

Diseño de una propuesta para optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional.

Informe Final Consultoría Empresarial.

Eber Albeiro Taborda Cardona

Mery Yaneth Morato Santana

Estudiantes.

Diana Carolina Hernández Gualdrón.

Ps. Magister en Gestión Social Empresarial.

Directora del Proyecto.

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad.

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Bogotá, 17 de noviembre de 2025.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
Contexto Empresarial.....	8
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	9
Identificación del Problema	10
FASE PLANEACIÓN	11
Justificación	12
Objetivos del Proyecto.....	13
Alcance del Proyecto.....	14
Marco de Referencia.....	15
Metodología de la Consultoría.....	20
FASE EJECUCIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	25
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	25
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	27
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES.....	29
Lecciones Aprendidas.....	29
Recomendaciones para la Gerencia	32
REFERENCIAS.....	36
ANEXO_A-INFORME_DIAGNÓSTICO.....	39
ANEXO_B- PROCESO DE SELECCIÓN.....	43
ANEXO_C-ARTEFACTOS DE APOYO A LA SELECCIÓN.....	51



Lista De Tablas.

Tabla 1. Alcance del proyecto	15
Tabla 2. Marco Normativo	20
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto	24
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	25



Lista de Ilustraciones.

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	11
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	14
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	22
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	24



Resumen Ejecutivo

El desarrollo del presente proyecto de consultoría se llevó a cabo en la organización Biere S.A.S, la cual se encuentra asociada al sector gastronómico, con el propósito de diseñar una propuesta para optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S., con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional. El planteamiento del problema tiene como base la carencia de la estandarización del proceso de selección, así mismo como la documentación de los artefactos de este, generando con ello puntos de mejora en el proceso, lo cual limita la eficiencia institucional. A través de una entrevista semiestructurada a la directora de gestión humana se alcanzó información que permitió el desarrollo del diagnóstico inicial, logrando establecer el estado actual de proceso e identificando la necesidad de intervención bajo el modelo de selección por competencias. De acuerdo a lo anterior, definiendo objetivos específicos direccionados a analizar el estado actual del proceso, generar los productos de este, y finalizando en fortalecer la capacidad institucional de la organización, para dar cumplimiento a estos se desarrolla un anexo A - informe de diagnóstico, un anexo B - Proceso de Selección y un anexo C - Artefactos de apoyo a la selección, estos sustentados sobre el referente teórico de Chiavenato y Martha Alles. El desarrollo de este genera como aprendizaje lecciones que apuntan a la planificación y su importancia, la interacción de los involucrados y la exhaustiva aplicación de la gestión de proyectos, permitiendo con ello poder presentar una propuesta coherente y de gran valor a la organización, contribuyendo con la eficiencia y eficacia en el proceso de selección del área de talento humano para Biere S.A.S.

Palabras clave: Proceso de Selección, Artefacto de Apoyo, Talento Humano, Cultura Organizacional.

Abstract

This consulting project was carried out at Biere S.A.S., an organization in the food service sector, with the aim of designing a proposal to optimize the talent selection process at Biere S.A.S.. The goal was to strengthen human talent management by establishing guidelines that facilitate the recruitment of suitable candidates aligned with the organizational culture. The problem statement stems from the lack of standardization in the selection process, as well as the lack of documentation of its components, resulting in areas for improvement and limiting institutional efficiency. A semi-structured interview with the Human Resources Director yielded information that allowed for the development of an initial diagnostic assessment, establishing the current state of the process and identifying the need for intervention using a competency-based selection model. In accordance with the above, and defining specific objectives aimed at analyzing the current state of the process, generating its products, and ultimately strengthening the organization's institutional capacity, the following documents were developed to achieve these objectives: Annex A - Diagnostic Report, Annex B - Selection Process, and Annex C - Selection Support Artifacts. These are based on the theoretical framework of Chiavenato and Martha Alles. The development of this process yielded valuable lessons regarding planning and its importance, the interaction of stakeholders, and the thorough application of project management. This allowed for the presentation of a coherent and high-value proposal to the organization, contributing to the efficiency and effectiveness of the human talent selection process for Biere S.A.S.

Keywords: Selection Process, Support Artifact, Human Talent, Organizational Culture.

Diseño de una propuesta para optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional.

Introducción

La consultoría del presente proyecto se efectúa en la organización Biere S.A.S. con el fin de apoyar en el fortalecimiento de su cultura organizacional enfocado al proceso de Selección del Talento Humano.

Este informe sirve como evidencia de gestión en donde se encontrará la descripción de las actividades realizadas por etapas, iniciando con la caracterización de las actividades de diagnóstico, que permitieron identificar la necesidad en el proceso de Selección del talento en la organización, luego los fundamentos teóricos y metodológicos de gestión del talento humano, reclutamiento, selección de personal, que orientan el diseño de los productos que buscan dar solución a la problemática; a continuación se lleva a cabo la ejecución, que incluye la puesta en marcha de los objetivos. Finalmente, se llega a la fase de cierre, donde se presentan los resultados obtenidos, como las reflexiones y recomendaciones sobre el aprendizaje propio y propuesta de mejora a la compañía.

Fase Formulación del Problema

Al comenzar con el desarrollo del proyecto, lo primero es identificar claramente el problema, teniendo en cuenta la línea de consultoría que se va a trabajar. Es fundamental enfocar la idea del proyecto en torno a un problema central, ya que este será el punto de partida que orientará toda la intervención y permitirá dirigir adecuadamente los esfuerzos de la consultoría.



Contexto Empresarial

La empresa elegida para desarrollar esta consultoría es la compañía Biere S.A.S., la cual se dedica al expendio a la mesa de comidas preparadas, Según el CIUU, de la DIAN, su código es 5611. La empresa surge como restaurante con el fin de dar a sus clientes por medio de una propuesta innovadora, experiencias para el paladar de comensales de buen gusto y amantes de la buena cerveza, es así como logró su reconocimiento con su marca comercial PUB BEER. Su evolución y expansión se dan entre el año 2011 y 2018, dando apertura a diferentes territorios (puntos de venta) en la ciudad de Bogotá. Como para todas las empresas la pandemia, fue un desafío, en este periodo de tiempo se dio la oportunidad de reinventar estrategias, ya que en un primer momento llevó al cierre de varios locales, logrando implementar un nuevo método basado en los domicilios; pasada la pandemia en el 2021, nuevamente abren nuevos territorios con el propósito de recuperar mercado. Gracias a su adaptación, sigue recuperando campo. En la actualidad cuenta con 80 trabajadores activos, lo que exige establecer un enfoque estratégico que impacta directamente el área de talento humano.

Biere S.A.S. tiene como misión: “Garantizar a nuestros clientes, que encuentren en BEER la mejor calidad en producto, servicio y ambiente, para que disfruten una experiencia única y decidan volver.” Como visión: “Somos reconocidos en Colombia como la marca más querida y posicionada de pubs en el 2029, por que ofrecemos la mejor experiencia de entretenimiento, a través de calidad en nuestros productos y servicios conquistando así nuevos mercados en Latinoamérica.” Sus valores institucionales son: “Trabajo en equipo, Crecimiento, Diversidad, Transparencia”, vale aclarar que la compañía no posee políticas, ni objetivos estratégicos. La empresa pertenece al sector servicios, este aporta el 15,3% del PIB al país. (DANE, 2025), según Asobares, el sector gastronómico cayó en un 6,22% en el transcurso del año 2025, sin embargo, sigue generando empleo. (Asobares, 2025). Lo anterior demuestra la importancia del talento humano en la compañía Biere S.A.S. aportando a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.



Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La empresa Biere S.A.S. enfrenta múltiples desafíos en el área de gestión del talento humano, los cuales impactan directamente su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos de expansión y consolidación, García M, et. Al. (2017) establece que el área de Gestión del talento humano es esencial para una organización

ya que es la base para que las otras actividades se desarrollen de manera armónica y eficaz en la misma, en busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad del desempeño de las personas dentro de ésta, considerando información clara sobre lo que se espera de ellas y sobre las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar las diferentes actividades. (p.18).

Esto especialmente considerando el dinamismo y crecimiento acelerado del sector gastronómico en el que opera.

Con su expansión en otro territorio, Hayuelos, la empresa empieza el fortalecimiento de sus procesos internos garantizando la alineación del área de talento humano con los propósitos organizacionales. En la actualidad, el proceso de reclutamiento y selección se realiza a través de la líder del proceso, que es su defecto es la directora, quien, a pesar de dar cumplimiento al proceso, enfatiza en la importancia de implementar un proceso estandarizando y documentado que involucre también el proceso de vinculación e inducción, ya que este también presenta falencias, dando validez a lo expresado por Prieto et. al. (2021)

La importancia en este proceso de selección es de gran valía para las organizaciones debido a que se está escogiendo una fuerza de trabajo que servirá no solo para cubrir la vacante si no para potencializar los procesos internos de la empresa, además, de evitar que se incursionen aquellos factores no muy adecuados sobre conducta laboral. (p. 52)

A pesar de que la rotación de personal es controlada en la parte administrativa, debido al teletrabajo, y en los territorios la rotación es relativamente baja, los procedimientos de contratación y capacitación deben ser más consistentes y formalizados. Se recomienda la creación de un manual disciplinario claro, digitalmente accesible, y una actualización regular de los documentos y perfiles de cargos para garantizar que estén alineados con los cambios normativos y las exigencias del mercado. Para lograrlo se debe establecer un conjunto de lineamientos claros bien estructurados, López F (2012), propone, buscando establecer la importancia de documentar, partiendo de un sistema de gestión de la calidad, que “el manual

de calidad es un documento que presenta la estructura del sistema de una organización, establece sus disposiciones generales describe los procesos.” (p. 51), además dice que “Una orientación para su elaboración y la de otros documentos se encuentra en la norma ISO/TR 10013 directrices documentación del sistema de gestión de la calidad.” (p. 51), permitiendo mejorar la eficiencia operativa y el cumplimiento de la normatividad, se sugiere la implementación de un sistema de gestión documental digital y automatizado que permita mantener los registros actualizados, accesibles y reduce los riesgos asociados con la gestión manual de documentos.

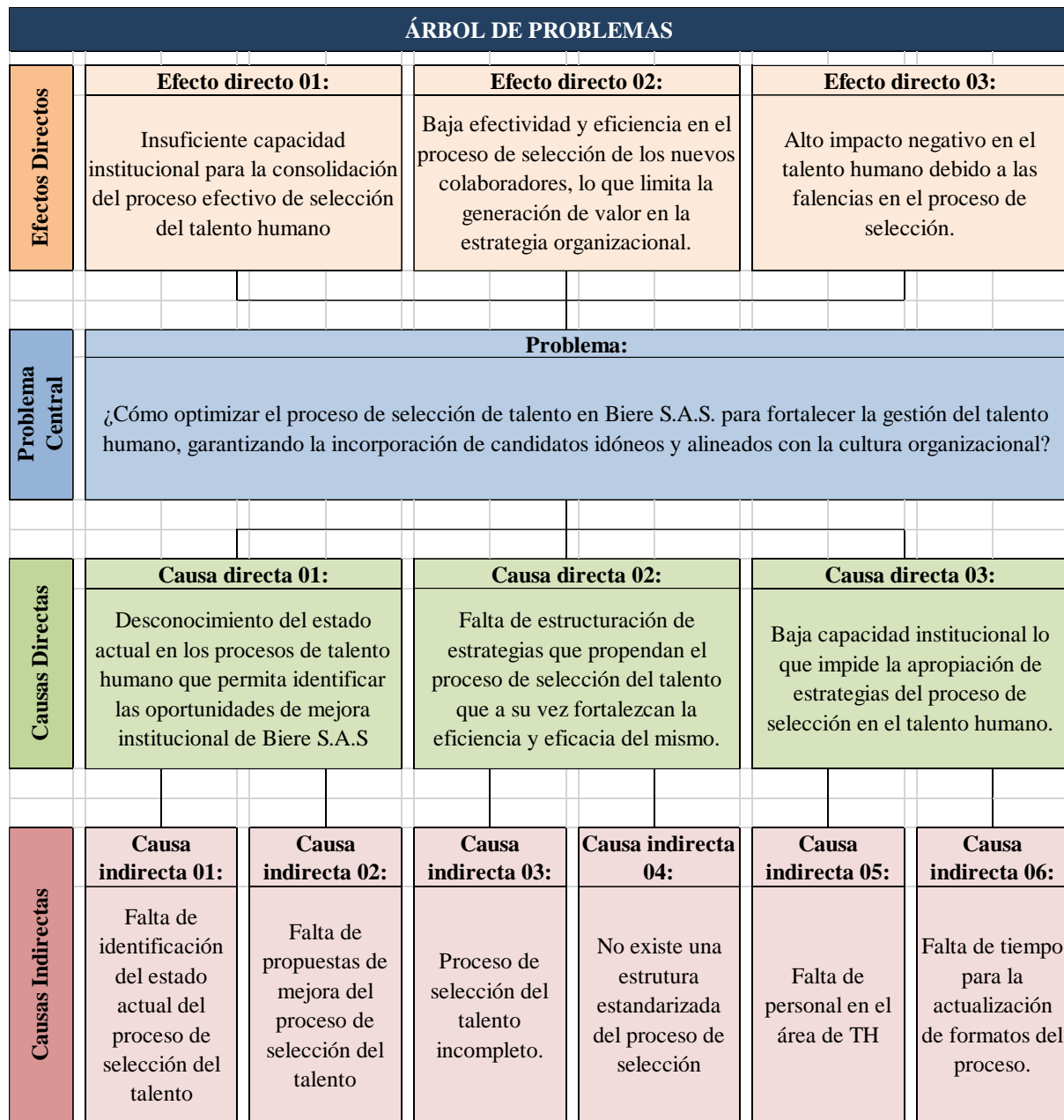
Identificación del Problema

Después de identificar todas las oportunidades de intervención en la organización Biere S.A.S., se materializa el único problema principal que va a ser analizado por medio de la consultoría a través del árbol de problema. (Ver Ilustración 1). (DNP, 2016).

¿Cómo optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S. para fortalecer la gestión del talento humano, garantizando la incorporación de candidatos idóneos y alineados con la cultura organizacional?



Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, (2025).

Fase Planeación

Una vez identificado el problema central, se establecen los objetivos de la consultoría, se delimita el alcance del proyecto y se fija el curso de acción necesario para el logro de los propósitos y metas planteados.

Justificación

El presente proyecto busca generar un aporte al proceso selección de talento humano en la empresa Biere S.A.S. estos aspectos evaluados producto del análisis del diagnóstico preliminar (Anexo A) permiten identificar como causa de intervención, el desconocimiento, la falta de estructuración de estrategias y la baja capacidad institucional. Lo que desemboca en aspectos negativos para la organización.

Lo anterior nos genera una oportunidad de acompañamiento a la empresa por medio de una consultoría, la cual proporciona una información del estado actual del proceso de Selección del talento, permitiendo generar un aporte, solucionando el problema detectado, esta consiste en diseñar una propuesta de mejora en el proceso de selección de personal de Biere S.A.S., para fortalecer la gestión del talento humano, mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional. El proceso de selección, que es el foco de esta investigación, permite entender las palabras de Prieto et. al. (2021). Este autor enfatiza desde la gestión humana, la cual, busca que los colaboradores que se escojan en el proceso de selección sean los adecuados para el cargo y puedan dar un soporte administrativo primordial al cambio que recurrentemente tienen las pymes. El proceso de selección de personal es clave para las organizaciones de cualquier tamaño en razón a que dicho proceso depende el ambiente laboral la productividad y competitividad empresarial. Estas acciones pueden variar acorde con las organizaciones en el cual están contenidas una serie de responsabilidades y unos perfiles ocupacionales determinados acordes con el cargo a desempeñar. (p.51-52).



Objetivos del Proyecto

Es importante definir con claridad el propósito principal de la consultoría, basándose en un diagnóstico y análisis detallado de la situación actual. En este proceso, se identifican las necesidades o dificultades que enfrenta la población a la que se va a intervenir, y se selecciona el problema central que se abordará a lo largo del proyecto. Para facilitar esta tarea, se utiliza una herramienta llamada árbol de problemas, que permite visualizar y entender mejor las causas y efectos del problema elegido.

Objetivo General

Diseñar una propuesta para optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional.

Objetivos Específicos

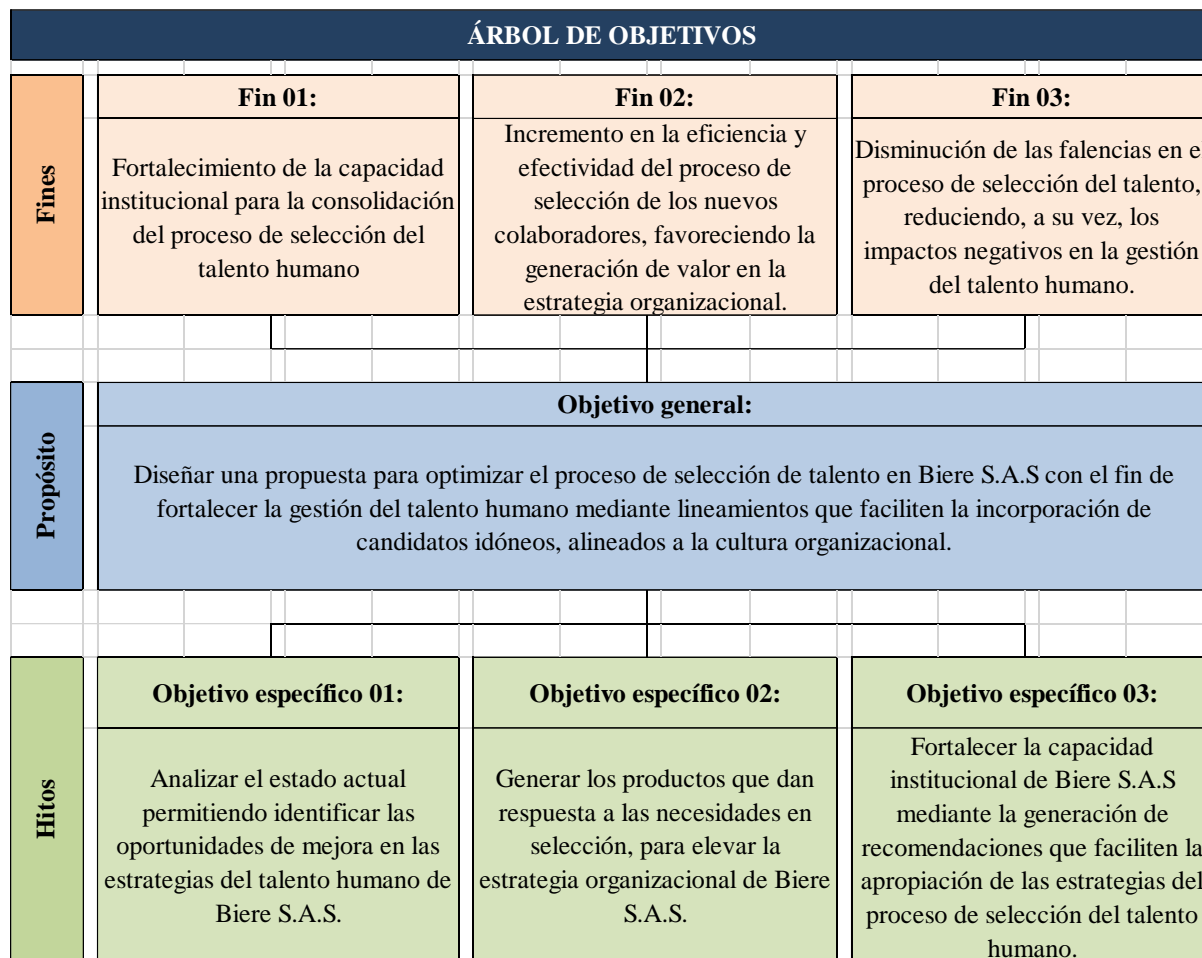
Analizar el estado actual permitiendo identificar las oportunidades de mejora en las estrategias del talento humano de Biere S.A.S.

Generar los productos que dan respuesta a las necesidades en selección, para elevar la estrategia organizacional de Biere S.A.S.

Fortalecer la capacidad institucional de Biere S.A.S. mediante la generación de recomendaciones que faciliten la apropiación de las estrategias del proceso de selección del talento humano.



Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, (2025).

Alcance del Proyecto

En este apartado se define el alcance del proyecto, detallando las actividades que se llevarán a cabo y los resultados esperados que se obtendrán como productos a partir del desarrollo del proyecto de consultoría.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análizar la situación actual de la gestión del talento humano en la organización.	A	Informe Diagnóstico de Talento Humano.
2	Generar los productos que dan respuesta a la necesidad organizacional de gestión del talento humano.	B	Proceso de selección
		C	Artefactos de apoyo a la selección

Nota: Construcción propia, (2025).

Marco de Referencia

Para mayor comprensión, es preciso realizar un repaso de las palabras claves de la presente consultoría, teniendo presente que estas serán las categorías que guían el proyecto en la intervención que se hará a la organización, sustentando por medio de referentes teóricos, modelos, métodos y enfoques, el sustento académico que da fundamentos para la ejecución de lo que se produce como resultado de la consultoría.

Marco Teórico

En esta consultoría se realizará un diseño de una propuesta para optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional. Por lo tanto, es preciso hacer la descripción de la conceptualización y de los modelos que dan soporte a lo producido en el presente proyecto.

En el año 2020 Chiavenato haciendo referencia al proceso de selección, lo define “La selección de personal es el proceso mediante el cual se escoge, entre los candidatos reclutados, aquellos que tienen mayores probabilidades de adaptarse al cargo, al equipo de trabajo y a la organización en su conjunto” (p. 145), no obstante, es necesario traer a colación una definición

mucho más fresca, en 2020 León propone que:

El proceso de selección debe ser eficaz y eficiente. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas; saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento válidas, precisas, agilidad en la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y equipos en el proceso de selección. La eficacia reside en alcanzar resultados y saber traer los mejores talentos para la empresa.

En las empresas el proceso de selección hace parte esencial del fortalecimiento de la gestión del talento humano, Sarsona en su artículo Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano En El Gad Municipal Del Cantón Montecristi, cita a Ramírez Molina et al., (2021) en su investigación “Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano” (2021), este establece que

La Gestión del Talento Humano (GTH) es una estrategia que está puesta en marcha por las empresas en un mundo globalizado; las adaptaciones internas de las organizaciones y el contexto global y normativo en donde las empresas ejecutan su actividad exigen cambios en sus políticas, para lograr dar solución a los paradigmas de la gestión de los recursos humanos, aprovechando el talento y capacidad intelectual de manera sustentable. Dichas políticas son plasmadas según requerimientos empresariales para mejorar las capacidades competitivas. (p.3).

Para lograr este fortalecimiento de la gestión del talento humano, este debe ser claro, para ello debe existir en la organización unas fases claras que aporten los lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, Sama (2020), citando a Allan (2016) presenta las siguientes fases: “Fase 1: Definición del perfil. Fase 2: Preselección. Fase 3: Selección y Evaluación. Fase 4: Presentación de candidatos. Fase 5: Seguimiento” (p.83).

Al respecto León (2021), presenta de manera más detallada, haciendo énfasis en el proceso, la siguiente propuesta

“Dentro de este proceso se considera las siguientes: Preselección, revisión curricular y examen de solicitud, entrevista preliminar, elaboración de informe preliminar, preselección, si el candidato no llena los requisitos se elimina de lo contrario pasaría a la siguiente etapa. Referencias laborales, pruebas de conocimiento y psicotécnicas, examen médico, selección final, entrevista final y contratación.” (p.28).

No siendo esta la única propuesta, Chiavenato (2020) propone



el proceso de selección implica una serie de etapas sucesivas que permiten evaluar al candidato desde diferentes perspectivas: pruebas de conocimiento, entrevistas, dinámicas grupales, análisis de perfil psicológico y verificación de referencias. Cada etapa tiene como objetivo reducir la incertidumbre en la decisión final” (p. 145), en este caso se hace hincapié solo en el proceso de selección.

Los pasos del proceso se sistematizan en orden lógico, entrando más en detalle sobre el proceso de selección, desde el antes y el después, Alles (2016)

Los 20 pasos para seleccionar personas: 1. Necesidad de cubrir una vacante, 2. Solicitud de personal, 3. Revisión del descriptivo de puesto, 4. Recolección de información sobre el perfil, 5. Análisis de eventuales candidatos internos, 6. Decisión: búsqueda interna, externa o mixta, 7. Elección de fuentes de reclutamiento, 8. Recepción de antecedentes, 9. Primeros filtros, 10. Entrevistas, 11. Evaluaciones específicas, 12. Formación de candidaturas, 13. Informe sobre finalistas, 14. Presentación de finalistas al futuro jefe, 15. Selección del finalista, 16. Negociación, 17. Oferta por escrito, 18. Comunicación a postulantes fuera del proceso, 19. Proceso de admisión, 20. Inducción. (p.110).

En consonancia con lo que dice Prieto et al, citando a Montoya y Boyero (2016), “la contratación de personal debe estar estratégicamente direccionada hacia los objetivos y metas que pretende alcanzar la organización.” (2021, p.1) Por lo tanto, el diseño del proceso de selección debe tener lineamientos claros, y a su vez deben asociarse con los propósitos de la organización.

Tener claro el propósito de la organización permite influenciar desde la selección de talento humanos en la cultura organizacional, castaño (2018), citando a Daft (2000), la define como:

el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados; estos valores subyacentes proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la empresa, la cultura no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina (pp.18-19). (p.38)

Es tan importante para una organización la alineación del proceso de selección con la cultura organizacional, que

la planeación se prevé que el personal que ingresa debe ser coherente con la propuesta

de la empresa, ya que “una vez establecida la cultura de la organización, hay prácticas que se utilizan para conservarla, como el proceso de selección de personal. (Parisi, 2025, p.12)

Para elaborar el proceso de selección de la presente consultoría se usará el modelo de Chiavenato (2020), proponiendo una teoría integral del Talento Humano, enfocado al sujeto quien es la parte fundamental y de más valor en las organizaciones, en la autodeterminación y autorrealización, en la flexibilidad y la motivación, en la libertad y autonomía, diferenciación y diversidad, planteando un modelo basado en la gestión estratégica. Por lo tanto, es preciso que el proceso sea funcional, sistemático y organizado, desarrollando un modelo en el proceso de selección orientado en decisión, comparación y elección.

De acuerdo al anterior argumento se entiende entonces que el modelo planteado abarca en un primer momento, la claridad sobre el cargo que va a ser ocupado y todos los requisitos que esto conlleve, con base en esto se establece una propuesta de marketing de employee branding de la organización generando buen nombre en los posibles aspirantes, paso seguido, se diseña un proceso de atracción de talentos, permitiendo hacer una preselección que lleve a obtener un conjunto de candidatos que cumplan las características específicas para hacer parte de la organización.

Ahora, se pasa al proceso de selección el cual consiste en genera un filtro en el que se interacciona de manera directa con el talento que va a llegar a la organización, detectando aquellas características que van a permitir definir cuáles de los aspirantes son las mejores opciones, con esto claro se pasa del proceso de selección al proceso de contratación, en consecuencia de lo anterior se llamará al talento elegido para la firma de documentación legal y la vinculación, luego se llevará a cabo el proceso de inducción.

De acuerdo a lo anterior, se genera la base para la propuesta de mejora al proceso de selección emitido en esta consultoría a la compañía Biere S.A.S.

Para detallar de manera más profunda el proceso de selección en restaurantes, y el enfoque al anexo B - Proceso de Selección y Anexo C - artefactos de apoyo a la selección, se tomará el proceso propuesto por Granizo (2023), el cual se basa en un modelo integral de gestión por competencias, donde se identifican de acuerdo a las necesidades del cargo alineado con la cultura de la organización, permitiendo mayor eficacia y eficiencia en el resultado de la responsabilidades y funciones de los diferentes cargos, con un enfoque en el alto nivel de confiabilidad obteniendo como resultado una acertada selección.(Granizo, 2023, p.14).,

basándose en el modelo por competencias de Martha Alles, este define una estructura de selección con una entrada que es la necesidad de cubrir la vacante, para llegar a esto es preciso establecer con claridad cuáles son las características del cargo, por esto, es necesario tener claro aspectos como: las competencias, el nivel de responsabilidad, funciones, además es importante, establecer los factores que dan atractivo a la organización para laborar en ella, aspectos como el dinero a devengar , prestaciones legales, desarrollo profesional y la posibilidad de pertenecer a un plan carrera. No obstante, es importante proporcionar el buen nombre de la organización con los aspirantes, impactando en la satisfacción del cliente y la opinión pública, teniendo ya los candidatos preseleccionado se inicia el proceso de selección, donde se enfatizará en las entrevistas, pruebas técnicas y de conocimiento, verificación de antecedentes, exámenes médicos, informe final y presentación al gerente.

En consecuencia, con lo anterior, también se toma para la elaboración de los artefactos de apoyo del proceso de selección la propuesta de Valeriano (2023), este en su libro “Talento humano: Reclutamiento y Selección de personal digital y virtual por competencias” presenta una descripción de instrumentos, formatos y herramientas que ayuda a enfocar el desarrollo de estos de manera virtual. El propone las siguientes “etapas; conformación del comité evaluador, convocatoria al proceso de selección, hoja de vida, oferta de empleo, verificación de antecedentes, entrevista preliminar, pruebas de conocimiento o técnicas, prueba psicotécnica, entrevista final, examen médico, verificación de antecedentes, todos estos de manera virtual”, (p,81-86).

Marco Normativo

Ahora es preciso presentar los criterios normativos que sirven como reguladores de la gestión del talento humano en la consultoría que se está trabajando, que, a la vez, son una guía para el diseño de los productos que se asocian a la normatividad vigente, proporcionando valor a la organización.



Tabla 2. Marco Normativo

Normativa	Objeto
Constitución Política de Colombia. (1991)	Este emite la legislación de no discriminación, privacidad de la información, igualdad y trabajo digno. Generando base para un proceso de selección ético en cualquier organización
Código Sustantivo del Trabajo. Art.27	Normatividad para vinculación laboral, este regula las obligaciones del empleador y el proceso de contratación.
La Ley 1581 de 2012	Habla de la protección de la información del talento, en el proceso de selección se maneja información confidencial de los candidatos.
Decreto 1072 del 2015	Esta normativa obliga a la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo. Por lo tanto, desde el proceso de selección se debe tener presente los riesgos a los que está sometido el cargo que se está ofertando.
Ley 1090 del 2006	Aporta la ética profesional, confidencialidad y manejo profesional en los procesos de entrevistas , pruebas psicotécnicas y evaluaciones por competencias
Ley 1010 de 2006	Este permite mantener un trato respetuoso durante las actividades del proceso de selección con los aspirantes a cualquier cargo.
Resolución 2674 de 2013	Esta emite requisitos de formación sanitaria y de manipulación de alimentos, la cual respalda los requisitos para ciertos cargos en el proceso de selección.

Nota: Construcción propia, (2025).

Metodología de la Consultoría

Este proyecto de consultoría se ejecuta de acuerdo a las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Tomando como estructura general el PMBOK, y enfocado en tres elementos de Marco lógico para su avance, como son: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico para ejecutar el seguimiento del desarrollo de la consultoría.

El enfoque PMBOK proporciona un marco metodológico que ayuda a ejecutar los proyectos de manera clara y definida, llevando en desarrollo las siguientes fases: formulación,

diagnóstico, planeación y ejecución, monitoreo y cierre, este método ayuda a establecer una estructura lógica y estandarizada de las actividades a desarrollar que permite dar cumplimiento a los objetivos planteados de manera coherente logrando alcanzar los resultados. Este a su vez es un método integral ya que unifica diversas áreas tales como; cronogramas, recursos y stakeholders, costos y presupuesto, riesgos asociados, análisis de datos, entre otros; logrando de esta manera la estandarización de las diferentes partes que interfieren en cualquier proyecto, permitiendo establecer claridad entre la relación de responsabilidad y las funciones, de igual manera proporciona eficacia a los resultados obtenidos. (PMI, 2021).

La metodológica de marco lógico basado en (CEPAL,2005) es una herramienta que lleva un orden sistemático ya que permite conceptualizar, diseñar, ejecutar y evaluar proyectos, orientado al cumplimiento de objetivos de manera consecuyente y forma analítica que inicia en el análisis de los interesados, junto con el árbol de problemas para luego dar un diagnóstico en un árbol de objetivos. La matriz de marco lógico es el instrumento central de la metodología, pues materializa los niveles del proyecto de manera ordenada así; fin, propósito, componentes y actividades, permitiendo fijar los indicadores y contemplar los supuestos del mismo.

Población

En esta sección, se realiza la caracterización de la población que será impactada a través del proyecto de consultoría, comenzando con la identificación de la estructura organizacional actual de Biere S.A.S. A continuación:



Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: BEER, 2025.

De acuerdo a la ilustración anterior la Estructura Organizacional de la compañía se relaciona de la siguiente manera:

a) Descripción general de la estructura: La empresa Biere S.A.S. Posee una estructura Vertical, respetando criterios entre las diferentes Gerencias, lo que refleja que en el nivel estratégico se genera comunicación directa entre los diferentes cargos directivos, en este nivel la estructura es horizontal, por lo tanto, sería mixta su estructura. Manejando 3 gerencias que son: Gerencia SGM, Gerencia Estratégica y De Control y la Gerencia Financiera, dejando el vínculo directo desde la Gerencia General con los directores de Ventas y Director Gestión del conocimiento.

b) El área que brinda la información es el área de Gestión del Talento Humano, la información es brindada directamente por la directora del área y el representante legal proporciona la firma y el consentimiento para trabajar en la organización.

c) La población que será intervenida es el talento humano de la empresa Biere S.A.S. En total son 80 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: nivel administrativo, táctico y operativo, con una estructura organizacional encabeza del Gerente General, entre el nivel administrativo encontramos la gerencia SGM, que dirige al líder de sistemas, la directora de

gestión humana y la líder de mercadeo, luego encontramos la gerencia financiera la cual dirige al líder de tesorería, líder contable que a su vez, tiene a cargo un coordinador contable y para cerrar, la parte administrativa, encontramos una dirección de gestión de conocimiento que está subordinada directamente por el gerente general y no tiene personal a cargo. Luego en la base de la organización encontramos en el nivel táctico, la gerencia de estrategia y control, conformada por una gerente del área que controla los líderes de compras, líder de costos, coordinador de mantenimiento y la dirección de planta y abastecimiento; esta dirección maneja una parte operativa dividida en: coordinación de planta, que está a cargo de los auxiliares de bodega y producción, también, en la parte operativa encontramos los puntos de venta que están subordinados a un director de ventas, de este se desprende el cargo de jefe de territorio de quien dependen los meseros y Berman/beerwoman, este tiene a bajo su responsabilidad al encargado de cocina y sus auxiliares junto con el encargado de bar y a sus auxiliares. De acuerdo a lo anterior, el impacto de la propuesta de mejora al proceso de selección involucra a todo el talento de la compañía, ya que el ingreso del talento idóneo y alineado con la cultura organizacional afecta positivamente todos los niveles.

Stakeholders

La identificación de los Stakeholders es un proceso mediante el cual se identifica los grupos de interés que serán afectados directamente o indirectamente en dicho proyecto, así como su participación e impacto en el logro de los objetivos, estos grupos de intereses los podemos encontrar en cualquier nivel de la organización con diferentes grados de autoridad dentro de la misma. Para lograr la identificación de esta información de manera estructurada se trabaja la Matriz RACI que ayuda a recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar las actividades a ejercer cada stakeholders involucrado en el proyecto. (PMI, 2021).



Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análizar la situación actual de la gestión del talento humano en la organización.	Directora de Gestion humana	Gerente GTH		
Generar el producto B - Proceso selección que da respuesta a la necesidad organizacional de gestión del talento humano.	Directora de Gestion humana	Gerente GTH	Gerente General	Colaboradores Empresa
Generar el producto C -Artefactos de apoyo a la selección que da respuesta a la necesidad organizacional de gestión del talento humano.		Directora de Gestion humana	Gerente GTH	

Nota: Construcción propia, (2025).

Plan de Trabajo

En la siguiente matriz se observa la planeación de las actividades que se llevaran a cabo en la consultoría. En ella se observa la propuesta de cronograma que se ha de aplicar en la fase de ejecución.



Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO													
#	Actividad	Semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA												
1	Introducción.												
1.1	Contexto Empresarial												
1.2	Antecedentes de la Gestión de Talento Humano												
1.3	Identificación del problema: Árbol de problemas.												
2	PLANEACIÓN												
2.1	Justificación.												
2.2	Objetivos del proyecto: Árbol de Objetivos.												
2.3	Alcance.												
2.4	Marco de referencia.												
2.5	Metodología: PMBOK / MML												
2.6	Metodología: Población												
2.7	Metodología: Stakeholders / RACI												
2.8	Metodología: Plan de trabajo.												
3	EJECUCIÓN Y MONITOREO												
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.												
3.1.1	Anexo_A- Informe Diagnóstico.												
3.1.2	Anexo_B- Proceso de Selección.												
3.1.3	Anexo_C- Artefactos de apoyo a la selección.												
3.2	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico												
4	CIERRE Y CONCLUSIONES												
4.1	Lecciones aprendidas.												
4.2	Recomendaciones para la gerencia.												

Nota: Construcción propia, (2025).

Fase Ejecución y Monitoreo de las Estrategias

En esta parte del proyecto se realiza como intervención en la empresa, la generación de los productos que se plantearon al diseñar el alcance del presente proyecto.

Desarrollo del Plan de Trabajo

En este apartado se encuentran las acciones realizadas en la propuesta del plan de trabajo de la presente consultoría. La ejecución aplicada aprueba una propuesta de mejora en el ámbito de la empresa en la cual se implementa este proyecto, logrando así la satisfacción del mismo.

Para el desarrollo de la presente consultoría hemos trascendido por varias situaciones las cuales nos han presentado aspectos positivos como negativos, la iniciativa de trabajar en

Biere S.A.S, proviene de uno de los autores del proyecto quien trabajó en dicha compañía en el área de gestión humana y aún conserva la comunicación con el talento que actualmente trabaja en ella, conociendo los aspectos a mejorar que se presentan allí, se tiene una pre visualización en qué proceso se puede intervenir. Es por ello, que se da inicio al presente proyecto con el contacto de la directora de gestión de la organización para plantear la propuesta y buscar el acercamiento con los socios en función de aprobación del uso de la razón social para el desarrollo del proyecto. De esta manera, la directora presenta su intención de aportar información necesaria para el desarrollo del mismo, permitiendo bajo una entrevista semiestructura validar la información necesaria para generar el diagnóstico pertinente, con esto logrando dar alcance al proceso de selección como punto central de estudio, reconociendo con ello generar valor organizacional a la compañía.

Para alcanzar este valor organizacional se genera sustento en autores actuales para la eficiencia y eficacia en el proceso de selección con autores como Martha Alles, quien nos habla del proceso de selección basado en competencias, lo que da origen a la generación del anexo B y anexo C del presente proyecto, no sin dejar de lado, que esto se inició con el anexo A el cual nos permitió generar un diagnóstico de la entrevista semiestructurada con la directora de gestiona humana.

El desarrollo del Anexo B, tiene como sustento teórico a Martha Alles (2016), sustentado en un modelo por competencias, de igual manera se da validez apropiando conceptualización desde la perspectiva de Chiavenato (2020). Esta información proporcionó rigurosidad técnica para tener una percepción objetiva a la hora de establecer las necesidades de la organización, es igual de relevante reconocer la información que nos proporcionó la documentación de la empresa, ya que la revisión estratégica y algunos procesos permitió identificar claramente hacia donde se debía direccionar la ejecución de los diferentes pasos y actividades que convenían a la organización. El resultado de la efectividad del proceso se hace evidente al comparar la descripción obtenida del proceso en su momento inicial por medio de una entrevista en comparación con el resultado obtenido de la consultoría. El proceso de selección, resultado del proyecto le suma valor a la organización y le proporciona al área de gestión humana un insumo valioso para lograr el éxito no solo del proceso, sino, de la campaña en general.

La realización del Anexo C, demandó un poco más de exigencia que el anexo B, ya que la creación de los artefactos de manera independiente son el resultado de la detección de necesidades que al abordarlas de manera técnica dan solución a una carencia detectada en el

diagnóstico. Por lo tanto, la ejecución del anexo C - 1°. Requisición de personal, 2°. Entrevista gestión humana, 3°. Entrevista jefe inmediato, 4. Carta de aceptación a la oferta, son el resultado coherente a las características que se pretenden impactar dentro de la organización, la selección del talento mediante una construcción clara evidencia efectividad, por lo tanto, la calidad del resultado de cada uno de las herramientas y formatos debe coincidir con la propuesta del anexo B, dicho esto, la conceptualización usada tiene criterio técnico y teórico, fortaleciendo el resultado del proceso.

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

El seguimiento y control es un proceso de evaluación que se desarrolla simultáneamente en la ejecución del proyecto, rastrea, recoge y verifica el progreso del desempeño, permitiendo medir el avance del mismo, ajustando y mitigando los riesgos encontrados de manera pertinente. (CEPAL, 2005).

Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fortalecimiento de la capacidad institucional para la consolidación del proceso de selección del talento humano	Porcentaje de aumento en la eficiencia institucional.	Indicadores de gestión del área de talento humano y de objetivos institucionales.	Talento humano idóneo y competente, con habilidades, competencias y destrezas fortalecidas.
Fin Incremento en la efectividad y eficiencia del proceso de selección de los nuevos colaboradores, favoreciendo la generación de valor en la estrategia organizacional.	Porcentaje en la efectividad y eficiencia del proceso de selección	Porcentaje de rotación de personal en menos de 3 meses	Registro de rotación en los 3 meses de vinculación del talento



	Disminución de las falencias en el proceso de selección de personal, reduciendo, a su vez, los impactos negativos en la gestión del talento humano.	Nivel de satisfacción de los jefes directos del talento seleccionado	Resultados de encuestas a los jefes directos del talento seleccionado	Perfiles idóneos para los cargos requeridos
Propósito	Diseñar una propuesta para optimizar el proceso de selección de talento en Biere S.A.S con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados a la cultura organizacional.	Innovación en la gestión del talento con el diseño del proceso de selección y los artefactos del mismo.	Diseño del proceso de selección y los artefactos asociados al proceso de selección	Aprobación del proceso de selección y los artefactos del mismo.
	Analizar el estado actual de la organización, permitiendo identificar las oportunidades de mejora en las estrategias del talento humano.	Generación de documento diagnóstico.	Documento Diagnóstico: Informe.	Informe diagnóstico generado y aprobado.
Resultados	Generar los productos que dan respuesta a la necesidad organizacional de gestión del talento humano.	Generación de documentos asociados a los elementos clave identificados: Proceso de selección	Documentos: Artefactos del proceso de selección	proceso de selección y artefactos asociados al mismo
	Propender por el fortalecimiento de la capacidad institucional de Biere S.A.S mediante la generación de recomendaciones que faciliten la apropiación de las estrategias del proceso de selección del talento humano.	Aumento de la capacidad institucional al apropiarse de los productos de la consultoría.	Informe de gestión con recomendaciones que faciliten la apropiación de los productos.	Talento humano informado sobre las innovaciones producto de la consultoría.

Actividades	Analizar el estado actual de la organización, permitiendo identificar las oportunidades de mejora en las estrategias del talento humano.	\$1.500.000	Herramientas diagnósticas aplicadas y resultados analizados: Anexo A.	Informe diagnóstico elaborado.
	Generar los productos que dan respuesta a la necesidad organizacional de gestión del talento humano.	\$3.000.000	Identificación de los documentos que responderán a la necesidad institucional: Anexos B y C.	Proceso de selección y artefactos asociados al mismo
	Propender por el fortalecimiento de la capacidad institucional de Biere S.A.S. mediante la generación de recomendaciones que faciliten la apropiación de las estrategias del proceso de selección del talento humano.	\$500.000	Informe de gestión con recomendaciones que faciliten la apropiación de los productos.	Talento humano informado sobre las innovaciones producto de la consultoría.

Nota: Elaboración propia (2025) basada en Cepal, 2005.

Fase Cierre y Conclusiones

En esta parte del proyecto se finaliza con la entrega formal de los productos realizados y la propuesta de mejora que genera valor a la organización por medio del proceso de selección.

Lecciones Aprendidas

Para dar finalización al proyecto se da testimonio de que el producto fue avalado por la organización. Este proyecto consistió en el diseño de una propuesta con el propósito de optimizar el proceso de selección del talento humano de la empresa Biere S.A.S. con el fin de fortalecer la gestión del talento humano mediante lineamientos que faciliten la incorporación de candidatos idóneos, alineados con la cultura organizacional. Para ejecutarlo y dar cumplimiento al alcance se trabajó bajo los siguientes objetivos planteados: Analizar el estado actual de la compañía, ejecutado bajo una entrevista semiestructurada a la directora de gestión humana para recolectar la información. En un segundo momento dando cumplimiento a la

generación de los productos propuestos según la necesidad detectada, bajo la creación del proceso de selección y los artefactos de este.

Para finalizar se realizan las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento del proceso de selección del talento humano alineado a la cultura organizacional. Este es el informe del buen ejercicio y donde se evidencia el desarrollo de habilidades académicas obtenidas en la ejecución de la consultoría.

De acuerdo con lo anterior se evidencia el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio de los productos mencionados en cada uno de los casos.

Uno de los aspectos a resaltar es que, para el desarrollo de la consultoría y los productos resultantes, se usó fuentes de referentes teóricos y prácticos que permitieron dar soporte al desarrollo de los mismos con los estándares de calidad establecidos por la organización asociándolos con la cultura organizacional.

La empresa reconoce la oportunidad de mejora obtenida gracias a los productos desarrollados, ya que ven una oportunidad de optimizar la eficiencia del proceso de selección en pro del cumplimiento de los objetivos de este proceso en la compañía.

Un aspecto para considerar fue el que se tuviera presente su empresa para la realización del proyecto, teniendo en cuenta que es un proceso que de ser contratado por un tercero generaría un costo alto, en este caso se genera de manera gratuita por los estudiantes de la maestría.

La implementación de un proceso de selección ajustado a las necesidades de la organización fue muy bien recibido por parte de la compañía, por lo tanto, se vio la motivación de la directora de gestión humana al saber que con los artefactos podría hacer más eficiente su proceso de selección, no obstante, al inicio fue preciso determinar con claridad que orientación darle al proceso, ya que la encargada del proceso realizó varias observaciones al proyecto para ser tenidas en cuenta, por ejemplo, que debía contener los instrumentos que ellos requerían para llevar a cabo el proceso, debía ir en pro de la disminución de costos y muy eficiente, asegurando calidad en la selección, además recalcó que se tuviese presente las competencias que tenía establecida la organización, pero al finalizar, aprobaron con buenos ojos el valor que les genera este trabajo a su organización.

En toda actividad los riesgos son parte del proceso, en este caso no fue la excepción, pues en un primer momento hubo el riesgo de que se aprobara el proyecto en la empresa, ya que no dependía solamente de la directora de gestión humana, fuimos pacientes, pero a la vez estábamos buscando nuevas alternativas. En otro momento que presentó riesgo, como se

mencionó anteriormente, fue el que paso un tiempo importante y no nos firmaban, al punto de creer que tendríamos que buscar otra empresa. Pero gracias a la eficiencia del equipo consultor, se gestionó, se mandó correo y se mandó mensajes de texto, hasta que nos respondieron y nos dieron la información, y por último la percepción de la gerente, ya que al fin se pueda implementar en la organización. Este proceso de aprendizaje dejo muchas enseñanzas, y la más importante es reconocer que la calidad es la que va a abrir las puertas.

Uno de los elementos claves a la hora de realizar cualquier proyecto es el factor tiempo, para asegurar que se dé cumplimiento de manera adecuada es preciso establecer unos lineamientos claros, para ello desde el inicio separamos un tiempo diario para realizar y revisar los avances, por lo que el tiempo no fue un inconveniente. Otro elemento a tener presente es la calidad, al realizar se debía volver a revisar todo lo hecho, esto en algunos casos consumía más tiempo, además es importante mencionar los cambios después de las asesorías, que nos llevan a mejorar permanentemente lo avanzado, En general hubo coordinación, entendimiento y apoyo, elementos esenciales para alcanzar el éxito de las actividades trazadas en los objetivos.

Uno de los factores más complicados en este tipo de proyectos, es el tener que depender del tiempo del empresario o la persona encargada para obtener la información, ya que normalmente son personas muy ocupadas, en este caso tuvimos varios contratiempos con el desarrollo de las actividades para ser llevadas a cabo por la dificultad del tiempo de la directora de gestión humana, quién a pesar de ser amable, en varias ocasiones.

En muchas ocasiones, así la organización tenga claro que es un beneficio, no siempre se ve con buenos ojos dedicar tiempo a una actividad extra a las que se tiene, en efecto, esto también sucedió con la coordinadora de gestión humana.

Es importante a la hora de ejecutar un proyecto, tener la posibilidad de tener la información a la mano y fácil de conseguir, es aquí donde la tecnología juega un papel esencial y más que como integrantes del equipo no vivimos en la misma ciudad, para ellos usamos teams, WhatsApp, internet, computadores, celulares wifi, correos electrónicos entre otros, estos también sirvieron como elementos importantes para ejecutar la recolección de la información, ya que se hizo una entrevista por llamada, así mismo la comunicación con la directora de gestión humana fue por medio del uso de la tecnología. Si en manos del equipo estuviera creo que se seguiría usando la tecnología, ya que se acomoda a la distancia, los tiempos y la necesidad del cada uno.

Los resultados de un proyecto son lo más esperado, en este caso, la planeación, la buena comunicación entre el equipo consultor, la estrategia de trabajo y el compromiso, fueron claves

para el éxito de este proyecto. Además, las observaciones de la tutora, que permitieron centrar en muchos momentos las ideas.

El rol que se asume al ser consultor, es una gran experiencia, el conocimiento obtenido y la forma en la que se visualiza la organización y el área de talento humano, aportaron mucho a la calidad de magister que seremos, el deber cumplido, con calidad y dedicación, en este ejercicio académico, compensa el hecho que sea sin costo

Los aprendizajes siempre serán invaluable, la metodología, el nivel de exigencia, la calidad de los procesos, el acompañamiento, fueron la base para poder decir en este punto de la consultoría que, como profesionales, hemos crecido, somos más conocedores de los factores que pueden incidir en una empresa, en especial en talento humano. En conclusión, la consultoría fue la mejor opción, aún más que optar por el proyecto, aporta más a cada uno de nosotros.

Recomendaciones para la Gerencia

En pro de una propuesta de mejora para generar valor institucional a la organización, mediante la propuesta que se presenta en esta consultoría, se emite a continuación recomendaciones a implementar a corto, mediano y largo plazo.

A corto plazo:

Un aspecto importante a tener en cuenta por el área de gestión de talento humano de la compañía Biere S.A.S., es dar a conocer por medio de una sesión de divulgación con el propósito de asociar la nueva propuesta emitida desde el área como resultado de la consultoría en relación con el proceso de selección, con ello se asocia esta información como un progreso y una estrategia en pro de la calidad del personal que se espera a futuro.

Otro aspecto para tener presente es validar la calidad del proceso que lleva a cabo el área de talento humano con la selección del personal, es muy importante, por lo tanto, es preciso que se ejecuten los indicado propuestos, que permitan medir la eficiencia y eficacia del proceso después de ser implementado. Se sugiere que sea trimestral y se revise semestralmente.

Es preciso que se haga el debido reconocimiento de los avances, resultado de la implementación del proceso de selección, para ello es necesario que la gerente de gestión humana asocie dicha implementación con las estrategias organizacionales y a su vez delegue la responsabilidad de dicho proceso a la directora de gestión humana, quien tendrá el apoyo de

un analista de gestión humana sugerida en la consultoría, esta apoyará el proceso operativo. Cabe aclarar que el impacto de la buena implementación del proceso genera rentabilidad a la organización, con lo cual el nuevo cargo no será visto como un sobre costo, sino, por el contrario, como una inversión.

Ahora bien, es importante que para hacer efectiva la implementación se haga uso de la intranet, logrando por medio de esta herramienta que los involucrados en este proceso desde gestión humana, tengan acceso a dicha información según se requiere, así como el líder de área que demande alguna de las herramientas relacionadas con el proceso lo tenga a disposición.

Es valioso presentar el diseño de un plan de capacitación al personal de gestión humana que se involucra directamente, teniendo claros los aspectos relacionados con el proceso desde su inicio hasta su finalización. De igual forma aportar información que les permita el reconocimiento de los artefactos que van a ser usados en las actividades que componen el proceso.

Es valioso dar a conocer los resultados de la consultoría y para ello, una buena estrategia es el diseño de un vídeo clip que se exponga por medio de la intranet, logrando impactar el personal de interés, de tal manera, que descubran las bondades que se adquieren para la organización a través de la implementación del nuevo proceso de selección.

Por último, un aspecto importante y que puede impulsar la calidad del resultado del proceso, es incentivar el alcance de los resultados de la implementación del proceso de selección con un bono, que pueda ser usado en uno de los territorios de Biere S.A.S., basado en los indicadores positivos resultado de su ejecución.

A mediano plazo:

En el desarrollo del presente proyecto unos de los riesgos que más se materializo es la extracción de información de la compañía, teniendo en cuenta que la Directora de gestión humana es la única persona que cuante con esta y manejo del área en el momento, aspecto que retrasa procesos internos, el flujo de la información dependiente de una sola fuente limita la capacidad de acción y de interacción con otras áreas y procesos , ante esto es importante que se genere un plan de acción que parta desde la estrategia organizacional para evitar este tipo de riesgos en próximas consultorías o de hecho en proceso internos en desarrollo para la mejora de la compañía, es recomendable generar una propuesta de actualización en el proceso de gestión del conocimiento para retener memorias y documentación de todos los procesos de la compañía, teniendo la información siempre a la mano.

De igual manera, se recomienda como ya se mencionó anteriormente implementar indicadores de gestión, que permitan evaluar la efectividad y eficiencia del proceso ejecutado, no obstante, es necesario establecer unos criterios de calidad que permitan medir y a su vez actuar como un proceso de mejora continua como son, tiempo de cobertura de la vacante, porcentaje de rotación del personal menor a tres meses, porcentaje de candidatos idóneos, esto permitirá una información transparente basada en estadísticas reales, logrando calidad en el proceso, para obtener motivación es importante que estos datos estén publicados en la intranet a disposición del personal interesado para con ello tomar las decisiones estratégicas pertinentes.

Para finalizar, desde la gerencia se debe asociar a las metas de la organización y del área, una articulación entre el plan de capacitación diseñado para la empresa y el proceso de selección resultado de la consultoría, con esto se logra que el personal relacionado de gestión humana intervenga directamente teniendo claridad sobre como impactará en aspectos financieros , tales como disminución de costos, aumento de calidad del servicio, aumento de productividad en las áreas con el personal idóneo e incremento en sus ventas. Además, se obtendrá mayor interacción de la gestión del conocimiento gracias a la herramienta apropiada desde la intranet, con lo cual serán más ágiles todos los procesos, haciendo más eficiente el proceso de gestión documental.

A largo plazo:

Es necesario, mantener las buenas prácticas y para ello es importante que se vincule el propósito de la gerencia de la empresa con el proceso de selección, a través de las estrategias organizacionales, por lo tanto, se debe generar políticas estratégicas que promuevan compromiso con la calidad del proceso de selección ya que este al ser eficiente proporcionará resultados favorables en todas las áreas de la organización. Así mismo, dichas políticas deben promover la permanencia del proceso, a través de la mejora continua y actualización permanente ante los cambios del entorno y de la empresa, de esta manera nutrir la cultura organizacional manteniendo a la vanguardia la compañía.

También es necesario, entender la importancia de vincular el proceso de selección y su buena ejecución con el resto de la organización , como una estrategia que parta de políticas que a través de la interacción de los áreas y de los procesos promuevan la marca empleadora, de tal manera que el diseño de programas como plan carrera, crecimiento dentro de la organización y programas de incentivos permitirán que el resultado de buen proceso de selección no se

perda, ya que no basta con atraer e integrar buen talento a la organización sino mantener y retener este talento de tal forma que impacte los resultados de la compañía.

Para obtener la sostenibilidad del proyecto, es recomendable que se genere a través de un programa estratégico un seguimiento permanente que permita medir el impacto tanto a nivel de eficiencia como de efectividad del proceso, esto en consonancia con el área de gestión humana en un periodo no inferior a doce meses, de tal manera que a partir de los resultados encontrados se generen propuestas que sigan fortaleciendo la compañía.

La evolución constante de las organizaciones, basa su éxito en la adaptación al cambio y en el conjunto de estrategias que se promuevan para sacar el mayor provecho a los diferentes escenarios que se van presentando, por lo tanto, la cultura organizacional se ve permeada por la evolución denotando crecimiento en la calidad de la interacción entre las áreas y su talento de esta manera la permanencia de la organización se asegura, teniendo en cuenta que se tiene como aliados a cada uno de los colaboradores dando lo mejor de sí.

Como se mencionó anteriormente la revisión anual de los resultados va a permitir evidenciar un cambio que denota mejora, ante ello es viable proponer un plan de incentivos que impacten no solo el área de gestión humana, sino también a las demás áreas, haciendo ver que el progreso no es resultado de un solo proceso y de un área, sino que es el esfuerzo conjunto de toda la compañía. Los incentivos no tienen por qué afectar financieramente la empresa ya que pueden ser incentivos emocionales.



Referencias

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica. (p.203).
- Asociación de Bares de Colombia (Asobares). (2025, septiembre). Comunicado oficial: El proyecto de Ley de Financiamiento – Otro golpe más al turismo, a la economía nocturna y al gastroentretenimiento en Colombia. <https://asobares.org/wp-content/uploads/2025/09/COMUNICADO-ASOBARES-REFORMA-TRIBUTARIA-SEPT2025.pdf>
- Castaño, L. (2018). Relación entre alineación estratégica, cultura organizacional y procesos de gestión de talento humano que contribuyen al desarrollo de distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Universidad Católica de Pereira. <http://hdl.handle.net/10785/5087>
- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Chiavenato, I. (2020). Una nueva visión de la gestión del talento humano en las organizaciones. McGraw-Hill.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025, septiembre 5). Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Agosto 2025. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/ago2025/bol-IPC-ago2025.pdf>
-

González Campo Carlos Hernán, Guillermo Murillo Vargas Guillermo y García Solarte Mónica. (2017). Los macro- procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. <https://libros.univalle.edu.co/index.php/programaeditorial/catalog/book/96>

Granizo, N. I. (2018). Diseño de un proceso de selección de personal para la CIA. RPB Bellavista Restaurante.

León, D. S. (2020). El Proceso de Selección y su Efecto en el Desempeño Laboral en el Personal de las Microfinancieras de la Ciudad de Quetzaltenango. Revista Científica Del Sistema De Estudios De Postgrado De La Universidad De San Carlos De Guatemala, 3(01), 25–32. <https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>

Marín, H. Las competencias laborales, (2024). https://www.researchgate.net/profile/Angel-Marín8/publication/382424249_LIBRO_DEL_DICCIONARIO_DE_COMPETENCIAS_HM/links/669c1a958dca9f441b8c82d0/LIBRO-DEL-DICCIONARIO-DE-COMPETENCIAS-HM.pdf

Parisi, F. (2025). El proceso selección de personal influido por los valores de la cultura organizacional. Repositorio de la Universidad de Palermo. <http://hdl.handle.net/10226/727>

Prieto Baldovino, F., Pérez Vásquez, M., & Escorcía Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*, 6(S1), 48-60. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.129>

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

PUB BEER. (2025). BEER: cerveza artesanal con actitud. <https://pub-beer.com/>.



- Sama, M. (2020). Propuesta de mejora del proceso de selección de personal en la empresa GBS Recursos Humanos. Universidad Continental. Repositorio institucional.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8716/4/IV_FIN_108_TI_Sama_Espinoza_2020.pdf
- Sornoza, C. E. (2024). Fortalecimiento de la gestión del talento humano en el Gad municipal del cantón Montecristi.
- Torres, W. E. R. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>
- Valeriano. L (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias/Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el tercer milenio*, vol. 24, núm. 48, julio-diciembre. 2021, págs.145+. *Gale OneFile: Informe Académico*, link.gale.com/apps/doc/A693364779/IFME?u=anon~3d08f065&sid=googleScholar&xid=678cd5b7.
-

Anexo_A-Informe_Diagnóstico.

Diagnóstico del proceso de selección del área de Talento Humanos de la empresa Biere S.A.S.

En la actualidad las empresas ven el área de gestión del talento humano como un elemento clave en su estrategia organizacional

En efecto, este innegable factor clave de éxito como es la gestión del desempeño productivo y competitivo del personal en las empresas, por parte de las áreas de GTH, es una tarea permanente de su actividad misional, cuya gestión administrativa, operativa y estratégica ha de estar orientada a incrementar el nivel y la calidad de este desempeño en la prestación de los servicios de los empleados en sus puestos de trabajo; y por supuesto, el incremento de la eficiencia y eficacia. (Torres, 2023, p. 84)

Especialmente el proceso selección del talento humano, ya que es el encargado de conseguir el personal idóneo para la organización, de tal forma, que pueda aportar de manera acertada a los objetivos de Biere S.A.S., no es la excepción, en el diagnóstico del área, se evidencia la necesidad de intervenir en el proceso de selección, logrando con esto un mayor éxito en el cumplimiento de sus metas, también se va a identificar factores críticos del área, se hará su respectiva clasificación y se realizará su respectivo análisis con el propósito de proponer soluciones acertadas con sus respectivas recomendaciones, ya que se debe “seleccionar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados” (León, 2020, p. 28) con esto incrementando el éxito de la organización.

Elementos identificados

Después de aplicar los instrumentos de recolección de información a través de entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas y observación de fuentes primas, se identificó los siguientes aspectos relevantes:

El proceso de selección no está estandarizado, se tiene control del proceso y se nota orden en la forma de proceder, pero no hay una estructura clara bien definida según la norma.



A pesar de que existe un manual de funciones definido y posee las características propias del cargo, se debe tener un enfoque más claro sobre las competencias del cargo en el momento del proceso de selección del talento humano.

El proceso de selección a pesar de estar documentado y tener la mayoría de los artefactos relacionados con el mismo, es preciso actualizarlos.

Se evidencia falta de actualización de la información del proceso de selección en los medios de repositorio de la compañía (intranet).

El nivel de responsabilidad de la encargada del proceso al ser tan alto, no le proporciona facilidad para realizar un proceso bien estructurado y documentado, a pesar de su experiencia el tiempo no es suficiente para dar alcance a ello.

Matriz Diagnóstica del proceso de selección del área de Talento Humanos de la empresa Biere S.A.S

La presente tabla permite clasificar los factores internos y externos identificados en la consultoría realizada a la empresa Biere S.A.S. enfocada al área de Gestión del talento humano en su proceso de selección, a su vez, establece estrategias FO, DO, FA y DA con el propósito de fortalecer esta área.

Figura 1.

Cuadro diagnóstico del proceso de selección del área de Talento Humanos de la empresa



	Fortaleza (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Factores	Compromiso de la líder del proceso.	Digitar los procesos	No estandarización de los procesos.	Dificultad para encontrar candidatos que se acoplen a las características requeridas por la organización.
		Falta de actualización de la información en el repositorio de la compañía (intranet).	Desactualización de los artefactos del proceso del talento humano.	sistematización y digitalización del proceso de selección y sus artefactos
	Solidez de la cultura organizacional.		Demasiadas responsabilidades a cargo de la líder del proceso.	Candidatos con altas expectativas.
FO	Sacar provecho del compromiso de la líder del proceso para implementar herramientas digitales	Apropiar a través de la cultura organizacional plataformas para reclutar personal		
DO			Estandarizar y digitalizar el proceso de selección para facilitar el trabajo a la líder del proceso.	Incorporar mecanismo que sean vistos por el personal positivamente de tal manera que generen vínculos al personal con la organización
FA	Definir estrategias que fortalezcan la cultura de la organización para la retención del personal, con respecto a la competencia.			Estandarizar y estructurar los procesos del area del talento humano, que conlleve al funcionamiento vital de la organización.
DA			Actualizar los procesos y artefactos de los mismos, generando la actualización en la intranet de la compañía.	Diseñar formatos digitales que permitan responder a las características del proceso.

Nota: Fuente propia. 2025

Análisis:

El análisis de los factores internos denota la necesidad de fortalecer elementos, como lo es la actualización de las competencias laborales, el diseño de un proceso de selección actualizado, y la construcción de algunos artefactos necesarios para este, Chiavenato, citado por León, menciona sobre este tema que la selección del talento humano “También puede decirse que es un proceso mediante el cual una entidad elige, entre un listado de candidatos, a la persona que mejor satisface, los criterios exigidos para ocupar el cargo, disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (2020, p. 27), entendiendo, que la empresa debe implementar cómo acción correctiva, la actualización de su proceso de selección.

En la actualidad, son muchos los beneficios para una organización, tener un proceso de selección, la correcta implementación es muy importante ya que,

- a). Se garantiza elegir a las personas competentes para un puesto y proveer de las personas en el tiempo oportuno.

- b) Disminuir costos al contar con personas eficientes y eficaces.
- c) Se agrega valor a la organización al seleccionar personas que ayudarán al logro de la misión.
- d) Permite aumentar el acervo intelectual de la organización.
- e) Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus Empleados. (León, 2020, p. 27).

El análisis de los factores externos evidencia que la competencia en el mercado requiere de agilidad en los procesos, esto apoyados de herramientas digitales y en técnicas de implementación de competencias laborales asociadas a las necesidades de la organización.

Entendiendo este concepto como

un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona desempeñar eficazmente sus funciones en un contexto laboral. Estas competencias pueden ser técnicas, relacionadas directamente con el puesto de trabajo, o transversales, aplicables a diversos roles y situaciones. (Marín, 2021, p.4).

Tener el personal con las competencias, habilidades y la apropiación de tecnologías pertinentes puede ser negativo si no se adaptan a las necesidades propias del proceso dentro de la empresa.

Propuesta de mejora.

La anterior información deja como objetivo: “Diseñar una propuesta para el proceso de selección dirigida a los nuevos colaboradores, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano, mediante la aplicación de la normatividad vigente y las políticas internas de la compañía Biere S.A.S.” a su vez como objetivos específicos, primero; Analizar el estado actual permitiendo identificar las oportunidades de mejora en las estrategias del talento humano de Biere S.A.S., segundo; Generar los productos que dan respuesta a las necesidades en selección, para elevar la estrategia organizacional de Biere S.A.S., y como tercer objetivo; Fortalecer la capacidad institucional de Biere S.A.S. mediante la generación de recomendaciones que faciliten la apropiación de las estrategias del proceso de Selección del talento humano. Con estos, se logra que la empresa actualice su proceso de selección de talento humano y obtenga mejores resultados en diferentes ámbitos de la organización, con la obtención de los entregables relacionados en la consultoría como: anexo B - proceso de Selección y anexo C- artefactos de apoyo a la selección.



Anexo_B- Proceso de Selección

Proceso de Selección Compañía Biere S.A.S

Introducción

El presente documento presenta el proceso de selección de personal para la empresa Biere S.A.S., como resultado del proceso de consultoría que se está llevando a cabo en la entidad, cabe resaltar que dicha intervención, se da como resultado del diagnóstico aplicado a dicha organización, la información que se analizó sale de la aplicación de entrevistas aplicadas a la directora de gestión humana de la empresa, y de la observación realizada de la misma.

Este proceso de selección que se presenta a continuación se desarrolla bajo el sustento teórico que propone Alles, ella plantea que el proceso de selección debe enfocarse en una identificación, evaluación y validación de competencias laborales, esto con el fin de garantizar que el candidato elegido sea el idóneo y recopile los requerimientos del cargo junto con los lineamientos de la cultura organizacional.

En este escrito se podrá evidenciar: objetivo, alcance, roles, responsabilidades, etapas del proceso de selección: (Identificación de la vacante, requisición, perfilación, atracción o reclutamiento, preselección o sondeo, evaluación, informe de resultados, validación de antecedentes, elección y oferta, cierre de proceso; procedimiento, KPIs, indicadores de éxito, herramientas y formatos.

Objetivo

Realizar un proceso de selección del talento que permita la captación, preselección, selección e ingreso del talento humano necesario para la organización, cumpliendo con las características que esta exige, de tal manera, que el nuevo integrante de la organización se adhiera de manera adecuada a la cultura organizacional.

Alcance

El proceso de selección de personal en Biere S.A.S. impacta de manera directa la estrategia de expansión de la organización, asociando los objetivos de la organización con el personal que ocupa los diferentes cargos en la misma. Afecta los niveles estratégico, táctico y operativo, y a las diferentes áreas que la componen. Aplica para el personal de contrato directo con la compañía, ya sea en convocatoria interna o externa, para cubrir las vacantes ocasionadas por terminación de contrato, ascensos, reemplazos, o por la implementación de un nuevo cargo.

Roles y Responsables

Internos.

Gerente General: Planear la estrategia de la organización y aprobar la necesidad de integrar un nuevo integrante a la organización, presupuesto y aceptación final del candidato presentado.

Gerente de GTM: Planea, organiza, dirige y controla el proceso alineándolo con los valores, políticas y objetivos de la organización.

Directora de Gestión Humana: Es quien implementa el proceso y permite que se dé cumplimiento de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Analista de Selección: Ejecuta el proceso operativo del proceso de selección.

Personal con la responsabilidad de solicitar nuevo talento humano: Por su rol de líderes permite que realicen la petición de personal nuevo según la necesidad de la organización.

Externos.

Aspirante: Es la persona que desea trabajar en la organización y participa del proceso de selección como candidato.

Proveedor externo de pruebas: Aplica las pruebas psicotécnicas, verificación de antecedentes, pruebas de seguridad y visitas domiciliarias si el cargo lo requiere o previa autorización del gerente general.

Servicios integrales de salud: Realiza los exámenes médicos de ingreso.

Etapas del proceso:

Identificación de la Vacante

La identificación de la vacante es la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización con el talento humano apropiado, esto ocurre ya sea por remplazo, terminación de contrato o por la creación de un nuevo cargo. El desarrollo de esta actividad en la compañía se da por la identificación de la necesidad por un líder de área, sin embargo, esta identificación puede venir en casos ocasionales de una autoridad superior.

Requisición

La requisición es el medio de solicitud del talento necesario para cubrir la vacante identificada en un área de la organización, este requerimiento debe ser direccionado al área de gestión humana. En Biere S.A.S. El líder de área o autoridad superior diligencia el formulario de Requisición de talento que se encuentra como numeral 1° en sección de herramientas y formularios de este documento, y lo hace llegar al área de gestión humana por correo o en físico con sus respectivas firmas, con ella el área de gestión humana inicia el proceso.

Perfilación

Esta consiste en partir de la descripción de puestos o perfil de cargo ya establecido por la compañía para el cargo de la vacante y en su defecto generar notas adicionales según las actualizaciones necesarias. Así como en situaciones excepcionales la creación de este en caso de que la vacante solicitada sea de un nuevo cargo dentro de la organización. Para la compañía el analista de gestión humana efectúa el análisis de la descripción o perfil del cargo requerido, y en caso de ser necesario realiza una sesión con el líder solicitante, con el fin de aclarar los cambios asociados.

Atracción o Reclutamiento

En este momento del proceso se inicia con la atracción de talento ya sea por medio de una búsqueda interna, externa o mixta. Lo recomendado es que se inicié con los puestos que apliquen con una convocatoria interna, de no ser posible definir el cargo con ello, se hará apertura a una convocatoria externa. En Biere S.A.S., la directora de gestión humana, junto con el líder de área de la vacante solicitada se reúnen para definir criterios si la convocatoria se efectuará de manera interna o directamente externa, luego de esta decisión el analista de gestión humana genera apertura de publicación de la vacante, al ser una convocatoria interna será publicada en la intranet de la compañía, así como el voz a voz de los líderes de área con su grupo de trabajo, durante cinco días hábiles se dejará esta publicación, de esta actividad se encargará el analista de gestión humana, así como, si la convocatoria es de manera externa se publicará por los portales como, computrabajo, el empleo, caja de compensación entre otros,

en una duración igual a la convocatoria interna de cinco días hábiles, estas dos convocatorias deben llevar el esquema de publicación por los medios dando a conocer el cargo a buscar, las funciones relevantes estipuladas en el perfil del cargo, jornada laboral, entre los aspectos más importantes que sean expuestos en el formato de requerimiento de talento recibido.

Preselección o Sondeo

Después de haber postulado la vacante, dependiendo del medio de publicación usado, se hace la recepción de las hojas de vida, la cual consiste en el primer filtro, solo harán parte del proceso de selección aquellos que den cumplimiento a lo establecido en la requisición de personal. En Biere S.A.S. el analista de Gestión humana, hace la recepción y revisión de hojas de vida postuladas en los diferentes medios de publicación, allí evalúa cada una de ellas generando sondeo con aquellas que cumplan ciertos criterios que están postulados en la orden de requerimiento del talento, luego de ello hace una llamada de preselección a estos candidatos, con el fin de corroborar datos que aparecen plasmados allí y sean relevantes de la vacante, ejecutando un interrogante como la confirmación de la experiencia plasmada allí, manejo de ciertos programas asociados al cargo, idiomas propuestos, intereses en participar en la vacante propuesta, y lo que sea necesario de acuerdo a criterio del analista para dar continuidad al candidato al siguiente paso.

Evaluación

Para evaluar la pertinencia del candidato con las características asociadas al cargo para la empresa, se plantea la entrevista, para su diseño se establecen los objetivos dependiendo de necesidad identificadas, Según el cargo se establece un patrón de preguntas asociadas a la necesidad del cargo, esta entrevista es semiestructurada. Las preguntas se orientan a reconocer la historia laboral, información personal, actitudes y aptitudes entre otros aspectos relevantes del candidato. En la compañía Biere S.A.S. se cita a los candidatos preseleccionados en un horario establecido, la mayoría de las entrevistas se hacen de manera virtual, en algunos casos según el cargo, se hacen presenciales, generando un primer filtro con la entrevista de la directora de gestión humana, para ello se usa el 2° formato de entrevista semiestructurada de gestión humana, Luego se citan los candidatos aprobados, se efectúa una entrevista semiestructurada por medio del jefe inmediato, este sería el 3° formato, el cual se denomina

entrevista jefe inmediato. En este filtro se evalúa conocimientos y habilidades técnicas del cargo solicitado, para la evaluación de las competencias asociadas a cada cargo, se solicita el apoyo de un proveedor externo de pruebas.

Informe de resultados

Se realiza un informe de resultados de la actividad de evaluación, que permita evidenciar de manera sencilla los resultados del proceso, haciendo un comparativo de los perfiles de los candidatos para que sean evaluados por el futuro jefe inmediato, la consolidación de dicha información permite que sean tres los candidatos que continúan en proceso y pasarán al siguiente filtro. En la compañía, la directora de gestión humana de Biere S.A.S, emite informe de resultados de los candidatos evaluados, de acuerdo con la entrevista de gestión humana y la entrevista u evaluación ejecutada por el jefe inmediato, esto debe llevar una relación dando a conocer al jefe inmediato el orden de prioridad de los candidatos a ocupar el cargo vacante.

Validación de antecedentes

Se da gracias a la información recolectada durante este proceso, las actividades precedentes, permiten la recolección de información conclusiva, que lleva al tamizaje de candidatos no adecuados, esta se revisa y conforme a los datos y se toma una decisión. Biere S.A.S., con el informe de resultados de candidatos que pasaron el filtro, emite la solicitud de estudio de seguridad y pruebas que apliquen al cargo al proveedor externo de pruebas, este realiza dicha validación de acuerdo a las pruebas estipuladas en el profesiograma y perfil del cargo, ya concretado con la compañía; como es la validación de antecedentes, visitas domiciliarias, poligrafías, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, entre otras, con los resultados genera un reporte final que es emitido vía correo a la dirección de Gestión humana, la cual con este definirá si el candidato es el idóneo o no, si el candidato no es el idóneo se tendrá que tener presente al candidato opción b.



Elección y Oferta

Después de la validación de antecedentes, gestión humana emite un segundo informe que debe ser claro, organizado y sistemático, permitiendo que el jefe inmediato visualice claramente la transparencia del proceso y la calidad del mismo, logrando conocer de manera práctica todo el proceso y la razón del resultado final del candidato, es preciso tener presente que el líder de gestión humana, asume en este caso el rol de asesor y debe propender por aconsejar de la mejor manera al jefe del área donde surge la vacante a la hora de generar la elección final. En Biere S.A.S., la directora de gestión humana después de tener todos los resultados genera un informe de la manera más clara y organizada posible, que es emitido al jefe inmediato con la decisión definitiva del proceso.

Luego de que se tiene el candidato elegido, se le presentan las condiciones laborales y salariales, baja la oferta de cargo, el cual se encuentra como anexo 4° este documento, esta debe ser firmada y legalizada al área de gestión humana para continuar con la siguiente actividad del proceso.


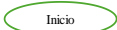
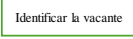
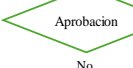
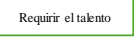

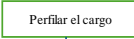
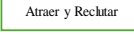
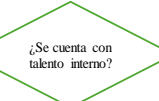
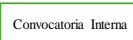
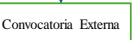
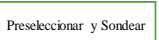
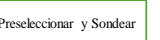

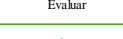
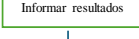
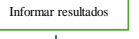
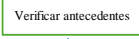
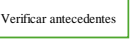
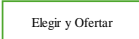




Cierre del proceso

Después de tener el candidato seleccionado se pasa la información al proceso contratación, quien continuara la comunicación con el candidato hasta hacer parte de la compañía. En Biere S.A.S. el analista de gestión humana al recibir la confirmación por parte de la directora de gestión humana del candidato seleccionado procederá a entregar todo el paquete de la información recolectada del candidato por medio de correo electrónico al proceso de contratación para que ellos den inicio a su proceso.

Procedimiento

En este apartado se encuentra el flujograma del proceso para más claridad al mismo, donde se detallada las actividades, el responsable y el registro emitido para cada una de ellas.



		PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN BIERE S.A.S			Código: Versión: Fecha: Página:
Actividad		Responsable		Registro	
					
				Jefe inmediato: identifica la necesidad de la vacante.	
	Si → 			Jefe Inmediato: Diligencia la solicitud de la vacante. Directora de Gestión humana: Recibe requisición e inicia proceso.	Requisición de Talento
				Analista de gestion humana: Analiza y aclara perfil solicitado Jefe inmediato: Aclara dudas de ser necesario.	Sesion de aclaracion de dudas o el perfil de cargo de ser un cargo nuevo
			No →	Directora de Gestión humana: Definen criterios de la convocatoria. Jefe inmediato: Ayuda a establecer los criterios y el tipo de convocatoria.	Decisión de Convocatoria
		Si → 		Analista Gestion humana: Publica la vacante.	Publicación de la vacante
				Analista de gestion humana: Evalua la hojas de vida y genera el primer filtro de ellas.	
				Directora de gestion humana: Efectua entrevista virtual. Jefe Inmediato: Efectua pruebas tecnicas o de conocimiento y entrevista.	Entrevista Gestion Humana Entrevista Jefe Inmediato
				Directora de Gestion humana: Generar el informe de candidatos evaluados , en orden de prioridad.	Informe De resultados
				Proveedor Pruebas : El aliado estrategico genera la validacion de antecedentes y practica las pruebas a que haya lugar de acuerdo al cargo.	Correo con informe de resultados
				Candidato: Firma el documento de aceptacion al cargo	Carta de Aceptacion de la oferta
					

KPIs. Indicadores de éxito.

Para garantizar y tener una medición al cumplimiento del proceso de Selección, se establecen los siguientes indicadores de éxito, esto permite tener una efectividad del proceso alineado con los objetivos de la compañía, asegurando que los nuevos colaboradores cumplan con los requerimientos exigidos.

Figura 1.

Indicadores del proceso de selección del área de Gestión Humana de la empresa

Indicador	Formula	Frecuencia	Valor Esperado	Responsable
Tiempo de cobertura de una vacante	Fecha de ingreso del colaborador / fecha solicitud de la vacante * 100	Medición Mensual, Análisis Semestral	< o = 30 días	Directora de Gestión Humana
Porcentaje de rotación de personal menor a tres meses	Número de colaboradores retirados / Número de contrataciones *100	Medición Mensual, Análisis Semestral	> o = 10%	Directora de Gestión Humana
Porcentaje de candidatos idóneos	Número de Candidatos en informe final / Número de candidatos entrevistados *100	Medición Mensual, Análisis Semestral	Debe ser inferior al 40%	Analista de Gestión humana


Nota: Fuente propia. 2025


Herramientas y Formatos


Para el registro de las actividades del proceso de Selección, se dispone de unos artefactos asociados a cada una de ellas los cuales se encuentran mencionados a continuación:

- 1°. Requisición de personal
- 2°. Entrevista gestión humana.
- 3°. Entrevista jefe inmediato.
4. Carta de aceptación a la oferta

Anexo_C- Artefactos de Apoyo a la Selección

	FORMATO REQUISICIÓN DE TALENTO			CÓDIGO: FOR-A-GT-01-01
				VERSIÓN: 01
				FECHA: 26/10/2025
				PÁGINAS:
I. Datos del Área Solicitante				
Dirección o Coordinación:				
Nombre del Solicitante:				
Cargo que desempeña:				
Fecha de solicitud:				
II. Especificaciones de la Requisición				
Motivo de la vacante:				
Retiro Voluntario	Terminación de Contrato		Jubilado	
CANCELACIÓN DEL CONTRATO	Promoción o Traslado		Incapacidad por Maternidad	
Permiso o Licencia	Incapacidad por enfermedad			
Otro				
Justificación				
III. Definición del Puesto				
Tipo de Puesto:				
Estratégico	Táctico		Operativo	
Nombre del Puesto:				
Área o Departamento del puesto:				
Ubicación física del puesto:				
Horario de Jornada Laboral:				
Funciones generales del Puesto:				
IV. Perfil Requerido (Conocimientos Generales)				
Grado de Educación:				
Manejo de idiomas:				
Manejo de Programas:				
Tiempo de experiencia en las funciones requeridas:				
Sexo:				
Estado Civil:				
Rango de Edad:				
Habilidades Requeridas (señale con una X los que se requieran para el puesto)				
Análisis	Liderazgo		Comunicación	
Comprensión verbal/escrita	Manejo de personal		Facilidad de palabra	
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	Negociación		Domínio de público	
Objetividad en el manejo de información	Toma de decisiones		Asertividad	
Competencias requeridas				
Iniciativa	Orientado a resultados		Clasificación y orden lógico de información	
Creatividad	Adaptable a cambios		Concentración	
Trabajo en equipo	Manejo de estrés laboral		Liderazgo	
Actitudes Requeridas (señale con una X los que se requieran para el puesto)				
Responsable	Empático		Emprendedor	
Colaborador	Manejo emoción		Calidad humana	
Otras habilidades o actitudes requeridas				
V. Observaciones				
VI. Firmas para Gestión				
Firma jefe solicitante				Firma del líder que autoriza

	ENTREVISTA GESTIÓN HUMANA	CÓDIGO: FOR-A-GT-01-02
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 26/10/2025
		PÁGINAS:
Datos del Candidato		
Nombres y apellidos		
Fecha		
Cargo postulado		
Área		
Jefe directo		
Introducción		
<p>Le damos la bienvenida al proceso de selección en nuestra compañía Biere S.A.S. El propósito de la presente entrevista consiste en hacer un reconocimiento de las competencias esenciales para el cargo, la experiencia que posee, y el interés para aplicarlo.</p>		
Preguntas Generales		
<p>Hábleme por favor de su experiencia profesional y de sus conocimientos asociados al cargo.</p>		
<p>¿Qué lo motiva a trabajar con nosotros en Biere S.A.S.?</p>		
<p>¿Qué conocimientos tiene de nuestra empresa, y cuáles son nuestros valores?</p>		
Competencias y Habilidades		
<p>1. Describa un escenario en el que resolvió una situación laboral complicada que se convirtió en un reto para usted. Detalle la respuesta.</p>		
<p>2. ¿Ante una situación de estrés, y alto índice de presión como se comporta? ¿Qué actitud y que acciones asume para equilibrar la situación?</p>		
<p>3. ¿Qué métodos (pasos) usa para dar orden y cumplimiento a su trabajo y como esto se refleja en la organización de su equipo de trabajo?</p>		
<p>4. Si tuviera que describir su mayor potencial, ¿cuál es su principal fortaleza y cuál es su cualidad de mejora más representativa?</p>		
Habilidades Para el Trabajo en Equipo y Liderazgo		
<p>1. Relate una experiencia en la que haya sido líder de equipo, de no haberlo sido, ¿cómo cree que es su rol de líder?</p>		
<p>2. ¿Cuál es su mayor aportes a un equipo de trabajo para aportar al clima laboral?</p>		
<p>3. Cuando no está de acuerdo con un compañero o se presenta un conflicto con otra persona de la empresa, ¿cómo afronta la situación?</p>		
Aspectos educativos- conocimiento		
<p>1. ¿Considera importante fortalecer sus conocimientos a través del autoestudio para fortalecer sus cualidades laborales?</p>		
<p>2. Su habilidad tecnología ¿cómo la integra a sus actividades laborales?</p>		
<p>3. Describe un caso en el que haya tenido que usar sus conocimientos para resolver una situación laboral compleja.</p>		

	ENTREVISTA JEFE INMEDIATO			CÓDIGO: FOR-A-GT-01-03
				VERSIÓN: 01
				FECHA: 26/10/2025
				PÁGINAS: 1
INFORMACIÓN PERSONAL				
CARGO AL QUE ESTÁ APLICANDO				
DEPENDENCIA				
NOMBRES COMPLETOS DEL CANDIDATO				
TIPO Y NÚMERO DE IDENTIDAD				
EDAD				
DIRECCIÓN RESIDENCIAL ACTUAL				
BARRIO y/o MUNICIPIO				
MEDIO O NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO REFIERE				
CORREO ELECTRÓNICO				
N° TELÉFONO Y/O CELULAR				
INFORMACIÓN FAMILIAR				
ESTADO CIVIL ACTUAL				
TIPO O TENENCIA DE LA VIVIENDA DONDE RESIDE				
HIJOS				
NOMBRES COMPLETOS DE SU GRUPO FAMILIAR		EDAD	OCUPACIÓN	RELACIÓN
QUIÉN CUIDA DE SUS HIJOS MENORES DE EDAD MIENTRAS LABORA ES CONOCIDO O FAMILIAR DE ALGÚN FUNCIONARIO DE LA EMPRESA				
<p>1. ¿ Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?</p> <p>2. ¿ Qué considera usted que pueda aportar a Biere S.A.S.?</p> <p>3. ¿ Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el cargo?</p> <p>4. ¿ Cuenta con algún medio de transporte?</p> <p>5. ¿ Cómo se enteró de la existencia de esta oportunidad laboral?</p> <p>6. ¿ Qué sabe acerca de Biere S.A.S.?</p> <p>7.¿ Qué le atrae de nuestra empresa?</p> <p>8. ¿ Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, viajar con frecuencia? ¿ tiene alguna preferencia geográfica?</p>				
PREGUNTAS ADICIONALES				
<p>1.¿Qué estudió y por qué lo eligió?</p> <p>2. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera empezar?</p> <p>3. ¿Qué otra cosa le hubiera gustado estudiar?</p> <p>4. ¿Qué idiomas habla y cuál es su nivel?</p> <p>5. Hableme de su formación complementaria. ¿Qué lo motivó a realizarla?</p> <p>6. ¿Tuvo algún puesto representativo durante su tiempo de estudiante?</p> <p>7. Por qué eligió esta profesión?</p> <p>8. Hableme de sus estudios, ¿cuál fue su asignatura favorita y cuál fue la más difícil? Explique el por qué.</p> <p>9. ¿Considera que está bien preparado para asumir el resto de este cargo?</p> <p>10. ¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?</p> <p>11. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>12. ¿Qué experiencia tiene con el trabajo en equipo?</p> <p>13. ¿Confía o duda en general de la eficiencia de los demás compañeros?</p>				
PREGUNTAS ADICIONALES:				

PERSONALES				
1. Hábleme de sí mismo				
2. Después de un día funesto ¿qué le gusta hacer?				
3. ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?				
4. ¿Qué cree que es lo más relevante que ha hecho en su vida?				
5. ¿Qué ha aprendido de sus errores?				
6. ¿Acaba lo que empieza?				
7. ¿Se aburre cosntatemente?				
8. Describa su escala de valores				
9. ¿Tiene alguna duda sobre la información suministrada?				
10. ¿Desea preguntar algo?				
PREGUNTAS ADICIONALES:				
NOTAS Y COMENTARIOS:				
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO				
INFROMACIÓN PERSONAL		EVALUACIÓN	INFORMACIÓN FAMILIAR	EVALUACIÓN
Considere:	Similitud Experiencia con el Cargo		Considere:	Motivaciones para obtener este empleo
	Estabilidad y Progreso Profesional			Conocimiento del empleo y relaciones
	Inconsistencias o Vacíos periodos tiempo			Grado de adaptación
	Nivel de Responsabilidad			Objetividad de las metas
	Área de Especialización			Autoevaluación
INFORMACIÓN ACADEMICA		EVALUACIÓN	PERSONALES	EVALUACIÓN
Considere:	Educación Formal		Considere:	Valores y Conocimientos
	Educación Autodictada			Primeros Intereses y Logros
	Áreas Concentración			Edad del Primer Empleo
	Actividades Escolares no Academicas			Actitud con Respecto a su carrera
	Logros Escolares			Estabilidad en relación a la Edad, Educación
Firmas				
Entrevistador		Criterio (Aprobado/ No aprobado)		

	CARTA DE ACEPTACIÓN	CÓDIGO: FOR-A-GT-01-04
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 26/10/2025
		PÁGINAS:

Ciudad; día de mes de año.

Estimad@:

Nombre Candidato

Ref.: Propuesta Económica Laboral

Respetad@

Nos dirigimos con agrado para informarle que ha sido seleccionado para ingresar a nuestra compañía BIERE SAS con la siguiente oferta laboral:

Tipo de contrato:

Cargo:

Fecha firma de contrato:

Fecha de Inicio labores:

Lugar de Trabajo:

Salario Básico:

Desde la fecha anteriormente señalada pudiéndose modificar esta, por su parte o la nuestra, en la eventualidad que así se requiera hasta el término de la relación contractual.

Sin otro particular y esperando que la presente oferta sea de su agrado, esperamos su pronta respuesta.

Atentamente,

Sandra Ramírez

Directora Gestión humana Biere S.A.S

Nombre del candidato

Firma Aceptación

