

**Estructuración del Área de Talento Humano en la Empresa Multintec S.A.S.
Informe Final Consultoría Empresarial**

Leidy Vanessa Mármol Tobar
Estudiantes

Carlos Andrés Cañas Castaño
Comunicador social -Periodista, Especialista en Gestión Humana, Máster en
Administración y Gestión de Empresas
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, Julio de 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	8
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
Contexto Empresarial	10
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	10
Diagnóstico	¡Error! Marcador no definido.
Identificación del Problema	11
FASE PLANEACIÓN	12
Justificación.....	13
Objetivos del Proyecto	14
Alcance del Proyecto	16
Marco de Referencia	17
Metodología de la Consultoría.....	20
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	24
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	24
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	26
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	28
Lecciones Aprendidas	28
Recomendaciones para la Gerencia.....	29
REFERENCIAS	32
ANEXOS.....	34

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto.....	13
Tabla 2. Marco normativo.....	18
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto.....	22



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	10
Ilustración 1. Árbol de objetivos.....	12
Ilustración 2. Estructura Organizacional Multintec S.A.S.....	18



Resumen Ejecutivo

El proyecto de consultoría desarrollado en Multintec S.A.S. tuvo como propósito estructurar el área de talento humano de la organización, con el fin de fortalecer su gestión interna y alinear los procesos de personal con las necesidades estratégicas de la empresa.

Durante el desarrollo del proyecto se ejecutaron varias actividades que generaron entregables como el diagnóstico inicial, el cuál reveló la actual situación del área encargada del talento humano, la propuesta de estructuración organizacional con roles y organigrama, los protocolos de procedimiento y procesos, el sistema de evaluación de desempeños con indicadores para la gestión, el plan de capacitación y desarrollo de competencias, y las políticas y normativas internas que se socializaron con los colaboradores.

Dentro de los logros del proyecto estuvo la participación de la gerencia y del equipo interno, que permitió que los diversos entregables de la investigación se ajustaran a la realidad empresarial, y fueran apropiados por los trabajadores. También, se resalta como avance, la claridad en los procesos estandarizados y la apertura a nuevas metodologías de evaluación y capacitación.

A pesar de los retos enfrentados, principalmente relacionados con la disponibilidad de tiempo y la falta de documentación previa de algunos procesos, los resultados alcanzados constituyen un avance significativo para la empresa. La implementación de los entregables fortalece la gestión del talento humano y sienta las



bases para una cultura organizacional más sólida, innovadora y orientada al bienestar de los colaboradores.

En resumen, la consultoría proporcionó a MULTINTEC S.A.S. instrumentos prácticos y estratégicos que harán mejorar la eficiencia y el manejo en la gestión del talento humano y proyectar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Palabras clave: Talento Humano, Consultoría Empresarial, Marco Lógico, Capital humano.

Abstract

The consulting project developed at Multintec S.A.S. aimed to structure the organization's human talent department, strengthening its internal management and aligning personnel processes with the company's strategic needs.

During the project, various activities were carried out that led to the generation of key deliverables: an initial assessment that demonstrated the area's current situation; the design of a proposed organizational structure with an organizational chart and defined roles; the development of process and procedure protocols; the implementation of a performance evaluation system with management indicators; the development of a training and competency development plan; and the definition of internal policies and regulations that were shared with employees.

One of the project's main achievements was the active participation of management and the internal team, which allowed the developed products to reflect the



company's reality and be appropriated by employees. Also highlighted as progress were the clarity of standardized processes and the openness to new evaluation and training methodologies.

Despite the challenges faced, primarily related to time availability and the lack of prior documentation for some processes, the results achieved represent a significant advance for the company. The implementation of the deliverables strengthens human talent management and lays the foundation for a stronger, more innovative organizational culture focused on employee well-being.

In conclusion, the consultancy provided Multintec S.A.S. with practical and strategic tools that will improve the efficiency of human talent management and project its sustainability in the medium and long term.

Keywords: Human Talent, Business Consulting, Logical Framework, Human Capital.



Estructuración del área de talento humano en la empresa Multintec S.A.S.

Introducción

Este informe evidencia el trabajo de consultoría realizado en Multintec S.A.S., una compañía ubicada en Bucaramanga y dedicada al sector de la construcción e ingeniería civil. La intervención tuvo como objetivo crear y poner en marcha desde cero la estructura del área de talento humano, con la intención de transformar y fortalecer la manera en que se gestionan las personas dentro de la organización. Según Chiavenato (2017) y Alles (2015), es un cimiento estratégico institucional la gestión del talento humano, ya que ordena las habilidades de los empleados con los objetivos de las empresas, garantizando la durabilidad de las mismas en el tiempo.

Es así, que tener como movimiento estratégico la dotación de bases sólidas para la gestión del recurso humano, se logra que el capital humano sea un factor diferenciador, y generador de ventajas competitivas, especialmente en sectores como la construcción que tiene un comportamiento dinámico (Becker & Huselid, 2006; Barney, 1991).

Por lo anterior, en este documento se encuentra como punto de partida la primera fase de este proceso investigativo, donde se identificaron los retos actuales de la empresa, se establecieron antecedentes relacionados con el manejo del personal y se realizó un diagnóstico de la situación bajo estudio a través de la técnica del **árbol de problemas**, que es ampliamente utilizada en consultorías y gestión de proyectos para la identificación de causas y consecuencias de situaciones críticas (Matus, 2007).

Posteriormente, se definió los aspectos de la planeación del proyecto, justificando el proceso de la intervención, estableciendo los objetivos que debían alcanzarse, los cuáles se plasmaron en un **árbol de objetivos**, permitiendo de esta manera la definición de los resultados esperados y la secuencia de pasos de la intervención (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005). Finalmente, se delimitaron acciones y entregables concretos, orientados a construir un sistema de gestión del talento humano más eficiente, coherente y alineado con el crecimiento proyectado de Multintec S.A.S.

Posteriormente, se planteó el marco de referencia teórico y normativo, y la metodología de consultoría basada en PMBOK y Marco Lógico; la fase de implementación y monitoreo de las estrategias, donde se detalla el desarrollo del plan de trabajo y el seguimiento a través de la matriz marco lógico; y finalmente, la fase de cierre y conclusiones, que incluye las lecciones aprendidas y recomendaciones para la gerencia, todo ello fundamentado en las mejores prácticas de gestión del talento humano específicas del sector constructor, alineado con las necesidades organizacionales de Multintec S.A.S, y en consonancia con lo planteado por Ulrich et al. (2012), una gestión estratégica del talento no solo mejora los procesos internos, sino que contribuye directamente al desarrollo sostenible de las organizaciones.

Fase Formulación del Problema

Al inicio del proyecto se detectó que el problema principal y fundamental estaba relacionado con la falta de gestión del talento humano en la empresa Multintec S.A.S. La consultoría está basada en dirigir y tratar la problemática de “falta de estructuración del área de talento humano”, el cual se ha señalado como un aspecto crítico que limita el crecimiento organizacional y la optimización del capital humano de la empresa.



Contexto Empresarial

Multintec S.A.S, es una empresa colombiana, ubicada en la ciudad de Bucaramanga - Santander, empresa que ha ganado un nombre en la industria de la construcción y la ingeniería civil. Su enfoque comercial va desde grandes proyectos de infraestructura hasta obras más pequeñas, pero igualmente importantes.

La empresa cuenta con un capital humano de 50 trabajadores en diferentes áreas: desde los ingenieros que diseñan y planifican, hasta los supervisores que aseguran el completo y total desarrollo en obra, los operarios especializados, el personal que opera las maquinarias, los encargados de la seguridad industrial, y también quienes se ocupan de la administración y las ventas.

El ámbito laboral en el que está inmerso Multintec S.A.S, es muy competitivo, exigente y complejo. Cada proyecto presenta desafíos técnicos importantes, y tanto la calidad como la seguridad no pueden dejarse al azar. Por eso necesitan contar con profesionales muy bien preparados, que no solo dominen la técnica, sino que también conozcan todas las regulaciones del sector. La empresa ha venido creciendo de manera constante, lo que es una excelente noticia, pero también ha traído la necesidad urgente de organizar mejor cómo manejan a su gente. El mercado de la construcción cada vez demanda más: ingenieros civiles especializados, técnicos con certificaciones, operarios que realmente sepan lo que hacen, y, sobre todo, formas inteligentes de mantener a los buenos empleados contentos y comprometidos, cumplir con todas las normas legales y seguir desarrollando las habilidades técnicas que este sector tan competitivo requiere.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano



En la actualidad, la forma de Multintec S.A.S, manejar todo lo relacionado con su personal es altamente inadecuada sin tener una organización clara. No existe un departamento específico de recursos humanos que se encargue de coordinar todas estas actividades importantes. Cuando necesitan contratar a alguien nuevo, capacitar al equipo, evaluar cómo están trabajando los empleados o desarrollar nuevos procesos, simplemente van resolviendo sobre la marcha, sin un plan establecido ni alguien que lidere estas tareas de manera organizada.

Esta situación ha creado varios problemas evidentes: las cosas se hacen de manera diferente cada vez, a veces se duplican esfuerzos porque no hay comunicación entre las áreas, y lo más preocupante es que no tienen políticas claras que les digan cómo deben manejar a su gente para que todos trabajen hacia los mismos objetivos. Es como si estuvieran navegando sin brújula en un tema tan importante como es el manejo del recurso más valioso que tiene cualquier empresa: sus empleados.

Identificación del Problema

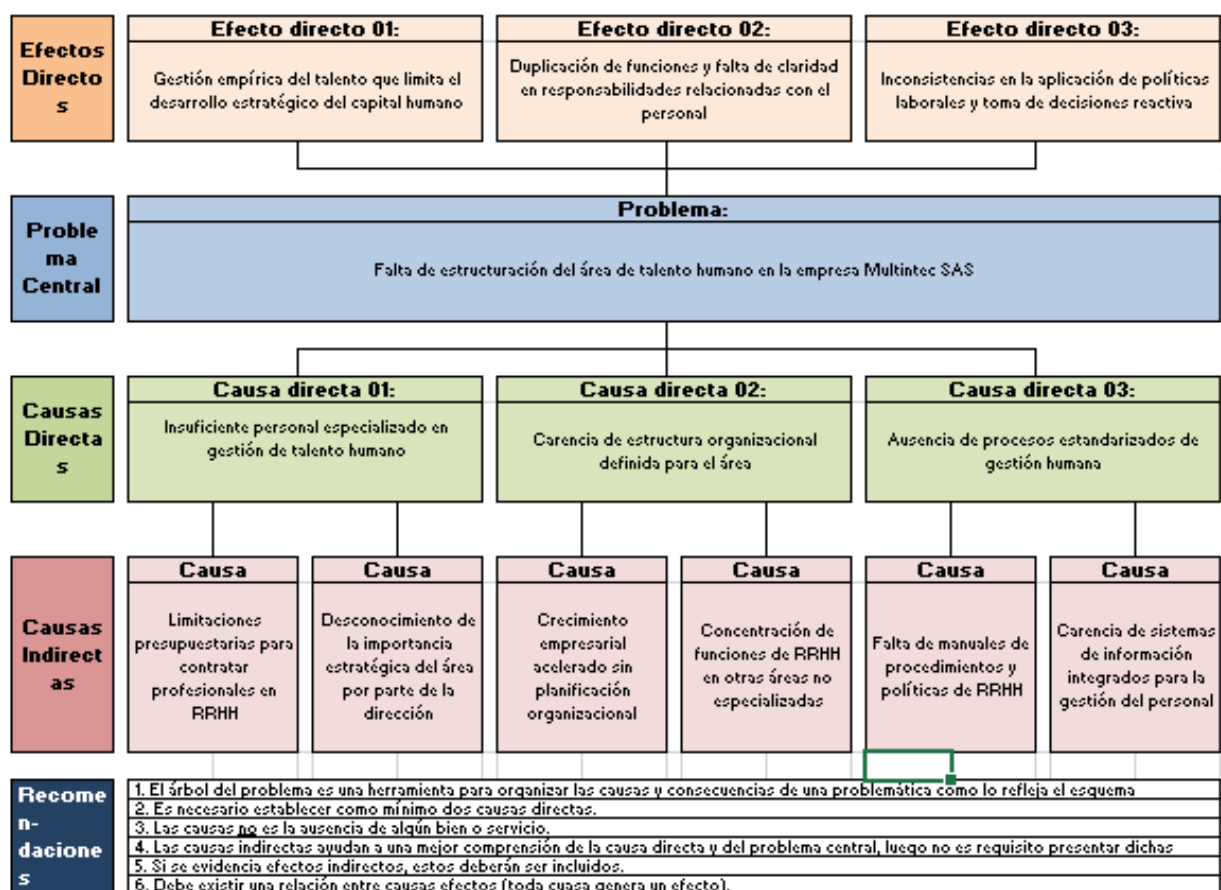
Tras un estudio a fondo del funcionamiento de la empresa Multintec S.A.S, se llegó a una conclusión muy clara: el problema principal es que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos bien estructurada. Para entender mejor esta situación, se creó un "árbol de problemas" (que pueden ver en la ilustración 1), una herramienta que ayuda a organizar de manera visual tanto las causas que originan este problema como todas las consecuencias negativas que está generando en la empresa. Lo que se ha descubierto es que esta falta de organización en el manejo del personal está limitando seriamente la capacidad de Multintec S.A.S, para sacar el mejor provecho de su equipo de trabajo, afectando directamente tres áreas clave: la productividad no está donde debería estar porque los



procesos no están claros, el ambiente de trabajo se está viendo afectado porque las personas no saben bien a qué atenerse, y la empresa está perdiendo competitividad frente a otras compañías del sector que sí tienen sus procesos de recursos humanos bien organizados.

Pregunta problema: ¿Cómo estructurar el área de talento humano en la empresa Multintec S.A.S?

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, [2025].

Fase Planeación

Teniendo claro el problema principal, lo siguiente fue afinar lo que se quería lograr con este proyecto, llegando hasta la intervención, y cómo se cumpliría realmente con el objetivo de la consultoría. Esta fase es clave ya que se convierte en la guía que orienta todo el proceso de implementación, y asegura que todo lo que se proponga realmente responda a lo que Multintec S.A.S, necesita y sea algo que se pueda poner en práctica de manera efectiva.

Justificación

Esta consultoría surge como una necesidad estratégica de gran prioridad para Multintec S.A.S., la cual considera que es vital para lograr un crecimiento sostenible en el sector de la construcción e ingeniería civil que es muy competitivo. La institución requiere prontamente estructurar un área de recursos humanos que permita la gestión inteligente de su personal, para que ésta sea eficiente y alineada con los objetivos de la organización. Es así, que la gestión del talento humano no es sólo un área administrativa, sino el área que impulsa la productividad, la innovación, y la ventaja competitiva (Chiavenato, 2017).

La problemática identificada en Multintec es preocupantes, ya que carece de programas de capacitación, procesos sistemáticos de selección y contratación, evaluaciones periódicas del desempeño y de políticas claras de compensación y beneficios. Estas carencias han generado efectos como dificultades para atraer profesionales cualificados, la alta rotación de personal, escasa consolidación de competencias estratégicas, y bajo compromiso organizacional. Es así, que cuando una organización deja de lado dichos procesos, compromete la capacidad para reducir costos asociados a la rotación, desarrollar capacidades críticas para la competitividad, y para retener talento (Becker y Huselid, 2006).

La estructuración de un área de recursos humanos representa un salto cualitativo hacia adelante para Multintec. Lo anterior, posibilita la implementación de prácticas modernas estándar para la gestión de personal, las cuales son comunes en empresas exitosas del sector. Es así, que estructurar el área de talento es relevante, ya que no solo se resuelven los

problemas actuales, sino que se brindarán las bases para un modelo de autogestión del talento humano sostenible. Por ello, las organizaciones cuyas estrategias de recurso humano están alineadas con los planes de negocio logran mayor compromiso, capacidad de adaptación y resiliencia en el tiempo.

De este modo, los beneficios trascienden la juntura. No obstante la firma contratista no cuenta en este momento con un área ordenada y estructurada de Talento Humano, la gestión de personal se canaliza especialmente desde la Gerencia Administrativa y Financiera, la cual agrupa procesos de contratación, pagos y gestión de personal. En el desarrollo del proyecto, el consultor interactuarán directamente con el Gerente General para la toma de decisiones estratégicas y con responsables designados en la Gerencia Administrativa y Financiera para los temas relacionados con el recurso humano.

El proyecto en Multintec S.A.S, no solo resolverá vacíos críticos, además robustecerá su capital humano, su recurso más valioso, aseverando para que la empresa esté mejor condicionada para afrontar los retos futuros con un equipo motivado, capacitado y competitivo.

Objetivos del Proyecto

Los objetivos del proyecto se establecen a partir del diagnóstico realizado y el análisis detallado de la situación actual de Multintec S.A.S. A través de la elaboración del árbol de problemas se identificó el problema central, y con éste los objetivos (ver árbol de objetivos en ilustración 2) que orientarán la consultoría, garantizando que las soluciones propuestas respondan a las necesidades identificadas.



Objetivo General

Diseñar la estructura del área de talento humano en Multintec S.A.S para la optimización de la gestión del capital humano mediante el desarrollo de procesos, procedimientos y herramientas que fomenten el desarrollo organizacional.

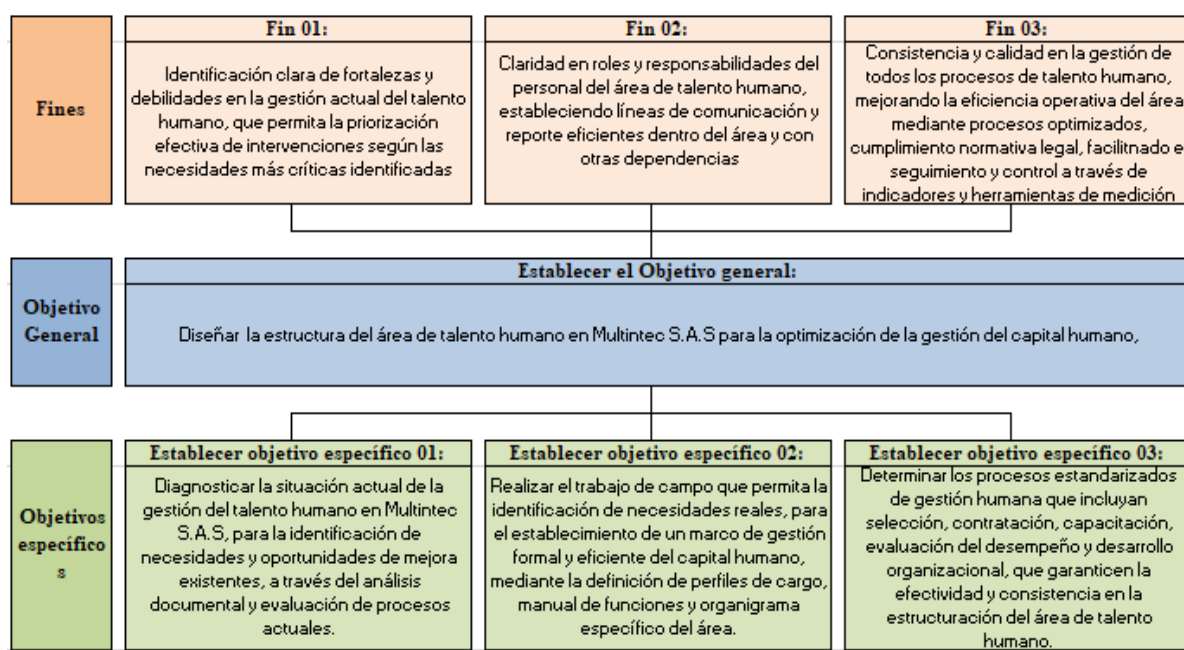
Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en Multintec S.A.S, para la identificación de necesidades y oportunidades de mejora existentes, a través del análisis documental y evaluación de procesos actuales.

Determinar los procesos estandarizados de gestión humana que incluyan selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional, que garanticen la efectividad y consistencia en la estructuración del área de talento humano.

Ilustración 3.

Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, [2025].

Alcance del Proyecto

Para el desarrollo de la consultoría se planteó como alcance ciertas actividades que deben desarrollarse, donde se identificaron tanto los productos como los entregables, que mostrarán el cumplimiento de los objetivos planteados. Con cada actividad se muestra como con el apoyo del equipo o personal de Multintec S.A.S, se logró su desarrollo, lo que aporta a la transferencia de conocimiento y el desarrollo de capacidades dentro de la organización.

Tabla 2. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto		
No.	Actividad / Compromiso	ID. Producto / Entregable
1	Diagnóstico organizacional del área de talento humano	A Informe de diagnóstico y análisis situacional mediante matriz DOFA
2	Diseño de la estructura organizacional del área de talento humano	B Informe de investigación de mercados
3	Desarrollo de procesos y procedimientos de gestión humana	C Protocolos de procesos y procedimientos de talento humano
4	Implementación de herramientas de gestión del desempeño	D Protocolos del sistema de evaluación del desempeño e indicadores de gestión
5	Capacitación del equipo interno en gestión del talento humano	E Protocolo de capacitación y plan de desarrollo de competencias
6	Elaboración de políticas y normativas internas	F Memorias de la sesión de divulgación y trabajo de campo

Nota: Construcción propia, [2025].

Las entregas con sus respectivos productos constituyen una herramienta práctica que facilita la eficiente gestión del talento humano en Multintec S.A.S, proporcionando cimientos a nivel metodológico y de procedimientos, requeridos para el óptimo funcionamiento del área. Se tienen en cuenta las características específicas de la empresa y las mejores prácticas

del sector tecnológico en cada entrega desarrollada, garantizando la sostenibilidad y aplicabilidad en el tiempo.

Marco de Referencia

A continuación, se presentan conceptos y la teoría necesaria que fundamentan la propuesta de intervención de la consultoría en la empresa Multintec S.A.S., con lo cual se comprende mejor la problemática estudiada.

Marco Teórico

La intervención en Multintec S.A.S. se sustenta en el fortalecimiento de cinco variables clave del Talento Humano: planeación estratégica del talento, estructuración organizacional, gestión por competencias, cultura organizacional y tecnologías de información para la gestión humana. Estas dimensiones constituyen pilares fundamentales para una gestión moderna y orientada al logro de objetivos organizacionales, especialmente en empresas de base ingenieril como Multintec S.A.S.

Con respecto a la planeación estratégica del talento humano, dicha planeación se fundamenta en la teoría de la alineación estratégica (Wright & McMahan, 2011), la cual postula que las prácticas de gestión del talento deben estar articuladas con los objetivos de la organización. Con este principio es posible vincular la estrategia corporativa con indicadores de talento humano, lo cual se refleja en el modelo de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

Por otra parte, para Ulrich (1997) la estructuración organizacional ofrece la definición funcional del área de talento humano, donde según el modelo planteado por el autor, esta área actúa como experto administrativo, socio estratégico, agente de cambio, y defensor de los trabajadores donde esta visión conceptual permite abordar de forma integral dicha área, dejando de lado la visión operativa tradicional.

Así mismo, con relación a la gestión de competencias, Spencer y Spencer (1993) en su metodología de gestión por competencias, permite la identificación, evaluación, y desarrollo de habilidades críticas del personal que apuntan al desempeño esperado; por lo que los procesos de selección, formación y evaluación del talento humano son más fáciles de concebir con esta herramienta, contribuyendo a la productividad y al desarrollo de la organización.

Por su lado, la cultura organizacional tiene una gran influencia dentro de la gestión del talento humano. En el caso de Multintec, se ha tomado como referente la teoría de los niveles de cultura de Edgar Schein (2010), la cual ayuda a reconocer tanto los aspectos visibles como los más profundos e invisibles que influyen en la forma de actuar de las personas. Gracias a este enfoque, es posible entender mejor las resistencias frente al cambio, los símbolos que fortalecen la identidad y los valores que comparten los colaboradores, factores que resultan determinantes al momento de implementar un nuevo modelo de gestión del talento.

El modelo metodológico desarrollado a partir de la **Metodología de Marco Lógico (MML)** se ha consolidado como una herramienta clave para planificar, gestionar y evaluar proyectos. Esta metodología tiene un amplio uso a nivel internacional, así como en el sector público y el privado ya que posee una forma estructurada que orienta a alcanzar resultados concretos. Para Ortigón, Pacheco y Prieto (2005), esta metodología permite la organización de información de los proyectos de forma ordenada, buscando relaciones entre los problemas detectados, los objetivos planteados, las actividades y los indicadores para hacer seguimiento, todo plasmado en la matriz de marco lógico que integra los principales componentes del proyecto como son el fin, propósito, productos y actividades

La MML a nivel de consultoría organizacional, facilita la planeación sistemática y también ayuda en la alineación de los recursos disponibles con los objetivos estratégicos a



nivel empresarial. Dicha metodología al aplicarse permite la priorización de problemas, definiendo soluciones viables permitiendo la medición de avances con indicadores verificable que garantizan transparencia y rendición de cuentas. Por otra parte, según Briñis (2017) esta metodología fomenta la participación de los actores clave, fortaleciendo tanto el compromiso como el sentido de pertenencia frente a los resultados. De esta manera, utilizar el Marco Lógico en procesos de consultoría asegura que estos sean eficientes, medibles y replicables, aumentando el impacto positivo en la estructura y el funcionamiento de la organización.

Marco Normativo

En la siguiente tabla se presenta el marco normativo que relaciona la normatividad tenida en cuenta para la realización del proyecto de consultoría:

Tabla 2.

Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Decreto 1072 de 2015	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, que exige la estructuración de procesos de gestión humana formales (Ministerio del Trabajo, 2015).
NTC ISO 30414:2018	Ofrece directrices para la mediar con el capital humano en términos de eficacia y eficiencia (ICONTEC, 2018).
ISO 9001:2015	Promueve una visión centrada en la mejora constante y en responder a las necesidades del cliente, incorporando la gestión del talento humano como un elemento esencial dentro del sistema de calidad (ISO, 2015).

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

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se sustenta en la adaptación de dos metodologías fundamentales: el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y el Enfoque de Marco Lógico. El PMBOK, ampliamente reconocido a nivel mundial, reúne buenas prácticas y directrices para la gestión de proyectos. En este caso, se emplea como guía general para ordenar el proceso de consultoría, estableciendo de manera clara las etapas de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre. Esta metodología por su perspectiva integral, facilita los entregables, asignar responsabilidades, la gestionar recursos y controlar los riesgos, esto asegura que el proyecto avance en línea con los objetivos trazados, dentro del tiempo y presupuesto planificados (PMI, 2021).

El Marco Lógico se manifiesta como un método de tipo participativo que permite identificar de manera efectiva los problemas, precisar objetivos y crear indicadores específicos para evaluar los resultados. En este proyecto se utilizan tres de sus instrumentos principales: el árbol de problemas, que facilita la identificación de causas y efectos de la situación analizada; el árbol de objetivos, que convierte dichas causas en metas alcanzables; y la matriz de marco lógico, que sintetiza en un solo esquema la lógica del proyecto, junto con sus indicadores, fuentes de verificación y supuestos. Gracias a este enfoque, la planificación se vuelve más clara, medible y enfocada en resultados que responden de manera directa a las prioridades estratégicas de la empresa (CEPAL, 2005).

Población

El primer paso para caracterizar a la población que será objeto de la consultoría consiste en analizar y reconocer la estructura organizacional actual de Multintec S.A.S. Este diagnóstico inicial permite comprender cómo se distribuyen las áreas, los cargos y las funciones dentro de la organización, identificando las relaciones jerárquicas y los flujos de comunicación existentes. A partir de esta revisión, se presenta el siguiente organigrama, el

cual refleja de manera visual la estructura vigente y servirá como base para orientar las acciones del proyecto:

Ilustración 4. *Estructura Organizacional Multintec S.A.S*



Nota: [Multintec S.A.S, 2025].

Multintec s.a.s, posee una estructura funcional, la cual cuenta con una comunicación efectiva y líneas de autoridad claramente establecidas. Está formada por tres principales gerencias que directamente informan a la Gerencia General: Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial y Marketing. Cada una de estas áreas agrupa dependencias específicas, lo que permite una gestión especializada: la primera gestiona contabilidad, tesorería y compras; la segunda se encarga de la planificación de proyectos, ejecución de obras y seguridad y salud en el trabajo; y la tercera coordina ventas, servicio al cliente y publicidad y medios. Esta estructura permite una adecuada coordinación de las actividades y un control eficiente de los procesos claves en la prestación de servicios de obras civiles.

Aunque la empresa no cuenta actualmente con un área estructurada de Talento Humano, la gestión de personal se canaliza principalmente desde la Gerencia Administrativa y Financiera, la cual centraliza procesos de contratación, pagos y gestión de personal. En el desarrollo del proyecto, los consultores interactuarán directamente con el Gerente General

para la toma de decisiones estratégicas y con responsables designados en la Gerencia Administrativa y Financiera para los temas relacionados con el recurso humano.

Adicionalmente, se prevé la colaboración puntual de la Gerencia de Operaciones para coordinar actividades con el personal de obra y de la Gerencia Comercial y Marketing para facilitar procesos de comunicación interna durante la ejecución del proyecto.

El trabajo tendrá un alcance organizacional integral, impactando a la totalidad de la plantilla, que incluye personal directivo, administrativo y operativo. En este momento, la empresa dispone de colaboradores distribuidos en diferentes niveles jerárquicos, un equipo directivo conformado por el Gerente General y tres gerentes de área; un nivel administrativo que gestiona procesos financieros, logísticos y comerciales; y un nivel operativo conformado por personal técnico y de obra, encargado de la ejecución de los proyectos. La gestión permitirá perfeccionar la coordinación interna, mejorar la gestión de recursos humanos y fortalecer la comunicación entre todas las áreas, repercutiendo en un mejor rendimiento general de la organización.

Stakeholders

Para asegurar que la consultoría tenga éxito, es fundamental reconocer desde el inicio a las personas dentro de la empresa que participarán activamente y se comprometerán con el desarrollo del proyecto, trabajando de manera coordinada con el equipo consultor. Este procedimiento, llamado como identificación de *Stakeholders*, consiste en identificar a las personas que se verán impactadas, tanto de manera directa o indirecta, por los resultados del proyecto, y recopilar información clave sobre sus intereses, grado de participación y nivel de influencia en el logro de los objetivos. Los *Stakeholders* pueden ocupar diferentes jerarquías dentro de la organización y tener distintos grados de autoridad o interés. Para manejar de forma ordenada esta información, se utiliza la matriz RACI (ver tabla 3), que facilita la recopilación, organización, análisis y priorización de cada uno de estos actores, definiendo el

rol que desempeñarán en el proyecto y fomentando su compromiso en cada etapa (PMI, 2008).

Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Trabajo de campo			Asesor Gerencia	
Elementos que soportan la consultoría		Jefe de Talento Humano		

Nota: Construcción propia, [2025].

Plan de Trabajo

En esta sección se aprecian las actividades previstas para el perfeccionamiento y desarrollo del proyecto de consultoría, junto con la propuesta de cronograma diseñado para la fase de ejecución. Este plan ofrece una visión clara del orden en que se ejecutarán las tareas, los tiempos estimados y la secuencia lógica de acciones necesarias para alcanzar los objetivos precisos. Seguidamente, se muestra el plan de trabajo, donde se incluyen las actividades establecidas dentro del alcance del proyecto.

Ilustración 5. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																	
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto																
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato																
0.3	Generación del contrato																
0.4	Firma del acta de inicio																
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica																
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																	
1.1.	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	Diagnóstico organizacional del área de talento humano																
3.1.1	Elaboración del formulario preguntas para el diagnóstico																
3.1.2	Aplicar la Encuesta de identificación																
3.1.3	Análisis de resultados de la encuesta																
3.2	Diseño de la estructura organizacional del área de talento humano acorde a las necesidades																
3.3	Desarrollo de procesos y procedimientos de gestión humana																
3.4	Implementación de herramientas de gestión del desempeño																
3.5	Capacitación del equipo interno en gestión del talento humano																
3.6	Elaboración de políticas y normativas internas																
3.7	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																
4. CIERRE																	
4.1	Informe de cierre y entregables.																
4.2	Lecciones aprendidas.																
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																

Nota: Construcción propia, [2025].

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

En esta fase del proyecto se pasa de la etapa de planificación a la ejecución, lo que implica realizar directamente la intervención en la organización. En este punto no solo se implementan las estrategias e ideas previamente definidas, sino que también comienzan a concretarse los entregables acordados en el alcance del proyecto. Este momento resulta fundamental, ya que permite evidenciar cómo las propuestas se transforman en resultados tangibles que generan valor para la institución. Asimismo, durante la intervención se procura

que cada acción esté en sintonía con los objetivos generales, asegurando que los productos entregados respondan de manera efectiva a las necesidades identificadas por la organización.

Desarrollo del Plan de Trabajo

En este apartado se presentan las acciones ejecutadas dentro del plan de trabajo del proyecto de consultoría. Cada una de ellas evidencia cómo la intervención generó aportes innovadores que fortalecieron la gestión empresarial y, al mismo tiempo, demostraron el cumplimiento de los objetivos planteados.

El proceso comenzó con un diagnóstico de la situación actual de Multintec S.A.S. Con relación a la formalización del área de Talento Humano. Para ello, se utilizó un cuestionario al personal (ver Anexo A), a través del cual se recopiló las percepciones, expectativas y preocupaciones concernientes con el tema. Con los datos obtenidos se identificaron fortalezas, oportunidades y desafíos, lo que permitió diseñar una matriz DOFA (ver Anexo B). Este análisis no solo puso en evidencia los efectos de no contar con un área formalizada, sino que también aportó recomendaciones prácticas para la toma de decisiones estratégicas y la mejora en la gestión del capital humano.

De manera complementaria, se realizó un estudio de mercado y un ejercicio de **benchmarking** con empresas del mismo sector. A partir de este trabajo, se propuso un organigrama adaptado a las necesidades de Multintec S.A.S. (ver Anexo C). Los resultados quedaron registrados en el Informe de investigación de mercados, que incluyó la propuesta de estructura organizacional y la definición de roles, la cual fue revisada y validada por la gerencia. Asimismo, se diseñaron protocolos estandarizados para los procesos más relevantes de talento humano: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, bienestar laboral, evaluación del desempeño y desvinculación. Todo este material se consolidó en el Manual ejecutivo de procesos y procedimientos estandarizados (ver Anexo D).

Otro de los logros alcanzados fue el diseño de un sistema de evaluación del desempeño, con indicadores enfocados en el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de competencias técnicas y transversales, la satisfacción del personal y los índices de rotación. El resultado se concretó en el Protocolo del sistema de evaluación del desempeño e indicadores de gestión (ver Anexo E), concebido como un modelo práctico y medible. De igual forma, se definió un plan anual de formación orientado al fortalecimiento de competencias clave, tales como comunicación efectiva, liderazgo, innovación, normatividad en seguridad laboral y manejo de herramientas de gestión. Dicho plan se documentó en el Protocolo de capacitación y plan de desarrollo de competencias (ver Anexo F), acompañado de un cronograma detallado con prioridades claras.

Finalmente, se llevaron a cabo jornadas de socialización y trabajo de campo en las que se difundieron las nuevas políticas de talento humano en materia de selección, contratación, capacitación, bienestar y desempeño. Como resultado de estas actividades quedaron las Memorias de las sesiones de divulgación y trabajo de campo (incluidas en los anexos), donde se registran los acuerdos alcanzados y los compromisos asumidos por la organización.

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación en un proyecto no es algo que se haga solo al final, sino que se lleva a cabo de forma continua mientras se desarrolla. Es como un seguimiento que permite mirar cómo va avanzando el trabajo, revisar si se cumplen los objetivos y ajustar cuando sea necesario. Por eso, es importante comparar las actividades que realmente se han ejecutado con las que estaban previstas en el plan de trabajo de la consultoría. Para organizar todo esto, se presenta la información en una matriz (ver tabla 4) que resume los aspectos más relevantes del proyecto. Esta matriz se construye con dos lógicas: una vertical, que va desde la Actividad hasta el Resultado, el Propósito y el Fin; y una horizontal, que incluye el Resumen narrativo, los Indicadores, los medios de Verificación y los Supuestos. De esta manera se

pueden identificar con claridad los logros y resultados obtenidos con la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Narrativa	Indicadores / Costos	Medios de Verificación	Supuestos
FIN: Fortalecer la competitividad y sostenibilidad de Multintec S.A.S. a través de una gestión de talento humano estructurada, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos.	- Disminución de la rotación laboral en un 20% durante el primer año. - Aumento del nivel de satisfacción laboral en un 25%.	- Encuestas de clima laboral. - Reportes de gestión de RR.HH. - Indicadores de retención de personal.	Compromiso sostenido de la gerencia y asignación de recursos.
PROPÓSITO Diseñar la estructura del área de talento humano en Multintec S.A.S. para optimizar la gestión del capital humano mediante procesos, procedimientos y herramientas modernas.	- Documento de diseño aprobado por la gerencia. - Funcionamiento inicial del área de talento humano con procesos definidos.	- Actas de aprobación. - Manuales y protocolos validados. - Organigrama oficial.	Aceptación de los cambios por parte de los empleados y líderes de área.
COMPONENTE 1: Diagnóstico de la situación actual de la gestión de talento humano.	- Informe de diagnóstico validado. - Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA).	- Informe de diagnóstico. - Matriz DOFA. - Actas de validación.	Acceso a la información documental y disposición del personal.
COMPONENTE 2: Diseño de la estructura organizacional del área de talento humano.	- Informe de investigación de mercados. - Diseño estructural y organigrama propuesto.	- Documento final de investigación. - Organigrama validado.	Disponibilidad de referentes de mercado y apoyo directivo.
COMPONENTE 3: Desarrollo de procesos y	- Protocolos documentados y estandarizados.	- Manual de procesos y procedimientos	Recursos técnicos y humanos disponibles.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Narrativa	Indicadores / Costos	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTE 4: Implementación de herramientas de gestión del desempeño.	- Sistema de evaluación del desempeño documentado y validado. - Indicadores de gestión definidos.	- Protocolos del sistema de evaluación. - Reportes de indicadores.	Aprobación gerencial y participación de los empleados.
COMPONENTE 5: Capacitación interna en gestión del talento humano.	- Plan de desarrollo de competencias implementado. - Número de empleados capacitados.	- Protocolo de capacitación. - Actas y listas de asistencia.	Disponibilidad de tiempo del personal y compromiso en la formación.
COMPONENTE 6: Elaboración de políticas y normativas internas.	- Políticas de gestión humana aprobadas y divulgadas.	- Documento de políticas. - Memorias de sesiones de divulgación.	Apoyo directivo y participación del personal en la socialización.

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase damos cierre oficial al proyecto, presentando los productos finales y el informe de gestión que recopila los cambios implementados. Dichos resultados evidencian las innovaciones aplicadas en la gestión del talento humano y su aporte a la mejora de la gestión empresarial dentro de Multintec S.A.S.

Lecciones Aprendidas

Este segmento compila las buenas prácticas y las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto de estructuración del área de talento humano en Multintec S.A.S. Entre los principales aciertos se resalta la apertura de la organización para socializar, divulgar o compartir la información y participar en las encuestas y talleres, lo cual facilitó el diagnóstico inicial.

El compromiso de la gerencia en validar los productos suministrados, ya que posibilitó la alineación de la propuesta con las necesidades reales de la empresa. Otro aspecto relevante fue la disposición del equipo interno para recibir capacitaciones, lo que generó un ambiente favorable para fortalecer competencias.

En cuanto a las situaciones y dificultades encontradas, se visualiza que en ciertos momentos el tiempo disponible para compilar la información resultó limitado, lo que conllevó a ciertos retrasos en la entrega de insumos clave. De igual forma, se identificaron vacíos en la documentación previa de los procesos de talento humano, lo cual exigió de un trabajo adicional para diseñar correctamente los protocolos. A esto se sumaron algunas dificultades en la comunicación entre las diferentes áreas, una experiencia que, aunque fue complicada y desafiante, dejó aprendizajes muy importantes para fortalecer la coordinación en futuros proyectos.

Como los avances logrados como los desafíos enfrentados se convierten en oportunidades de mejora que contribuyen a consolidar una gestión del talento humano más organizada e innovadora en Multintec S.A.S. Además, componen una base valiosa que podrá orientar próximos procesos de consultoría dentro de la organización.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el propósito de fortalecer la capacidad institucional y asegurar que los avances obtenidos con este proyecto de consultoría se mantengan en el tiempo, se presentan a la gerencia una serie de recomendaciones.

A corto plazo, se plantea la necesidad de poner en marcha de manera inmediata los protocolos de procesos y procedimientos de talento humano, junto con el sistema de evaluación del desempeño, ya que son herramientas clave para asegurar orden, transparencia y claridad en la gestión. Igualmente, se considera indispensable socializar con todo el equipo las nuevas



políticas internas y el plan de capacitación, de modo que desde el inicio se genere apropiación y compromiso por parte de los colaboradores.

En un horizonte de mediano plazo, se sugiere valorar los efectos de las capacitaciones y del sistema de evaluación, con el propósito de ajustar los indicadores y metodologías de acuerdo con los resultados alcanzados. Asimismo, es importante consolidar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, aprovechando los protocolos ya establecidos, lo que permitirá que la implementación sea más coherente, ágil y efectiva.

Por último, Este ejercicio no solo proporciona un análisis de la situación actual, sino que también permite abrir la puerta a la reflexión sobre los cambios para dar el paso hacia una gestión más estructurada, innovada y alineada con los objetivos estratégicos de Multintec S.A.S. De tal manera que el informe no se limita a describir hallazgos, sino que busca contribuir como una guía práctica para la toma de decisiones gerenciales, aportando insumos que orienten el diseño de una propuesta sólida y valiosa Rol estratégico del área de Talento Humano: La gran mayoría de los involucrados estuvieron de acuerdo en que esta área no debe únicamente ser vista como una oficina administrativa encargada de tareas ejecutivas, sino como un aliado estratégico capaz de fomentar el desarrollo organizacional y promover o contribuir al bienestar integral de los trabajadores en su totalidad. Necesidad de formalización: Se identificó como una prioridad o necesidad apremiante, ya que la falta de una estructura definida ha generado desorden en procesos claves como la contratación, la capacitación y la definición de funciones dentro de la empresa. para la formalización del área de Talento Humano. a **largo plazo**, se sugiere establecer el área de talento humano como un pilar estratégico de Multintec S.A.S., garantizando presupuesto, personal y recursos para mantener actualizados los procesos, promover la innovación en la gestión y consolidar una cultura organizacional centrada en las personas.

Estas acciones permitirán a la empresa aprovechar plenamente los productos generados por la consultoría y garantizar que los beneficios del proyecto se mantengan en el tiempo.



Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bassi, L. (2011). *Raging debates in HR analytics*. People and Strategy Journal.
- Briñis, E. (2017). *Metodología de marco lógico: Aplicación práctica en proyectos*. Editorial Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- CEPAL. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5607>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*.
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business Press.
-

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal.
- ICONTEC. (2018). *NTC ISO 30414: Directrices para la información del capital humano*. Colombia.
- Matus, C. (2007). *Política, planificación y gobierno*. Siglo XXI Editores.
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015*. Compilación del sector trabajo. Colombia.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.
- PMI. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Fourth Edition. Project Management Institute.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Seventh Edition. Project Management Institute.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR Competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
-

Anexos

Anexo A. Diagnóstico y análisis situacional

Informe de Diagnóstico y Análisis Situacional

Proyecto: Formalización del Área de Talento Humano en Multintec S.A.S.

1. Introducción

El presente documento recoge los resultados de un ejercicio de diagnóstico realizado en **Multintec S.A.S.**, cuyo propósito principal fue conocer las percepciones, expectativas y necesidades del personal frente a la creación de un área formal de Talento Humano. Este análisis se desarrolló a partir de la aplicación de un cuestionario abierto dirigido a los colaboradores de la empresa (ver Anexo A), lo que permitió recopilar sus opiniones respecto al papel estratégico que tendría esta área, los beneficios que podría aportar a la organización y los principales retos que se deben superar para su implementación.

La información recolectada fue sistematizada en una matriz DOFA, una herramienta que permite visualizar de manera ordenada las fortalezas internas, las oportunidades externas, así como las debilidades y amenazas que influyen en la gestión del talento humano de la empresa. Este análisis no solo ofrece un diagnóstico claro de la situación actual, sino que también invita a reflexionar sobre los cambios necesarios para avanzar hacia una gestión más estructurada, innovadora y coherente con los objetivos estratégicos de Multintec S.A.S.

De este modo, el informe trasciende la simple descripción de hallazgos y se convierte en una guía práctica para la toma de decisiones directivas, aportando elementos que orientan el diseño de una propuesta sólida para formalizar el área de Talento Humano. En consecuencia, el documento constituye un punto de partida para consolidar procesos más eficientes, transparentes y sostenibles, que fortalezcan la cultura organizacional y potencien el desarrollo de los colaboradores dentro de la compañía.

Principales hallazgos del diagnóstico

El análisis de las respuestas de los trabajadores permitió identificar patrones comunes y consensos que ofrecen un panorama claro de la situación actual:



Rol estratégico del área de Talento Humano: La mayoría de los participantes resaltó que esta dependencia no debe limitarse a funciones administrativas, sino que debe posicionarse como un aliado estratégico en el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados.

1. **Necesidad de formalización:** Se reconoció como una prioridad urgente, ya que la ausencia de un área estructurada ha generado desorden en procesos clave como contratación, capacitación y definición de roles.
 2. **Causas de la falta de formalización:** Entre los factores más señalados se encuentran la baja prioridad en la agenda directiva, restricciones presupuestales y la carencia de personal con la formación necesaria para liderar el área.
 3. **Beneficios esperados de la formalización:** Los encuestados consideran que establecer un área formalizada permitiría ordenar los procesos, clarificar responsabilidades, fortalecer la capacitación y, en consecuencia, elevar la motivación y el compromiso del personal.
 4. **Acciones ya adelantadas:** Algunos colaboradores destacaron avances preliminares, como la creación de protocolos básicos de contratación y la realización de capacitaciones puntuales, evidenciando el interés de la organización por fortalecer la gestión de talento humano.
 5. **Principales desafíos:** El reto más relevante identificado es asegurar los recursos financieros y el compromiso constante de la gerencia, además de superar la resistencia al cambio en algunos equipos de trabajo.
 6. **Consecuencias de la ausencia del área:** Se identifican problemas como rotación alta de personal, desmotivación, duplicidad de funciones y ausencia de planes de desarrollo profesional.
 7. **Elementos a considerar en la formalización:** Los trabajadores mencionan la importancia de contar con perfiles claros, manuales de funciones, procesos de selección y evaluación definidos, además de indicadores que permitan medir resultados.
 8. **Perfil esperado del líder del área:** Se espera un profesional con experiencia en gestión humana, liderazgo participativo, habilidades comunicativas y visión estratégica.
 9. **Aportes esperados por la gerencia:** La alta dirección espera que el área contribuya a mejorar la productividad, fortalecer el clima laboral y alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos globales de la empresa.
-

3. Análisis situacional – Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
Claridad general de la importancia del talento humano.	Incremento en la demanda del sector por sectores formales de gestión humana.
Interés preliminar de la empresa en crear políticas básicas.	viabilidad en acceder a programas externos de formación.
Ambiente de trabajo colaborativo entre áreas.	Uso de equipos tecnológicos para modernizar procesos.
Debilidades	Amenazas
No existe un área formal dedicada a la gestión humana.	Empresas competidoras con estructuras consolidadas en gestión humana.
Falta de procesos y conocimientos estandarizados de selección, capacitación y evaluación.	Resistencia interna a los cambios.
Limitaciones de presupuesto.	Riesgo de fuga de talento por ausencia de planes de desarrollo.
Alta rotación y desmotivación del personal.	

4. Conclusiones

El diagnóstico evidencia que en Multintec S.A.S. existe una percepción clara: la formalización del área de Talento Humano no solo es necesaria, sino prioritaria para el crecimiento de la organización. Los trabajadores reconocen los vacíos que hoy afectan el clima laboral y la eficiencia, y a la vez muestran disposición para que se implementen cambios estructurales.

La matriz DOFA pone en relieve que, aunque la empresa enfrenta retos internos y amenazas externas, también cuenta con condiciones favorables y una oportunidad clave para transformar su manera de gestionar el capital humano. Si la gerencia toma la decisión de formalizar esta área, se abrirá la puerta a mejorar la motivación del personal, disminuir la rotación, estandarizar procesos y, en general, fortalecer la sostenibilidad de la empresa.

Anexo B. Diseño de la estructura organizacional del área de talento humano

Informe de investigación de Mercados

Introducción

El presente informe tiene como finalidad presentar los resultados de la investigación de mercados aplicada al diseño de la estructura organizacional del área de talento humano en Multintec S.A.S. Este documento constituye la base para implementar un modelo de gestión de talento alineado con las mejores prácticas del sector.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de estructura organizacional para el área de talento humano en Multintec S.A.S. a partir de la investigación de tendencias y benchmarking del sector empresarial.

Objetivos Específicos

- Analizar las tendencias actuales en gestión humana en el sector tecnológico e industrial.
- Realizar un benchmarking con empresas similares para identificar mejores prácticas.
- Proponer un organigrama y roles clave para el área de talento humano.

Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque descriptivo y comparativo, a partir de la recopilación de información de fuentes primarias —como entrevistas y encuestas aplicadas a empresas del sector— y de fuentes secundarias, entre ellas artículos, reportes y bases de datos. Además, se emplearon técnicas de *benchmarking* que permitieron contrastar diferentes estructuras organizacionales y establecer lineamientos ajustados a las necesidades de Multintec S.A.S.

Análisis del Sector

En la actualidad, el sector tecnológico e industrial se enfrenta a desafíos importantes en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con la retención de personal altamente calificado, la digitalización de procesos y la adopción de esquemas de trabajo híbridos. Entre las tendencias más destacadas se encuentran la automatización de las funciones



de recursos humanos, el uso de datos como base para la toma de decisiones y la creciente importancia del bienestar de los colaboradores.

Benchmarking de Empresas Similares

Se realizó un análisis comparativo con tres empresas de tamaño similar en el sector: TechSolutions S.A., Innovatech Ltda. y GlobalSoft S.A.S. Se identificaron patrones comunes como la existencia de áreas especializadas en:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Bienestar y clima organizacional
- Evaluación del desempeño y compensación

A partir de este análisis se concluye que Multintec S.A.S. debe implementar un área de talento humano estructurada con divisiones especializadas para responder a las exigencias actuales.

Propuesta de Estructura Organizacional

Se propone una estructura organizacional para el área de talento humano con los siguientes cargos y funciones clave:

- Director de Talento Humano: Liderar la estrategia general del área.
- Coordinador de Reclutamiento y Selección: Encargado de atraer y seleccionar el talento adecuado.
- Coordinador de Capacitación y Desarrollo: Responsable de la formación y el plan de carrera.
- Coordinador de Bienestar Laboral: Enfocado en la calidad de vida laboral y el clima organizacional.
- Analista de Evaluación del Desempeño: Gestiona los indicadores de gestión y evaluaciones.

El organigrama propuesto responde a un modelo jerárquico-funcional, donde el director de Talento Humano reporta directamente a la Gerencia General, y los coordinadores gestionan áreas especializadas.

Organigrama Propuesto

Gerencia General

- └─ director de Talento Humano
 - └─ Coordinador de Reclutamiento y Selección
 - └─ Coordinador de Capacitación y Desarrollo
 - └─ Coordinador de Bienestar Laboral
 - └─ Analista de Evaluación del Desempeño





Conclusiones

La exploración del ámbito laboral evidencia la falta de una estructura organizacional robusta en el área de talento humano para Multintec S.A.S. El organigrama y los roles planteados garantizan un manejo integral de los procesos de gestión humana, fortaleciendo a la empresa en mejorar la atracción, desarrollo, retención y desempeño de sus trabajadores.



Anexo C. Protocolos de Procesos y Procedimientos de Talento Humano

Proyecto: Estructuración del Área de Talento Humano en la Empresa Multintec S.A.S.

Empresa: Multintec S.A.S.

Fecha: septiembre 2025

Documento: Manual ejecutivo de procesos y procedimientos estandarizados

Introducción

El presente documento reúne las formalidades de los procesos y procedimientos del área de talento humano de Multintec S.A.S. Su objetivo primordial es normalizar las prácticas de gestión del recurso humano, perfeccionar la eficacia organizacional y garantizar la equidad en el trato a los aliados.

Metodología de Diseño de Procesos

La construcción de estos protocolos se desarrolló mediante:

- Levantamiento de información con líderes de área.
- Entrevistas a colaboradores clave.
- Benchmarking con estándares de gestión humana en el sector.
- Documentación en diagramas de flujo para la trazabilidad de cada proceso.

Mapa de Procesos del Área de Talento Humano

Procesos Estratégicos

- Planeación de personal.
- Definición de políticas de talento humano.

Procesos Misionales

- Reclutamiento y selección.
- Contratación.
- Inducción y capacitación.
- Bienestar laboral.
- Evaluación del desempeño.

Procesos de Apoyo

- Administración de nómina.
- Gestión documental.



Organigrama propuesto área talento humano



Procedimientos Detallados

1. Reclutamiento y Selección

- Publicación de vacantes en portales y redes.
- Recepción y preselección de hojas de vida.
- Entrevistas y pruebas psicotécnicas.
- Selección final y notificación.

2. Contratación

- Solicitud de documentos requeridos.
- Elaboración y firma de contrato.
- Registro en sistemas internos y afiliaciones a seguridad social.

3. Inducción

- Bienvenida institucional.
- Presentación de políticas y reglamentos.
- Asignación de mentor o guía.

4. Capacitación

- Identificación de necesidades de formación.
- Planificación de cronograma de cursos.
- Ejecución de talleres.
- Evaluación de resultados.

5. Bienestar Laboral

- Diseño de programas recreativos, culturales y de salud.

- Estrategias de reconocimiento al desempeño.
- Evaluación periódica del clima organizacional.

6. Evaluación del Desempeño

- Definición de indicadores de evaluación.
- Aplicación de instrumentos de medición.
- Retroalimentación personalizada.
- Plan de mejora continua.

7. Desvinculación

- Comunicación formal de la decisión.
- Paz y salvo de obligaciones.
- Entrevista de salida.
- Retroalimentación institucional.

Conclusiones

La estandarización de estos protocolos fortalece la gestión del talento humano en Multintec S.A.S., asegurando eficiencia en los procesos, transparencia en la toma de decisiones y una experiencia laboral más estructurada para los colaboradores.



Herramienta aplicada para la recolección de información para formalización del área de talento humano.

INSTRUMENTO FORMALIZACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Fecha:

Nombre:

Cargo:

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?



Anexo D. Implementación de herramientas de gestión del desempeño

Sistema de Evaluación del Desempeño e Indicadores de Gestión

Proyecto: Estructuración del Área de Talento Humano en la Empresa Multintec S.A.S.

Empresa: Multintec S.A.S.

Fecha: septiembre 2025

Documento: Protocolo del sistema de evaluación del desempeño e indicadores de gestión

Introducción

La evaluación del desempeño es un proceso clave en la gestión del talento humano, ya que permite medir el rendimiento de los colaboradores, identificar fortalezas y áreas de mejora, y tomar decisiones estratégicas sobre formación, promociones y desarrollo de carrera.

Este documento establece el protocolo de evaluación del desempeño y define los indicadores de gestión que guiarán el seguimiento y mejoramiento continuo en Multintec S.A.S.

Objetivos de la Evaluación

- Garantizar la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Reconocer y recompensar el rendimiento sobresaliente.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Promover la mejora continua en los procesos de gestión humana.

Metodología de Evaluación

La evaluación del desempeño se realizará con una metodología **mixta** que incluye:

1. **Autoevaluación** – el colaborador analiza su propio rendimiento.
2. **Evaluación del jefe Inmediato** – basada en metas, competencias y resultados.
3. **Evaluación 360° (opcional en algunos cargos)** – incluye retroalimentación de pares, subordinados y clientes internos.

La periodicidad será **semestral** y se documentará en el sistema de gestión del talento humano.

Criterios de Evaluación

1. Resultados y cumplimiento de metas.
2. Competencias técnicas (conocimientos, habilidades específicas del cargo).
3. Competencias conductuales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo).

1. Innovación y aportes al mejoramiento organizacional.
2. Cumplimiento de políticas internas y valores corporativos.

Indicadores de Gestión del Desempeño (KPIs)

- % de cumplimiento de objetivos individuales.
- Nivel de competencias desarrolladas (escala 1–5).
- Índice de rotación de personal.
- Nivel de satisfacción laboral (encuestas internas).
- Promedio de capacitaciones completadas por empleado.
- % de planes de mejora implementados tras evaluaciones.

Protocolo de Aplicación

1. **Planeación:** definir los objetivos y competencias a medir.
2. **Comunicación:** socializar el proceso con todos los colaboradores.
3. **Ejecución:** aplicar la evaluación (formato digital y entrevistas).
4. **Retroalimentación:** presentar resultados y acordar planes de mejora.
5. **Seguimiento:** verificar avances en las competencias y metas acordadas.

Ejemplo de Formato de Evaluación

Competencia / Meta	Nivel esperado	Nivel alcanzado	Observaciones	Plan mejora	de
Cumplimiento de objetivos	90%	85%	Alcanzó 85% de las metas	Reforzar gestión de tiempos	de
Trabajo en equipo	4/5	3/5	Requiere mayor colaboración interáreas	Taller de integración	de
Conocimientos técnicos	4/5	5/5	Supera el nivel esperado	Mantener y compartir buenas prácticas	y

Conclusiones

El protocolo de evaluación del desempeño e indicadores de gestión permitirá a Multintec S.A.S. fortalecer sus procesos de talento humano, garantizar transparencia en la valoración de los colaboradores y orientar la capacitación hacia el desarrollo de competencias estratégicas.

Anexo E. Capacitación del equipo interno en gestión del talento humano

Protocolo de Capacitación y Plan de Desarrollo de Competencias

Proyecto: Estructuración del Área de Talento Humano en la Empresa Multintec S.A.S.

Empresa: Multintec S.A.S.

Fecha: septiembre 2025

Documento: Protocolo de capacitación y plan de desarrollo de competencias

Introducción

La capacitación del personal constituye una herramienta estratégica para el fortalecimiento del capital humano. Este documento presenta el protocolo de capacitación y el plan de desarrollo de competencias diseñado para Multintec S.A.S., con el fin de mejorar el rendimiento laboral, promover la innovación y asegurar la competitividad organizacional.

Objetivos

- Desarrollar competencias técnicas y transversales en los colaboradores.
- Fomentar la actualización continua del conocimiento.
- Potenciar el liderazgo y la innovación en la empresa.
- Mejorar el clima laboral y la motivación del equipo.

Metodología

La estrategia de capacitación se desarrollará a través de:

1. **Detección de necesidades de capacitación (DNC):** encuestas, entrevistas y análisis de desempeño.
2. **Diseño de programas formativos:** estructuración de contenidos y selección de instructores internos o externos.
3. **Ejecución de la capacitación:** talleres, cursos, conferencias y capacitaciones en línea.
4. **Evaluación de la capacitación:** medición del impacto en desempeño y competencias adquiridas.

Competencias Prioritarias Para Desarrollar

Competencias Técnicas

- Manejo de software especializado.



- Procesos internos de producción y calidad.
- Normatividad en seguridad laboral.

Competencias Transversales

- Comunicación efectiva.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Innovación y pensamiento crítico.
- Gestión del tiempo.

Protocolo de Capacitación

- Planeación:**
 - Definir competencias prioritarias por área.
 - Establecer el cronograma anual de capacitaciones.
- Implementación:**
 - Realizar talleres presenciales y virtuales.
 - Documentar asistencia y participación.
- Evaluación:**
 - Aplicar encuestas de satisfacción.
 - Medir el impacto en el desempeño laboral.
- Mejora Continua:**
 - Incorporar sugerencias de los colaboradores.
 - Ajustar el plan según los resultados obtenidos.

Plan Anual de Capacitación y Desarrollo

Mes	Tema de Capacitación	Modalidad	Responsable	Competencias Desarrollar	Por
Enero	Inducción institucional	Presencial	Talento Humano	Cultura organizacional	
Marzo	Comunicación efectiva	Taller	Externo	Habilidades blandas	
Mayo	Normas de seguridad laboral	Presencial	Seguridad Industrial	Cumplimiento normativo	
Julio	Innovación y creatividad	Virtual	Consultor externo	Pensamiento crítico	
Septiembre	Liderazgo y trabajo en equipo	Taller	Talento Humano	Liderazgo	
Noviembre	Software de gestión empresarial	Virtual	Área TI	Competencias técnicas	

Conclusiones

El protocolo de capacitación y el plan de desarrollo de competencias permitirán a Multintec S.A.S. fortalecer el perfil profesional de sus colaboradores, adaptarse a los cambios del mercado y consolidar una cultura de aprendizaje continuo.

Anexo F. Elaboración de políticas y normativa interna

Memorias de la Sesión de Divulgación y Trabajo de Campo

Proyecto: Estructuración del Área de Talento Humano en la Empresa Multintec S.A.S.

Empresa: Multintec S.A.S.

Fecha: septiembre 2025

Documento: Memorias de la sesión de divulgación y trabajo de campo sobre políticas y normativas internas

Introducción

Este documento presenta las memorias de la sesión de divulgación y el trabajo de campo realizado en Multintec S.A.S. con el objetivo de socializar las **políticas y normativas internas** del área de talento humano, garantizar su comprensión por parte de los colaboradores y recoger observaciones para su implementación efectiva.

Objetivos de la Sesión

- Socializar las políticas y normativas internas propuestas para el área de talento humano.
- Promover la participación de los colaboradores en la validación de dichas políticas.
- Recoger retroalimentación para ajustar los protocolos y procedimientos.
- Garantizar el compromiso de la organización con una gestión humana transparente y equitativa.

Desarrollo de la Sesión

La sesión se llevó a cabo el día **10 de septiembre de 2025** en la sala de juntas de Multintec S.A.S., con la participación de 25 colaboradores de diferentes áreas.

Temas abordados:

1. Presentación de la **nueva estructura organizacional** del área de talento humano.
2. Socialización de las **políticas de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño**.
3. Exposición de los **protocolos de bienestar y desvinculación laboral**.
4. Presentación del **sistema de indicadores de gestión del talento humano**.

Compromisos:

- Ajustar protocolos de comunicación interna (responsable: Talento Humano, plazo: octubre 2025).
- Implementar pilotos de programas de bienestar laboral (responsable: Bienestar y Cultura, plazo: diciembre 2025).
- Revisar indicadores de desempeño con base en la retroalimentación recibida (responsable: Dirección de Talento Humano, plazo: noviembre 2025).

Conclusiones

La sesión de divulgación permitió a Multintec S.A.S. alinear a los colaboradores con las nuevas políticas del área de talento humano y fortalecer la confianza en el proceso de implementación. El trabajo de campo complementó este ejercicio al recoger información práctica que facilitará la mejora continua de los procesos internos.

Metodología utilizada:

- Exposición magistral.
- Dinámica de grupos focales.
- Registro de aportes y comentarios.

Trabajo de Campo

Posterior a la sesión de divulgación, se realizó un trabajo de campo consistente en:

- Aplicación de encuestas de percepción a los colaboradores.
- Entrevistas con líderes de área para validar la aplicabilidad de las políticas.
- Observación de procesos actuales de talento humano para contrastar con los nuevos protocolos.

Principales hallazgos:

- Los colaboradores valoran positivamente la claridad en las políticas de selección y capacitación.
- Se identificó la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre los indicadores de desempeño.
- Existe un alto interés en la implementación de programas de bienestar laboral más inclusivos.

Acta de la Sesión (Síntesis)

Fecha: 10 de septiembre de 2025

Lugar: Sala de Juntas Multintec S.A.S.

Asistentes: 25 colaboradores (lista anexa)

Orden del día:

1. Presentación del área de talento humano.
2. Socialización de políticas y normativas internas.
3. Retroalimentación de colaboradores.
4. Conclusiones y compromisos.

