, mejorar su nivel de rendimiento.
- Implementar programas de bienestar laboral que fomenten la salud y el bienestar de los colaboradores, y que ayuden a prevenir enfermedades o accidentes laborales.

Acciones para atender a largo plazo:

- Evaluar periódicamente los protocolos de selección, capacitación y evaluación del desempeño para identificar áreas de mejora y ajustar cada uno de esos procesos según sea necesario.
- Desarrollar e implementar un Programa de Reconocimiento robusto que permita y facilite el poder reconocer los esfuerzos y el desempeño en general de los



colaboradores, a través de bonos de dinero, premios materiales o incentivos motivacionales.

- Nutrirse y estar siempre a la vanguardia de las últimas tendencias y buenas prácticas en cuanto a la Gestión del Talento Humano, de tal forma que puedan mantener actualizados, y alineados con los objetivos estratégicos, los distintos protocolos y manuales entregados en esta consultoría.



Referencias

Alles, M. (2006). Diccionario de competencias: La trilogía. Granica.

Bar-On, R. (1997). Inventario de Cociente Emocional Bar-On (EQ-i): Manual técnico. Multi-Health Systems.

Becker, G. S. (1983). El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. Alianza editorial.

Cattell, R. B., Eber, H. W., & Tatsuoka, M. M. (2008). Manual para el Cuestionario de los Dieciséis Factores de Personalidad (16PF). Institute for Personality and Ability Testing.

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.

Concepto de Eficacia. (s.f.). En Concepto.de. Recuperado el 01 de 04 de 2024, de
<https://concepto.de/eficacia/#ixzz8WCuCCaOE>

Concepto de Eficiencia. (s.f.). En Concepto.de. Recuperado el 01 de 04 de 2024, de
<https://concepto.de/eficiencia/#ixzz8WCv0tj5c>

Concepto de Gestión. (s.f.). En Concepto.de. Recuperado el 01 de 04 de 2024, de
<https://concepto.de/gestion/#ixzz8WCvWm6rp>

Concepto de Proceso. (s.f.). En Concepto.de. Recuperado el 01 de 04 de 2024, de
<https://concepto.de/proceso/#ixzz8WCtG2j63>

Creswell, J. W. (2013). Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto. 4ª edición, SAGE Publications, Inc., Londres.



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

Recuperado de:

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

Euroinnova. (2023). ¿Qué es y qué hace el área de talento humano? Recuperado de <https://www.euroinnova.co/que-es-y-que-hace-el-area-de-talento-humano>

Hathaway, S. R., & McKinley, J. C. (1943). Manual del Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (MMPI). University of Minnesota Press.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos (4ª ed.). Prentice Hall.

Jiménez, E. A. C., & de Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis, (36), 7-20.

Lewin, K. (1951). Teoría de campo en la ciencia social: Selección de documentos. Harper & Row.

Maslow, A. H. (1943). Una teoría sobre la motivación humana. Psychological Review, 50(4), 370-396.

McClelland, D. C. (1973). Evaluación de la competencia en lugar de la inteligencia. American Psychologist, 28(1), 1-14.

Morales G, (2002). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>.

Moss, F. A. (1931). Rasgos de personalidad y capacidad de liderazgo. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25(2), 104-115.

Moss, F. A. (1955). *Cuestionario de Liderazgo de Moss*. McGraw-Hill.

Myers, I. B., & Briggs, K. C. (1995). *Regalos diferentes: Entendiendo los tipos de personalidad*. Davies-Black Publishing.

Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: El Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI)*. Consulting Psychologists Press.

Palomo, M. (2022). *Gestión por competencias: identificación y evaluación*. Alpha Editorial.

Project Management Institute – PMI. (2008). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. Recuperado de: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Editorial Paraninfo.



Datos de Registro de Consultores del Proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Yohelis Barreto Marrugo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002192833
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0008-5569-8748
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=mATZ0JEAAAAJ&view_op=list_works&gmla=ABOIHiwXTN-YTa2l8XcoPqQdEr1BZG11uDmYSbtaZIMEAd98YnthRJGGniaDdOfaSw02xu_MR D9LoDulg7alE9wjsjKnzkt73SfcoKM
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhxAJAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Anexos

Anexo A. Matriz FODA – DOFA



Nota: Construcción propia, 2024.

Análisis Matriz DOFA

El análisis de la matriz DOFA del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo revela que, aunque el consultorio cuenta con importantes fortalezas como la experiencia especializada del personal y su compromiso con la calidad, enfrenta debilidades críticas, especialmente en la falta de formalización del área de talento humano y procesos clave para la selección, capacitación y evaluación del personal. Estas carencias pueden impactar la eficiencia y la capacidad de ofrecer un servicio consistente.

En cuanto a las oportunidades, la matriz sugiere aprovechar la consultoría para desarrollar una serie de protocolos que no solo aborden la selección y evaluación de personal,

sino que también mejoren sus habilidades mediante capacitaciones. Además, la creación de un Manual de Funciones puede clarificar roles y responsabilidades, lo que sería un paso crucial hacia la formalización y la organización interna del consultorio.

Las amenazas plantean riesgos importantes, como la competencia en el mercado y los cambios normativos, que podrían impactar en la operación del consultorio. El riesgo de obsolescencia tecnológica también es significativo, ya que la falta de inversión en actualización podría hacer que el consultorio pierda competitividad. Sin embargo, estas amenazas pueden contrarrestarse mediante la implementación de las estrategias identificadas en las oportunidades, lo que fortalecería al consultorio frente a la competencia otorgándole ventajas sostenibles a largo plazo.



Anexo B. Informe de investigación de mercados (Cliente interno).

Ficha Técnica

Tipo de investigación: Para realizar este estudio se tomaron como base los fundamentos de la investigación descriptiva. La cual, según Hernández, Fernandez y Baptista (2014), tiene como premisa que, al momento de analizar cualquier tipo de fenómeno, acontecimiento o problemática, se deben especificar todas las características, peculiaridades y atributos significativos del mismo, sin perder ningún detalle, pues ello aportará mucho valor a la investigación. Este tipo de enfoque es perfecto si se quiere conseguir información precisa y pormenorizada de algún objeto de estudio, suministrando un panorama claro y completo de lo que se analiza.

Enfoque de investigación: Para realizar este estudio se utilizó un enfoque de investigación cualitativo, el cual implica recolectar y, posteriormente, analizar todos los datos no numéricos producto de un evento o situación analizada, como, por ejemplo, top de los 5 lugares preferidos para ir de vacaciones, clima favorito de las personas, tipo de música preferida, etc. Para tales efectos, se emplean principalmente entrevistas, grupos focales o de discusión, y, por supuesto, la observación. De acuerdo con Creswell (2013) este tipo de enfoque de investigación aporta mucho valor al momento de comprender la significación que las personas, o equipos de trabajo en este caso, atribuyen a una problemática cualquiera.

Población: 9 colaboradores en total, de acuerdo con la información suministrada por la propietaria de la empresa.

Muestreo: Para realizar esta investigación se optó por utilizar un tipo de muestreo censal, el cual, de acuerdo con Sierra Bravo (2001), garantiza que se tomen en cuenta todas y cada una de las opiniones y respuestas de los integrantes de la población objetivo. Lo cual es ideal para el presente estudio, ya que el público objetivo con el que se cuenta es pequeño, esto es, un equipo de 9 colaboradores en total. Con la aplicación de este tipo de muestreo se espera recolectar datos detallados y precisos por cada persona.

Muestra: Hace parte el 100% de la población, el cual es un total de 9 colaboradores.



Técnica de recolección de información: Para realizar este estudio se empleó una entrevista semiestructurada, la cual permite que la persona encargada de entrevistar pueda escudriñar más a fondo y, así, profundizar en temas específicos a medida que avanza la sesión. Es así que, esta técnica de recolección de información permite, Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), conseguir información muy amplia y detallada, posibilitando el enriquecimiento de los datos obtenidos.

El instrumento a implementar se obtiene de la fuente de recursos disponibles en el Consultorio de Talento Humano, el cual ha sido previamente validado por expertos para asegurar su fiabilidad y validez. El mismo se detalla enseguida:

INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
FECHA	
NOMBRE	
CARGO	
PREGUNTAS	
1	Desde la perspectiva misional y estratégica de la organización. ¿Cuál considera usted que es el papel que debe desempeñar el área de Talento Humano?
2	¿Qué tan importante es para usted la formalización del área de talento humano en la empresa?
3	¿Cuáles considera que son las causas para que actualmente no se encuentre formalizada un área de talento humano en la empresa?
4	Desde su punto de vista: ¿Cuáles aspectos considera se mejorarían con la formalización del área de Talento Humano?
5	¿Qué acciones ha podido identificar al interior de la empresa, que dejan en evidencia el interés de formalizar un área de talento humano?
6	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa para lograr la formalización del área de Talento Humano?
7	¿Qué consecuencias ha podido evidenciar al interior de la empresa, el no tener formalizada en la actualidad un área de talento humano?
8	Si estuviera en sus manos la formalización del área de talento humano: ¿Qué elementos tendría presente en su formalización?
9	¿Qué características esperaría del personal que lidere el área de talento humano, luego de su formalización dentro de la empresa?
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?

Resultados de la Entrevista Semiestructurada Aplicada

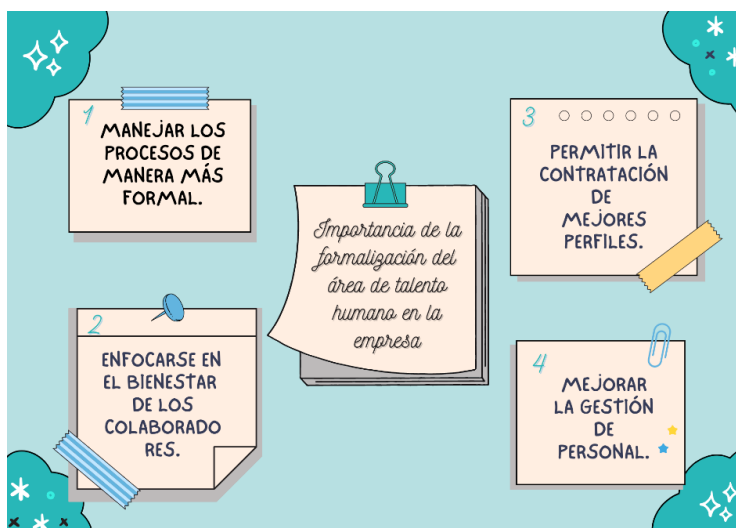
1. Papel que debe desempeñar el área de Talento Humano:



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

La empresa debe formalizar el área de Talento Humano enfocándose en la organización y alineación de los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto incluiría la creación de procesos claros para la contratación, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional. Decisiones clave incluyen la definición de roles y responsabilidades específicas para el área de Talento Humano y la implementación de prácticas que fortalezcan la cultura y el clima organizacional.

2. Importancia de la formalización del área de talento humano en la empresa.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

De acuerdo con los resultados de la entrevista, se evidencia que es primordial formalizar el área de Talento Humano en el consultorio, ya que de esa forma se podrán gestionar de forma

más efectiva y formal muchos de los procesos que hoy en día se llevan a cabo de manera informal, como, por ejemplo, la selección y contratación del personal, y, la gestión de actividades de bienestar. La instauración de esta área, o por lo menos, de algunos de sus procesos, no solo les ayudará a retener el talento humano existente, sino que también les permitirá atraer a los mejores perfiles que se sientan identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. Causas de la falta de formalización del área de Talento Humano en la empresa.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

La empresa debe reconocer la importancia de formalizar el área de Talento Humano y asignar un presupuesto adecuado para este propósito. Identificar la falta de percepción de importancia y la intención de ahorrar costos como barreras principales, la empresa debe educar a sus líderes sobre los beneficios a largo plazo de una gestión de recursos humanos formalizada, lo cual justifica la inversión inicial.

4. Aspectos que se mejorarían con la formalización del área de Talento Humano.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

Implementar la formalización del área de Talento Humano mejorará la organización interna y la claridad en los roles y funciones de los colaboradores. La empresa debe desarrollar un manual de funciones, establecer protocolos claros y proporcionar formación continua para asegurar que todos comprendan sus responsabilidades y los procesos operativos.

5. Acciones que evidencian el interés de formalizar el área de talento humano.

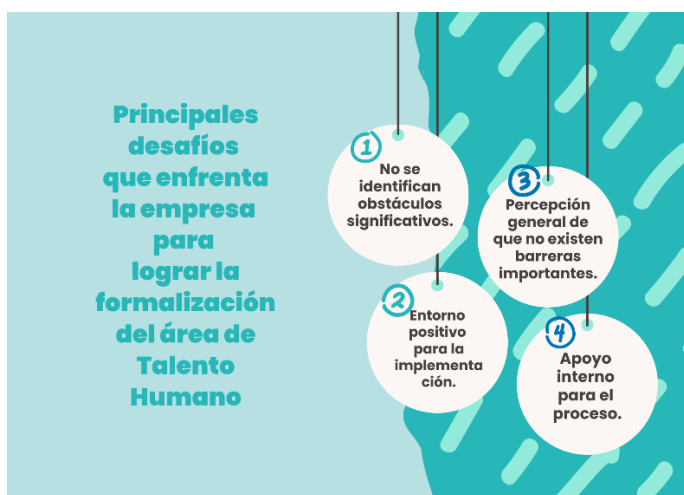


Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

Luego de la aplicación de la entrevista, se constata que el consultorio está en pro de oficializar algunos procesos de gestión humana, y, por ende, el área también, razón por la que aceptaron la presente intervención de consultoría. Este interés aumenta en gran medida este

año porque la empresa está creciendo cada vez más. En consecuencia, se hace necesario que los directivos de la empresa tomen acciones concretas para poder avanzar, tales como, establecer y documentar políticas claras de cada uno de los procesos que se vayan formalizando, comunicar internamente sobre los cambios realizados, y buscar aliados estratégicos que le permitan fortalecer cada uno de los procesos implementados.

6. Principales desafíos que enfrenta la empresa para lograr la formalización del área de Talento Humano.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

Conforme a los resultados de la entrevista aplicada en el consultorio, no se identifican obstáculos significativos para la formalización del área de Talento Humano, no obstante, se recomienda que los directivos efectúen una inspección profunda y detallada, tanto interna como externamente, para anticipar posibles desafíos y diseñar un plan de acción para contrarrestarlos. Dicho plan de acción podría incluir, en primera instancia, la contratación de profesionales especializados en la gestión del talento humano, y posteriormente, apoyarse en ellos para trabajar paulatinamente en los aspectos por mejorar.

7. Consecuencias de no tener formalizada el área de talento humano.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

La empresa debe formalizar el área de Talento Humano para evitar problemas como la falta de definición de roles y funciones. Establecer procedimientos claros y estructurados mejorará la eficiencia operativa y el clima laboral. Estas son razones de peso que justifican la necesidad de formalización de esta área en la empresa.

8. Elementos clave para la formalización del área de talento humano.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

Luego de la aplicación de la entrevista, se evidencia que para los colaboradores del consultorio es fundamental que al momento de formalizar el área de Talento Humano se incluyan aspectos como la definición puntual de funciones de acuerdo con los distintos cargos

de la empresa, la creación e implementación de protocolos de seguridad para conocer los peligros latentes en el lugar de trabajo, así como el diseño de programas de capacitación y desarrollo que les permitan seguir creciendo en la ejecución de su profesión, también se resalta la importancia de aumentar las actividades de bienestar e incentivos laborales. Para tales efectos, se recomienda diseñar un plan integral, alineado con los objetivos estratégicos del consultorio, que tenga en cuenta todos los aspectos antes mencionados, de tal forma que se garantice una gestión efectiva del talento humano.

9. Características esperadas del personal que lidere el área de talento humano.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

La empresa debe seleccionar líderes de Talento Humano que sean proactivos, imparciales, humanos, responsables, organizados, comprometidos y empáticos. Realizar un proceso de selección riguroso que incluya la evaluación de estas características asegurará que el área de Talento Humano sea dirigida por individuos capacitados y alineados con la cultura y valores de la empresa.

10. Aportes que espera la alta gerencia del área de talento humano frente al desempeño global de la organización.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2024.

Finalmente, luego de validar los resultados de la entrevista aplicada en el consultorio, se puede concluir que las directivas de esta empresa esperan que el área de Talento Humano juegue un papel clave y estratégico enmarcado en el cumplimiento de normativas laborales, en la promoción de un ambiente de trabajo seguro y ético, así como en el fomento de una cultura permeada por los valores y objetivos de la organización. Ahora bien, se propone que, para alcanzar esos respetos, la empresa debe previamente definir tanto los objetivos de esa área como proporcionar un presupuesto considerable para no tener limitantes de ningún tipo, asegurando de esa forma, el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Anexo C. Protocolo de selección de personal.

 Herfaynne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfaynne Campo PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Directivos
Objetivo:	Establecer un procedimiento estandarizado y eficiente para la selección de personal, asegurando que los candidatos seleccionados posean las competencias y cualificaciones necesarias para contribuir al éxito y crecimiento del consultorio.
Dirigido a:	Todo el personal involucrado en el proceso de selección y contratación de los perfiles directivos en el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo.
FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Gerencia (propietaria de la empresa).
2. Reclutamiento de hojas de vida	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
3. Preselección de hojas de vida	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
4. Selección de candidatos	Área de Gestión Humana y gerencia.
5. Primera entrevista	Área de Gestión Humana y gerencia.
6. Aplicación y análisis de pruebas	Área de Gestión Humana y evaluadores designados por la gerencia.
7. Inducción	Área de Gestión Humana y gerencia.
Tipos de cargos:	Cargos Directivos: Personal de alta dirección y toma de decisiones.
Competencias a evaluar	Liderazgo y toma de decisiones Visión estratégica Habilidades de comunicación y negociación Gestión de recursos y personas
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Prueba de inteligencia emocional Prueba de aptitudes cognitivas Prueba de personalidad
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	Test de Moss Pruebas de Inteligencia Emocional (EQ-i o MSCEIT) Pruebas de Personalidad (MMPI o 16PF) Test de Liderazgo Situacional
Exámenes de ingreso requeridos:	Examen médico general Evaluación psicológica Prueba de visión
Documentos requeridos:	Hoja de vida actualizada Certificados de estudios y diplomas Referencias laborales Certificados de antecedentes penales y judiciales Certificado médico de salud

 Herfayne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfayne Campo PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Administrativos
Objetivo:	Establecer un procedimiento estandarizado y eficiente para la selección de personal, asegurando que los candidatos seleccionados posean las competencias y cualificaciones necesarias para contribuir al éxito y crecimiento del consultorio.
Dirigido a:	Todo el personal involucrado en el proceso de selección y contratación de los perfiles administrativos en el Consultorio Odontológico Herfayne Campo.
FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Gerencia (propietaria de la empresa).
2. Reclutamiento de hojas de vida	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
3. Preselección de hojas de vida	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
4. Selección de candidatos	Área de Gestión Humana y gerencia.
5. Primera entrevista	Área de Gestión Humana y gerencia.
6. Aplicación y análisis de pruebas	Área de Gestión Humana y evaluadores designados por la gerencia.
7. Inducción	Área de Gestión Humana y gerencia.
Tipos de cargos:	Cargos Administrativos: Personal administrativo y de gestión.
Competencias a evaluar	Habilidades de gestión y organización Comunicación efectiva Trabajo en equipo Proactividad
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Prueba de inteligencia emocional Prueba de aptitudes cognitivas Prueba de personalidad
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	Pruebas de Aptitudes Cognitivas (Razonamiento Verbal y Numérico) Pruebas de Personalidad (16PF o EPQ) Pruebas de Inteligencia Emocional (EQ-i)
Exámenes de ingreso requeridos:	Examen médico general Prueba de visión Evaluación psicológica
Documentos requeridos:	Hoja de vida actualizada Certificados de estudios y diplomas Referencias laborales Certificados de antecedentes penales y judiciales Certificado médico de salud

 Herfayenne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfayenne Campo PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Técnicos
Objetivo:	Establecer un procedimiento estandarizado y eficiente para la selección de personal, asegurando que los candidatos seleccionados posean las competencias y cualificaciones necesarias para contribuir al éxito y crecimiento del consultorio.
Dirigido a:	Todo el personal involucrado en el proceso de selección y contratación de los perfiles técnicos en el Consultorio Odontológico Herfayenne Campo.
FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Gerencia (propietaria de la empresa).
2. Reclutamiento de hojas de vida	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
3. Preselección de hojas de vida	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
4. Selección de candidatos	Área de Gestión Humana y gerencia.
5. Primera entrevista	Área de Gestión Humana y gerencia.
6. Aplicación y análisis de pruebas	Área de Gestión Humana y evaluadores designados por la gerencia.
7. Inducción	Área de Gestión Humana y gerencia.
Tipos de cargos:	Cargos Técnicos: Responsables de ejecutar las tareas cotidianas esenciales para el funcionamiento eficaz de la empresa (Odontólogos, ortodoncistas, cirujanos orales, endodoncistas).
Competencias a evaluar	Competencias técnicas y conocimientos especializados Habilidad para el trato con pacientes Ética profesional Capacidad de trabajo en equipo Seguridad y salud en el trabajo
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Prueba de inteligencia emocional Prueba de aptitudes cognitivas Prueba de personalidad
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	Pruebas de Aptitudes Cognitivas (Razonamiento Lógico y Espacial) Pruebas de Habilidades Técnicas Pruebas de Inteligencia Emocional (MSCEIT)
Exámenes de ingreso requeridos:	Examen médico general Prueba de visión Prueba de audición Evaluación psicológica
Documentos requeridos:	Hoja de vida actualizada Certificados de estudios y diplomas Referencias laborales Certificados de antecedentes penales y judiciales Certificado médico de salud Tarjeta o matrícula profesional

Inducción	
Temas de inducción	Responsable
Bienvenida e Introducción	Gerencia (propietaria de la empresa).
Historia y Cultura de la Empresa	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Estructura y Organización de la Empresa	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Políticas y Procedimientos (horarios, ausencias, permisos)	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Beneficios y Compensaciones (salario, bonificaciones)	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Sistema de evaluación del desempeño	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Planes de carrera y oportunidades de promoción interna	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Herramientas de Trabajo	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.
Políticas y procedimientos de seguridad en el trabajo (Planes de emergencia y evacuación)	Área de Gestión Humana o la persona designada por la gerencia.

Nota: Construcción propia, 2024.

 Herfaynne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfaynne Campo REQUISICIÓN 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:	

Nota: Construcción propia, 2024.

Anexo D. Protocolo de capacitación de personal.

 Herfaynne Campo Odontología Para Todos		Consultorio Odontológico Herfaynne Campo PROTOCOLO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL
Objetivo:	Establecer un marco estructurado y eficiente para la capacitación de los empleados del consultorio odontológico Herfaynne Campo, con el fin de mejorar las habilidades y competencias del personal, garantizar un alto nivel de calidad en el servicio y promover el desarrollo profesional continuo.	
Dirigido a:	Todos los empleados del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo.	
FASES DEL PROCESO	Descripción	Responsable
1. Planeación	La fase de planeación implica la identificación de las necesidades de capacitación, la definición de objetivos, y el diseño del programa de capacitación. Esto incluye la selección de contenidos, métodos de enseñanza, recursos necesarios, y el calendario de actividades. Actividades: Identificación de Necesidades de Capacitación: Análisis de las evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción, reuniones de feedback, y análisis de incidentes. Definición de Objetivos de Capacitación: Establecer metas específicas que se desean alcanzar con el programa de capacitación. Diseño del Programa de Capacitación: Selección de contenidos relevantes, métodos de enseñanza (talleres, seminarios, e-learning, coaching, etc.), duración, y recursos necesarios. Desarrollo de Materiales de Capacitación: Preparación de manuales, presentaciones, guías de trabajo, y videos.	Área de Gestión Humana o persona designada por la Gerencia.
2. Ejecución	La fase de ejecución consiste en la implementación del programa de capacitación planificado. Se llevan a cabo las sesiones de capacitación, se entrega el contenido educativo y se utilizan los recursos planificados. Actividades: Implementación del programa de capacitación: Realización de talleres, seminarios, sesiones de e-learning, coaching, y rotación de puestos. Entrega de contenidos: Presentación de materiales educativos, realización de actividades prácticas y teóricas. Seguimiento durante la ejecución: Monitoreo continuo del progreso de la capacitación y ajustes necesarios en tiempo real.	Área de Gestión Humana o persona designada por la Gerencia.
3. Evaluación	La fase de evaluación implica la medición y análisis de los resultados de la capacitación. Se evalúa la efectividad del programa, el impacto en el desempeño de los empleados y se identifican áreas de mejora. Actividades: Evaluación de Aprendizaje: Pruebas de conocimiento y evaluaciones prácticas para medir el aprendizaje de los participantes. Evaluación de Reacción: Encuestas de satisfacción post-capacitación para recoger opiniones y feedback de los participantes. Evaluación de Resultados: Análisis de indicadores de desempeño y retorno de inversión en capacitación para medir el impacto en la organización.	Área de Gestión Humana o persona designada por la Gerencia.

Nota: Construcción propia, 2024.

 Herfaynne Campo Odontología Para Todos		Consultorio Odontológico Herfaynne Campo 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:	
------------------------	--

Nota: Construcción propia, 2024.

 Herfaynne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfaynne Campo EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
--	--

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

CRITERIO	EVALUACIÓN					
	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
¿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?						

Nota: Construcción propia, 2024.

Anexo E. Protocolo de evaluación de desempeño.

Para la elaboración del protocolo de evaluación de desempeño que se propone implementar en la empresa Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, se ha tomado como base el modelo de Evaluación por Competencias 360°, al considerarse la más adecuada por la situación actual del consultorio, el cual está en pro de la formalización del área de Gestión Humana y procurando mejorar en todos sus procesos, así como en la eficiencia y retención de sus colaboradores.

Esto se debe a que, de acuerdo con Palomo (2022), la Evaluación por Competencias 360° es un instrumento que permite evaluar las distintas competencias propias de cada rol a partir de la apreciación de distintos observadores, como lo son, el líder, los compañeros del mismo nivel de responsabilidad (pares), del equipo o personal a cargo (subordinados), y, además, de la misma persona (autoevaluación), con lo que se reúne una amplia información de cómo es visto el colaborador, y su desempeño, desde distintos puntos de vista, siempre y cuando se relacione en su día a día laboral con todos sus evaluadores, permitiendo, asimismo, destacar tanto fortalezas como áreas de mejora que servirán como punto de partida para el desarrollo personal y profesional del colaborador.

Fases de la Evaluación 360°:

Planeación: En esta fase se deben establecer las competencias y criterios que serán evaluados, alineados con los objetivos y valores de la organización, así como identificar y seleccionar los evaluadores.

Recolección de Datos: En esta fase se debe implementar la evaluación a todos los colaboradores de acuerdo con el formato estandarizado por la organización y en el tiempo establecido para ello, garantizando la confidencialidad y la honestidad en las respuestas.

Análisis de Resultados: En esta fase se deben reunir todas las evaluaciones e interpretar los datos para así, identificar fortalezas y áreas de mejora, considerando todas las perspectivas aportadas.

Retroalimentación y Plan de Desarrollo: En esta fase se debe llevar a cabo una reunión de feedback, o retroalimentación, entre el líder y la persona que fue evaluada para socializar los puntos más relevantes de los resultados de su valoración, con el objetivo de brindarle un panorama equilibrado tanto de los puntos favorables como de los aspectos por

mejorar. Y, sobre esa base, diseñar junto con el colaborador un plan de acción que incluya metas específicas y acciones puntuales de mejora para que continúe desarrollándose en su rol, tanto personal como profesionalmente.

Seguimiento: En esta fase se deben llevar a cabo revisiones periódicas (trimestrales o semestrales) para evaluar el progreso del colaborador de acuerdo con el plan de desarrollo definido desde el momento de la implementación del proceso, además, se deben realizar ajustes en el proceso, según sea necesario, para asegurar un crecimiento continuo y alineado con las necesidades del Consultorio.

A continuación, se presenta el formato de EDL que se sugiere implementar en el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo.



 Herfaynne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfaynne Campo EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360° Directivos		

Objetivo:	Evaluar el desempeño de los directivos para identificar fortalezas y áreas de mejora, promoviendo un desarrollo continuo y alineado con los objetivos estratégicos del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo.
Dirigido a:	Todo el personal de los perfiles directivos del Consultorio Odontológico Herfaynne Campo.

Identificación			
Nombres y apellidos del evaluado			
Denominación del cargo el evaluado			
Nombres y apellidos del evaluador			
Denominación del cargo del evaluador			
Fecha de la evaluación	Día:	Mes:	Año:

Escala de Calificación
1. No alcanzado 2. En camino 3. Alcanzado 4. Supera las expectativas

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Liderazgo y toma de decisiones				
Capacidad para tomar decisiones firmes y oportunas, incluso en situaciones de presión o incertidumbre.				
Eficiencia en la toma de decisiones, considerando todas las variables y perspectivas para elegir la mejor acción.				
Delegación efectiva de responsabilidades, asegurando que las tareas sean asignadas a las personas más capacitadas.				
Capacidad para asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas, tanto en éxitos como en errores.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Visión estratégica				
Anticipación de tendencias del mercado y su impacto en la organización, permitiendo una planificación proactiva.				
Definición clara y comunicación efectiva de objetivos a largo plazo, alineando al equipo hacia metas comunes.				
Adaptabilidad a cambios estratégicos y capacidad para ajustar la dirección de la organización según sea necesario.				
Innovación en la identificación de nuevas oportunidades de negocio y la exploración de nuevos mercados.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Habilidades de comunicación y negociación				
Claridad en la comunicación de ideas, objetivos y expectativas a todos los niveles de la organización.				
Capacidad de persuasión para influir en stakeholders y obtener el apoyo necesario para iniciativas clave.				
Manejo efectivo de conflictos, facilitando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.				
Capacidad para escuchar activamente y responder adecuadamente a las preocupaciones de los empleados y otros stakeholders.				
Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Gestión de recursos y personas				
Asignación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos para maximizar el rendimiento organizacional.				
Desarrollo de habilidades del equipo a través de mentoring, coaching y oportunidades de formación.				
Motivación y retención de talentos, creando un ambiente de trabajo que valore y reconozca el desempeño.				
Evaluación continua del desempeño del equipo, proporcionando retroalimentación constructiva y oportunidades de mejora.				
Feedback Constructivo				
Te agradezco y valoro por:				
Creo que puedes mejorar en:				
Comentarios del evaluado				
Firmas				
Evaluador				
Evaluado				

Nota: Construcción propia, 2024.



Consultorio Odontológico Herfayne Campo
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
Administrativos

Objetivo:	Medir el desempeño del personal administrativo para asegurar que estos empleados estén contribuyendo eficientemente al funcionamiento diario de la empresa, así como para fomentar su desarrollo profesional para mejorar la eficiencia y la colaboración dentro de la organización.
Dirigido a:	Todo el personal de los perfiles administrativos del Consultorio Odontológico Herfayne Campo.

Identificación			
Nombres y apellidos del evaluado			
Denominación del cargo del evaluado			
Nombres y apellidos del evaluador			
Denominación del cargo del evaluador			
Fecha de la evaluación	Día:	Mes:	Año:

Escala de Calificación			
1. No alcanzado 2. En camino 3. Alcanzado 4. Supera las expectativas			

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Habilidades de gestión y organización				
Eficacia en la planificación y organización del trabajo diario y a largo plazo.				
Gestión eficiente del tiempo para cumplir con plazos y prioridades.				
Coordinación efectiva de tareas entre diferentes áreas o equipos.				
Capacidad para manejar múltiples proyectos y tareas simultáneamente.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Comunicación efectiva				
Claridad y precisión en la comunicación oral, adaptada al público objetivo.				
Claridad y coherencia en la comunicación escrita, incluyendo correos y documentos.				
Capacidad de escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de otros.				
Capacidad para facilitar y dirigir reuniones efectivas y productivas.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Trabajo en equipo				
Colaboración proactiva y constructiva con otros departamentos y colegas.				
Habilidad para resolver conflictos dentro del equipo de manera efectiva.				
Contribución activa a los objetivos del equipo y al logro de metas comunes.				
Flexibilidad y disposición para asumir diferentes roles en función de las necesidades del equipo.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Proactividad				
Iniciativa para identificar y proponer mejoras en los procesos existentes.				
Búsqueda activa de soluciones creativas a problemas y desafíos.				
Disposición para asumir nuevas tareas y responsabilidades de manera autónoma.				
Capacidad para anticipar problemas y tomar medidas preventivas.				

Feedback Constructivo	
Te agradezco y valoro por:	
Creo que puedes mejorar en:	

Comentarios del evaluado

Firmas	
Evaluador	
Evaluado	

Nota: Construcción propia, 2024.

 Herfayne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfayne Campo EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360° Técnicos		

Objetivo:	Evaluar las competencias técnicas y conocimientos especializados del personal técnico con el fin de asegurar que estos colaboradores mantengan altos estándares de calidad en sus prácticas y contribuyan a un entorno de trabajo seguro y profesional.
Dirigido a:	Todo el personal de los perfiles técnicos del Consultorio Odontológico Herfayne Campo.

Identificación			
Nombres y apellidos del evaluado			
Denominación del cargo el evaluado			
Nombres y apellidos del evaluador			
Denominación del cargo del evaluador			
Fecha de la evaluación	Día:	Mes:	Año:

Escala de Calificación
1. No alcanzado 2. En camino 3. Alcanzado 4. Supera las expectativas

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Competencias técnicas y conocimientos especializados				
Dominio de técnicas odontológicas específicas al área de especialización, asegurando procedimientos efectivos y seguros.				
Actualización continua en avances tecnológicos y científicos relevantes, aplicando nuevos conocimientos a la práctica diaria.				
Precisión y habilidad manual en la realización de procedimientos odontológicos, minimizando errores y mejorando resultados.				
Capacidad para interpretar y utilizar correctamente equipos y herramientas odontológicas.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Habilidad para el trato con pacientes				
Empatía y comprensión hacia las necesidades y preocupaciones de los pacientes, creando un ambiente de confianza.				
Comunicación clara y efectiva, explicando tratamientos y procedimientos de manera comprensible para los pacientes.				
Manejo adecuado de situaciones difíciles o pacientes nerviosos, manteniendo la calma y la profesionalidad.				
Capacidad para educar a los pacientes sobre cuidados posteriores y prevención de enfermedades.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Ética profesional				
Confidencialidad en el manejo de la información de los pacientes, cumpliendo con las regulaciones de privacidad.				
Integridad y responsabilidad en la práctica profesional, actuando con honestidad y transparencia.				
Adherencia estricta a estándares éticos y legales, asegurando la práctica odontológica segura y ética.				
Compromiso con el desarrollo profesional continuo y la mejora de habilidades.				

Aspectos a evaluar	Nivel del cargo del evaluador			
	Líder	Par	Subordinado	Autoevaluación
Capacidad de trabajo en equipo				
Colaboración efectiva con otros profesionales de la salud para el beneficio integral del paciente.				
Participación activa en discusiones de casos clínicos, aportando conocimientos y opiniones relevantes.				
Contribución a un ambiente laboral positivo, apoyando a colegas y fomentando el trabajo en equipo.				
Capacidad para adaptarse a diferentes roles dentro del equipo, según sea necesario.				
Seguridad y salud en el trabajo				
Conocimiento y aplicación de protocolos de seguridad para prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo.				
Uso adecuado y consistente de equipo de protección personal (EPP), protegiendo la salud propia y de los pacientes.				
Promoción de prácticas de salud y seguridad entre colegas, contribuyendo a un entorno de trabajo seguro.				
Capacidad para identificar y corregir riesgos de seguridad en el entorno laboral.				
Feedback Constructivo				
Te agradezco y valoro por:				
Creo que puedes mejorar en:				
Comentarios del evaluado				
Firmas				
Evaluador				
Evaluado				

Nota: Construcción propia, 2024.

Anexo F. Manual de funciones.

 Herfayne Campo Odontología Para Todos	Consultorio Odontológico Herfayne Campo MANUAL DE FUNCIONES
---	--

Objetivo:	Proporcionar una guía clara y detallada sobre las responsabilidades, competencias y expectativas de cada uno de los cargos dentro del Consultorio Odontológico Herfayne Campo, así como asegurar que todos los colaboradores comprendan sus roles y cómo contribuyen al éxito global de la organización, promoviendo la eficiencia, la transparencia y el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.
Dirigido a:	Todos los empleados del Consultorio Odontológico Herfayne Campo.

Nombre del cargo:	Representante Legal	
Objetivo del cargo:	Proveer asesoría legal y representación jurídica al consultorio, asegurando el cumplimiento de las normativas legales y la protección de los intereses de la empresa.	
Perfil del cargo:	Edad:	35-55 años
	Sexo:	Indistinto
	Estudios:	Profesional en Derecho con especialización en Derecho Laboral o Empresarial.
	Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia en asesoría legal, preferiblemente en el sector salud.
Funciones del cargo:	1. Asesorar al consultorio en asuntos legales. 2. Representar al consultorio en procedimientos legales. 3. Revisar y elaborar contratos y documentos legales. 4. Asegurar el cumplimiento de las normativas legales aplicables. 5. Manejar y resolver conflictos legales que involucren al consultorio. 6. Mantener actualizada la documentación legal del consultorio. 7. Proporcionar formación y actualización en temas legales al personal del consultorio. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.	

Nombre del cargo:	Administrador	
Objetivo del cargo:	Gestionar y coordinar las operaciones administrativas del consultorio odontológico para asegurar su buen funcionamiento.	
Perfil del cargo:	Edad:	30-50 años
	Sexo:	Indistinto
	Estudios:	Profesional en Administración de Empresas, preferiblemente con estudios adicionales en gestión de servicios de salud.
	Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia en administración, preferiblemente en el sector salud.
Funciones del cargo:	1. Coordinar las actividades diarias del consultorio. 2. Manejar el presupuesto y las finanzas del consultorio. 3. Supervisar al personal administrativo y auxiliar. 4. Gestionar la adquisición de suministros y materiales. 5. Asegurar el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. 6. Implementar políticas y procedimientos administrativos. 7. Mantener registros y reportes administrativos detallados. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.	

Nombre del cargo:	Jefe de Auxiliares		
Objetivo del cargo:	Supervisar y coordinar el trabajo de los auxiliares odontológicos para garantizar una atención eficiente y de calidad a los pacientes.		
Perfil del cargo:	Edad:	25-45 años	
	Sexo:	Indistinto	
	Estudios:	Técnico o tecnólogo en Auxiliar de Odontología, preferiblemente con estudios adicionales en gestión o administración.	
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia como auxiliar odontológico y 1 año en roles de supervisión.	
Funciones del cargo:	1. Supervisar las actividades diarias de los auxiliares. 2. Planificar y asignar tareas según las necesidades del consultorio. 3. Asegurar que los auxiliares sigan los protocolos de higiene y seguridad. 4. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal auxiliar. 5. Manejar el inventario de suministros y materiales. 6. Colaborar con el equipo odontológico para mejorar la eficiencia operativa. 7. Demás funciones designadas por su líder inmediato.		

Nombre del cargo:	Odontólogo/a		
Objetivo del cargo:	Brindar atención odontológica integral a los pacientes, incluyendo diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades bucales.		
Perfil del cargo:	Edad:	25-50 años	
	Sexo:	Indistinto	
	Estudios:	Profesional en Odontología.	
	Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en práctica odontológica general.	
Funciones del cargo:	1. Diagnosticar y tratar enfermedades y condiciones bucales. 2. Realizar limpiezas, obturaciones, extracciones y otros procedimientos. 3. Educar a los pacientes sobre la higiene bucal y la prevención de enfermedades. 4. Mantener registros detallados de cada paciente. 5. Colaborar con otros especialistas para ofrecer un tratamiento integral. 6. Asegurar el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. 7. Participar en programas de promoción de la salud bucal. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.		

Nombre del cargo:	Cirujano Oral	
Objetivo del cargo:	Realizar procedimientos quirúrgicos en la cavidad oral, tratando enfermedades, lesiones y defectos.	
Perfil del cargo:	Edad:	30-55 años
	Sexo:	Indistinto
	Estudios:	Profesional en Odontología con especialización en Cirugía Oral y Maxilofacial.
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en cirugía oral y maxilofacial.
Funciones del cargo:	1. Diagnosticar y planificar tratamientos quirúrgicos orales. 2. Realizar cirugías dentales y maxilofaciales. 3. Supervisar el proceso de recuperación de los pacientes. 4. Colaborar con otros especialistas para tratamientos complejos. 5. Asegurar el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. 6. Mantener registros detallados de cada paciente. 7. Proporcionar orientación postoperatoria a los pacientes. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.	

Nombre del cargo:	Ortodoncista	
Objetivo del cargo:	Brindar tratamiento especializado en ortodoncia para corregir la alineación y la mordida de los dientes, mejorando la salud bucal y la estética dental de los pacientes.	
Perfil del cargo:	Edad:	30-50 años
	Sexo:	Indistinto
	Estudios:	Profesional en Odontología con especialización en Ortodoncia.
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en el área de ortodoncia.
Funciones del cargo:	1. Diagnosticar y planificar tratamientos de ortodoncia. 2. Aplicar aparatos de ortodoncia y ajustarlos periódicamente. 3. Realizar seguimiento y control del progreso del tratamiento. 4. Mantener registros detallados de cada paciente. 5. Coordinar con otros especialistas cuando sea necesario. 6. Asegurar el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. 7. Educar a los pacientes sobre el cuidado de sus aparatos y la importancia de mantener la higiene bucal. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.	

Nombre del cargo:	Endodoncista	
Objetivo del cargo:	Realizar tratamientos endodónticos para conservar los dientes afectados por caries profundas o lesiones.	
Perfil del cargo:	Edad:	28-50 años
	Sexo:	Indistinto
	Estudios:	Profesional en Odontología con especialización en Endodoncia.
	Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en endodoncia.
Funciones del cargo:	1. Diagnosticar y tratar patologías de la pulpa dental. 2. Realizar tratamientos de conductos radiculares. 3. Realizar seguimiento y control postoperatorio. 4. Mantener registros detallados de cada paciente. 5. Colaborar con otros especialistas para tratamientos complejos. 6. Asegurar el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. 7. Educar a los pacientes sobre el cuidado post-tratamiento. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.	

Nombre del cargo:	Armonizador Facial	
Objetivo del cargo:	Realizar tratamientos estéticos y funcionales para mejorar la armonía facial y la salud bucal.	
Perfil del cargo:	Edad:	27-50 años
	Sexo:	Indistinto
	Estudios:	Profesional en Odontología con cursos adicionales en armonización facial.
	Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en tratamientos estéticos faciales.
Funciones del cargo:	1. Evaluar y planificar tratamientos estéticos faciales. 2. Aplicar técnicas y procedimientos estéticos. 3. Realizar seguimiento y control del progreso del tratamiento. 4. Mantener registros detallados de cada paciente. 5. Asegurar el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad. 6. Colaborar con otros especialistas cuando sea necesario. 7. Educar a los pacientes sobre el mantenimiento de los tratamientos realizados. 8. Demás funciones designadas por su líder inmediato.	

Nota: Construcción propia, 2024.

Anexo G. Memorias de la sesión de divulgación.



(605) 652 3110
servicioalcliente@gmail.com
Calle 25 # 82-47 Barrio San Fernando
Cartagena, Bolívar

Acta de Reunión N° 001

Fecha: Agosto 15, 2024

Hora: 10:00 a.m. - 11:00 a.m.

Lugar: Videollamada mediante Google Meet

1. Participantes:

- Herfaynne Campo - Representante Legal
- Wendy Loraine Barreto - Jefe de Auxiliares
- Jaime Castañeda - Líder de Marketing

2. Objetivo de la reunión:

Formalizar la entrega de los productos desarrollados para el Consultorio Odontológico Herfaynne Campo, como resultado de la consultoría académica realizada en esta empresa, así como describir las características y funcionalidades de los mismos, y detallar los siguientes pasos para su implementación.

3. Descripción de los productos entregados:

- **Protocolo de selección de personal:** Este documento establece un conjunto de procedimientos claros y definidos para la selección de personal dentro de la empresa. El protocolo detalla las fases del proceso desde la requisición del personal hasta la inducción al cargo, teniendo en cuenta las competencias a evaluar, así como las pruebas psicotécnicas, exámenes y documentación requerida especificado por cada nivel de los distintos cargos, a saber, directivos, administrativos y técnicos.

Procedimiento	Responsable	Fecha de Ejecución	Estado
Requisición de personal	Representante Legal	15/08/2024	Completado
Selección de personal	Representante Legal	15/08/2024	Completado
Inducción al cargo	Representante Legal	15/08/2024	Completado

Procedimiento	Responsable	Fecha de Ejecución	Estado
Requisición de personal	Representante Legal	15/08/2024	Completado
Selección de personal	Representante Legal	15/08/2024	Completado
Inducción al cargo	Representante Legal	15/08/2024	Completado

Procedimiento	Responsable	Fecha de Ejecución	Estado
Requisición de personal	Representante Legal	15/08/2024	Completado
Selección de personal	Representante Legal	15/08/2024	Completado
Inducción al cargo	Representante Legal	15/08/2024	Completado

Our Phone

(605) 652 3110

Our Email

servicioalcliente@gmail.com

Our Address

Calle 25 # 82-47



(605) 652 3110
servicioalcliente@gmail.com
Calle 25 # 82-47 Barrio San Fernando
Cartagena, Bolívar

- **Protocolo de capacitación de personal:** Este protocolo establece las directrices para la capacitación continua del personal en la empresa. Define el proceso partiendo de tres fases fundamentales: planeación, ejecución y evaluación. El protocolo asegura que los colaboradores adquieran las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

- **Protocolo de evaluación de desempeño:** Este documento describe el proceso formal para evaluar el rendimiento de los colaboradores en la empresa. El protocolo incluye criterios de evaluación basados en competencias, y teniendo en cuenta las pautas de la evaluación 360°, la cual permite evaluar a la persona desde distintas perspectivas. Su propósito es fomentar la mejora continua, identificar oportunidades de desarrollo y reconocer el talento dentro de la organización.

Our Phone

☎ (605) 652 3110

Our Email

✉ servicioalcliente@gmail.com

Our Address

📍 Calle 25 # 82-47



(605) 652 3110
servicioalcliente@gmail.com
Calle 25 # 82-47 Barrio San Fernando
Cartagena, Bolívar

- **Manual de funciones:** El Manual de Funciones detalla las responsabilidades, competencias, funciones y perfil en general de cada uno de los cargos dentro de la organización. Su finalidad es facilitar la claridad organizacional, evitar solapamientos de funciones, y alinear el trabajo de cada colaborador con los objetivos estratégicos de la empresa.

[illegible]

4. Feedback de la entrega:

Se recibieron los siguientes comentarios y observaciones:

- Los documentos entregados proporcionan una estructura clara y organizada que será fundamental para mejorar nuestros procesos internos.
- Me gusta el enfoque práctico y detallado de los productos, especialmente en lo relacionado con los protocolos de selección y capacitación del personal.
- Todos los documentos recibidos representan una base sólida para el crecimiento y desarrollo continuo del Consultorio.

Our Phone

 (605) 652 3110

Our Email

 servicioalcliente@gmail.com

Our Address

 Calle 25 # 82-47



(605) 652 3110
servicioalcliente@gmail.com
Calle 25 # 82-47 Barrio San Fernando
Cartagena, Bolívar

5. Aprobación de la entrega:

Los asistentes confirmaron la recepción y aprobación de los productos entregados, expresaron su satisfacción con los mismos y confirmaron que cumplen con las expectativas y necesidades actuales del negocio.

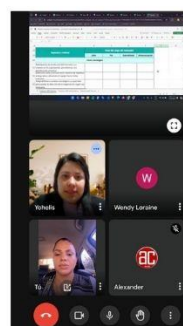
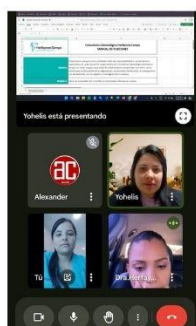
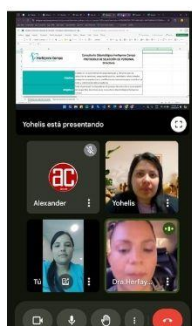
6. Compromisos posteriores a la entrega:

Se informó a los asistentes sobre los próximos pasos de acuerdo con las recomendaciones a corto, mediano y largo plazo sugeridas a la gerencia, como por ejemplo:

- Aplicar de manera prioritaria el protocolo de selección para asegurar la contratación de personal acorde a las necesidades organizacionales.
- Poner en marcha el manual de funciones para clarificar responsabilidades y alinear expectativas en cada puesto.
- Implementar un plan inicial de capacitación basado en las áreas de mejora identificadas para fortalecer las competencias clave del personal.

7. Conclusión:

La reunión concluyó con la entrega formal (vía mail) de los productos realizados y con la solicitud de firmas virtuales de los presentes. Por último, se recomendó un seguimiento y actualización continua de los productos para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.



Our Phone

☎ (605) 652 3110

Our Email

✉ servicioalcliente@gmail.com

Our Address

📍 Calle 25 # 82-47

Anexo H. Lista de asistencia de la sesión de divulgación.



(605) 652 3110
servicioalcliente@gmail.com
Calle 25 # 82-47 Barrio San Fernando
Cartagena, Bolívar

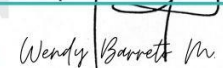
Lista de Asistencia

Sesión de Divulgación y Entrega de los Productos Realizados a la Empresa

Fecha: Agosto 15, 2024

Hora: 10:00 a.m. - 11:00 a.m.

Lugar: Videollamada mediante Google Meet

Nº	Nombre Completo	Cargo	Firma
1	Herfaynne Campo	Representante Legal	
2	Wendy Loraine Barreto	Jefe de Auxiliares	
3	Jaime Alexander Castañeda	Líder de Marketing	
4			
5			

Our Phone

 (605) 652 3110

Our Email

 servicioalcliente@gmail.com

Our Address

 Calle 25 # 82-47

Anexo I. Acta de seguimiento gerencial No 1.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

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

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Mayo 11 de 2024 / 10:00am	Fecha/Hora final: Mayo 11 de 2024 / 10:30am
Lugar de la reunión¹: Presencial. Consultorio Odontológico HC.	Empresa: Consultorio Odontológico Herfayne Campo.
Proyecto: Formalización del área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfayne Campo.	Número de contrato: 20240302081716
Responsable del proyecto en la empresa: Herfayne Isabel Campo Pérez. Propietaria de la empresa. Consultorio Odontológico Herfayne Campo.	Consultores: Yohelis Barreto Marrugo. Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema: 1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos. El cual tiene como objetivo general formalizar el área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfayne Campo, a través de un proceso de Consultoría que permita mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de talento humano de la organización. Desarrollo: De acuerdo con el plan de trabajo se programaron las siguientes actividades. 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano. 2. Trabajo de campo.

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

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.


PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

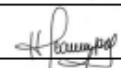
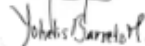
Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Documentos que soportan la consultoría.
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.
5. Seguimiento gerencial.

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

1. Protocolo de selección de personal.
2. Protocolo de capacitación de personal.
3. Protocolo de evaluación de desempeño.
4. Manual de funciones.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Herfayne Isabel Campo Pérez	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Yohelis Barreto Marrugo	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

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

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo I. Acta de seguimiento gerencial No 2.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

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

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Julio 13 de 2024 / 12:00m	Fecha/Hora final: Julio 13 de 2024 / 12:40pm
Lugar de la reunión¹: Virtual. Google Meet.	Empresa: Consultorio Odontológico Herfayne Campo.
Proyecto: Formalización del área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfayne Campo.	Número de contrato: 20240302081716
Responsable del proyecto en la empresa: Herfayne Isabel Campo Pérez. Propietaria de la empresa. Consultorio Odontológico Herfayne Campo.	Consultores: Yohelis Barreto Marrugo. Estudiante Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema: Segundo seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de la estudiante de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos. El cual tiene como objetivo general formalizar el área de talento humano de la empresa Consultorio Odontológico Herfayne Campo, a través de un proceso de Consultoría que permita mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de talento humano de la organización. A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría: 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano. 2. Trabajo de campo. 3. Documentos que soportan la consultoría. 3.1. Protocolo Selección de Personal.
--

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

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

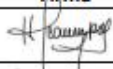
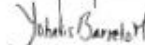
Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría - Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

- 3.2. Protocolo de Capacitación de Personal.
3.3. Manual de Funciones.
4. Seguimiento gerencial.

De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:

1. Protocolo de Evaluación de Desempeño.
2. Acta de la Sesión de Divulgación.
3. Lista de asistencia de la sesión de Divulgación.
4. Acta de Recibido a Satisfacción.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Herfayne Isabel Campo Pérez	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Yohelis Barreto Marrugo	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO - DIRECTOR DEL PROYECTO

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

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.