

Maestría en

Gestión del Talento Humano

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión del Talento Humano**

AUTORES:

Karina Elizabeth Calle Aguilar
Ana María Córdova Cambisaca
Andrea Lesly Meza Acosta
Daniela Antonella Ponce Huilca

TUTORES:


MSc. Sigrid Del Carmen Arrieta Miranda
MSc. Jorge Contenti
MSc. María de Blanes
MSc. BA, MSSO, PhD(c) Esteban Arias

**Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección de la Startup
CONSTRUSOLUTIONS**

Quito, noviembre de 2025

Certificación de Autoría

Nosotras, **Karina Elizabeth Calle Aguilar, Ana María Córdova Cambisaca, Andrea Lesly Meza Acosta, Daniela Antonella Ponce Huilca**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Karina Elizabeth Calle Aguilar



Firma del graduando
Ana María Córdova Cambisaca



Firma del graduando
Andrea Lesly Meza Acosta




Firma del graduando
Daniela Antonella Ponce Huilca

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Karina Elizabeth Calle Aguilar, Ana María Córdova Cambisaca, Andrea Lesly Meza Acosta, Daniela Antonella Ponce Huilca**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección de CONSTRUSOLUTIONS*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, noviembre de 2025



Firma del graduando
Karina Elizabeth Calle Aguilar



Firma del graduando
Ana María Córdova Cambisaca



Firma del graduando
Andrea Lesly Meza Acosta



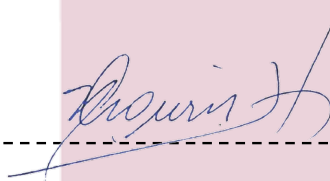
Firma del graduando
Daniela Antonella Ponce Huilca

Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa

Nosotros, **Elena Fernández Directora EIG y Nathalie Chauvin Coordinadora UIDE**, declaramos que los graduandos: **Karina Elizabeth Calle Aguilar, Ana María Córdova Cambisaca, Andrea Lesly Meza Acosta, Daniela Antonella Ponce Huilca** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Elena Fernández
Directora de la Maestría en
Gestión de Talento Humano



Nathalie Chauvin
Coordinador de la Maestría en
Gestión de Talento Humano

Dedicatoria

A lo largo de este recorrido, hemos reafirmado nuestra vocación y pasión por la Gestión del Talento Humano. Esta dedicatoria es un testimonio de la culminación de un proceso transformador.

A nuestras Familias y seres queridos, pilares fundamentales de nuestra vida, por su amor incondicional, su paciencia infinita y por ser el motor que nos impulsó a seguir adelante en cada desafío.

A la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE): Por brindarnos un programa de Maestría robusto y de vanguardia que no solo fortaleció nuestros conocimientos, sino que nos equipó con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del capital humano en el entorno global. A nuestros Asesores y Maestros, por compartir su conocimiento, por la valiosa guía brindada y por inspirarnos a alcanzar la excelencia académica.

Y a nosotras, cuatro compañeras, amigas y colegas, por la fuerza, la resiliencia y la dedicación que juntas demostramos. Este logro es la prueba de que el trabajo en equipo y el apoyo mutuo son la clave del éxito.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de culminar esta etapa profesional. Nuestro más profundo reconocimiento va para nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional y paciencia fueron el pilar emocional que sostuvo y motivó nuestro esfuerzo colectivo.

Extendemos nuestra gratitud a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) por brindarnos la formación y las herramientas necesarias, elementos fundamentales para el rigor y la solidez de esta tesis.

Finalmente, honramos la sinergia de nuestro equipo. Esta tesis es un logro colectivo, forjado con respeto, compromiso y resiliencia compartida. Agradecemos también a los profesionales del área que, con sus valiosas perspectivas, enriquecieron nuestra investigación. Este trabajo es el testimonio de que el talento se potencia y florece cuando se trabaja en conjunto.

Resumen

Con el desarrollo del presente proyecto se busca mejorar la forma en que CONSTRUSOLUTIONS selecciona y contrata al personal. Con la optimización del proceso, se busca atraer y evaluar nuevos talentos y conservar al personal clave que requiere el negocio.

Una vez analizado la situación actual, se identificaron algunos problemas, como el tiempo de contratación, rotación continua, uso de métodos inconsistentes y la vivencia del aspirante no es buena.

Para este análisis se ha aplicado el método Design Thinking, pensando en la aplicación real. Esto permitió la creación de ideas enfocadas en la persona, probar las partes importantes y garantizar que el nuevo sistema se pueda ejecutar técnicamente.

Ante esta situación se elabora la propuesta de selección eficiente, basado en habilidades, que incluye tecnología, Ponderación de Perfiles, aplicación del método STAR y el uso del sistema ATS.

Finalmente, para la implementación se incluyó un periodo de prueba, para medir la aceptación y qué tan bien se ajusta a sus actividades. Los resultados demuestran que hay una reducción de tiempos de contratación, una mejora en la experiencia del candidato y una mejor alineación del talento humano con la estrategia organizacional.

Palabras Claves:

Reclutamiento, Selección, Talento Humano, Competencias, Design Thinking, ATS, Startup, Vinculación laboral.

Abstract

This project aims to improve how CONSTRUSOLUTIONS selects and hires personnel. By optimizing the process, the company seeks to attract and evaluate new talent and retain key personnel needed by the business.

After analyzing the current situation, several problems were identified, including hiring times, high turnover, inconsistent methods, and a negative candidate experience.

The Design Thinking methodology was applied to this analysis, focusing on real-world implementation. This allowed for the generation of people-centered ideas, testing of key components, and ensuring the technical feasibility of the new system. Based on this analysis, an efficient, skills-based selection proposal was developed, incorporating technology, profile weighting, the application of the STAR method, and the use of an Applicant Tracking System (ATS).

Finally, a trial period was included for implementation to gauge acceptance and how well the system integrates with existing operations. The results demonstrate reduced hiring times, an improved candidate experience, and better alignment of human talent with the organizational strategy.

Keywords:

Recruitment, Selection, Human Talent, Competencies, Design Thinking, ATS, Startup, Employment Connection.

Índice de Contenido

Capítulo I	15
1. Introducción	15
1.1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	15
1.2. Objetivos	17
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	17
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.3. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación	18
1.4. Perfil de la Organización	19
1.4.1. Direccionamiento Estratégico de CONSTRUSOLUTIONS	20
1.4.2. <i>Misión</i>	21
1.4.3. <i>Visión</i>	21
1.4.4. <i>Valores</i>	21
1.4.5. <i>Propósito</i>	21
1.4.6. <i>Ubicación de la Sede y Operaciones</i>	21
1.4.7. <i>Propiedad y Forma Jurídica</i>	22
1.4.8. <i>Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio</i>	22
1.4.9. <i>Tamaño de la Organización</i>	22
1.4.10. <i>Información sobre Empleados y Otros Trabajadores</i>	23
1.4.11. <i>Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto</i>	23
1.4.12. <i>Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa</i>	24
1.4.13. <i>Modelo de negocio</i>	25
1.4.14. <i>Grupos de Interés Internos y Externos</i>	26
1.4.15. <i>Filosofía de CONSTRUSOLUTIONS para Gestionar su Talento Humano</i>	26
Capítulo II	28
2. Marco Teórico	28
2.1. Gestión del Talento Humano:	28
2.2. Optimización del Proceso de Selección	30
2.3. Estrategias para Atraer y Retener Talento.	30

2.4.	Enfoque por Competencias	31
2.5.	Reclutamiento y selección	31
2.6.	Medición y mejora continua del proceso de selección	32
2.7.	Alineación estratégica de Talento Humano con los Objetivos de la Empresa	33
2.8.	Perfilamiento de Carrera con Visión de Futuro	34
2.9.	Talento Humano y Sostenibilidad Empresarial	34
2.10.	El Talento Humano socio Estratégico de las Organizaciones	35
2.11.	El Factor Humano como Clave del Éxito	35
2.12.	Uso de ATS	36
2.13.	Diferencia entre Reclutamiento ATS y los Métodos Tradicionales	37
2.14.	Procesos Clave que Realiza un ATS	38
2.15.	¿Qué es el Design Thinking?	39
2.16.	Design Thinking Aplicado a RRHH	39
2.17.	Implementación de Design Thinking en RRHH	40
2.18.	Normativa Ecuatoriana	42
Capítulo III	43
3.	Metodología y Desarrollo del Proyecto	43
3.1.	Metodología	43
3.2.	Desarrollo del proyecto	44
3.2.1.	<i>Fase 1: Empatizar</i>	44
3.2.2.	<i>Fase 2: Definir</i>	51
3.2.3.	<i>Fase 3: Idear</i>	52
3.2.4.	<i>Fase 4: Prototipar</i>	89
3.2.5.	Fase 4. Testear	110
Capítulo IV	111
4.	Análisis de Resultados	111
4.1.	Análisis Cuantitativo	111
4.2.	Análisis Cualitativo (Descabilidad)	111
4.3.	La Experiencia del Candidato	111

4.4. Aspectos que Evita CONSTRUSOLUTIONS.....	112
4.5. Experiencia del Candidato sea Memorabile	113
4.6. Matriz de resultados del testeo	113
Capítulo V	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
5.1. Conclusiones	115
5.2. Recomendaciones	116
Bibliografía.....	119
Anexos.....	122
Anexo 1. Formato de Entrevista de Seguimiento	122
Anexo 2. Manual de Selección del Personal.....	124
Anexo 3. Restructura del Proceso de Selección	128
Anexo 4. Guía para entrevista en CONSTRUSOLUTIONS	132
Anexo 5. Entrevista por Competencias Especialista de Talento Humano.....	133
Anexo 6. Entrevista por Competencias Agente de Cobranzas.	135
Anexo 7. Síntesis de la Entrevista	137
Anexo 8. Integración del ATS (Applicant Tracking System)	139

Lista de Figuras

Figura 1 Descripción de la marca “CONSTRUSOLUTIONS”	20
Figura 2 Procesos Claves de la Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	24
Figura 3 Modelo de Negocio de CONSTRUSOLUTIONS	25
Figura 4 Grupos de Interés Internos y Externos CONSTRUSOLUTIONS	26
Figura 5 Actividades del Proceso As-Is.....	47
Figura 6 Mapa de Empatía CONTRUSOLUTIONS	50
Figura 7 Storyboard de selección en CONSTRUSOLUTIONS	53
Figura 8 Modelo de Gestión de Talento en CONSTRUSOLUTIONS.....	54
Figura 9 Organigrama de la estructura organizacional.....	57
Figura 10 Modelo de integración del proceso.....	58
Figura 11 Modelo que representa la integración de cada Proceso en CONSTRUSOLUTIONS.....	59
Figura 12 Necesidades en CONSTRUSOLUTIONS	60
Figura 13 Componentes de las competencias en CONSTRUSOLUTIONS.....	64
Figura 14 Clasificación de competencias de CONSTRUSOLUTIONS	66
Figura 15 Elementos transversales para la evaluación de competencias.....	68
Figura 16 Ejemplos de las competencias digitales.....	69
Figura 17 Modelo de competencias En CONSTRUSOLUTIONS.....	72
Figura 18 Competencias orientadas al logro.....	72
Figura 19 Modelo de la gestión de competencias En CONSTRUSOLUTIONS.....	75
Figura 20 Tipos de Reclutamiento.....	91
Figura 21 Cuadro Comparativo de Candidatos Finalistas.....	99

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Razones para Reorganizar el Talento Humano</i>	29
Tabla 2 <i>Acciones Clave para una Estrategia de Atracción de Talento</i>	30
Tabla 3 <i>Estrategias de Evaluación por Competencias</i>	31
Tabla 4 <i>Matriz de Elementos de Comunicación Estratégica del Proceso de Selección.</i>	32
Tabla 5 <i>Matriz de Medición y Mejora Continua del Proceso de Selección</i>	32
Tabla 6 <i>Matriz de beneficios del reclutamiento con alineación estratégica</i>	33
Tabla 7 <i>Matriz de gestión del talento e innovación.</i>	33
Tabla 8 <i>Matriz de perfilamiento de carrera con visión de futuro</i>	34
Tabla 9 <i>Matriz de Interacción de Talento Humano con Sostenibilidad Empresarial</i>	34
Tabla 10 <i>Matriz de Beneficios de Talento Humano y Responsabilidad Social.</i>	35
Tabla 11 <i>Matriz de interacción de Talento Humano con los Objetivos de la Organización.</i>	36
Tabla 12 <i>Matriz de Importancia del ATS en la Gestión Moderna del Talento</i>	36
Tabla 13 <i>Matriz de diferencias entre un ATS y los métodos tradicionales de reclutamiento</i>	37
Tabla 14 <i>Etapas del proceso de selección con ATS</i>	38
Tabla 15 <i>Características del Design Thinking aplicado a la gestión de Talento Humano</i>	40
Tabla 16 <i>Factores clave para la implementación del Design Thinking en Talento Humano</i>	41
Tabla 17 <i>Diciplinas clave del Design Thinking aplicada a Talento Humano</i>	41
Tabla 18 <i>Normativa clave para procesos ágiles de selección</i>	42
Tabla 19 <i>Fases del Método de Design Thinking</i>	44
Tabla 20 <i>Matriz de Resultados de entrevistas de los Candidatos</i>	45
Tabla 21 <i>Matriz de Resultados de entrevistas del Personal Interno</i>	46
Tabla 22 <i>Descripción del procedimiento As-Is</i>	47
Tabla 23 <i>Resultados de Procesos de Selección Previos</i>	48
Tabla 24 <i>Matriz de Hallazgos del Proceso Actual (AS-IS)</i>	49
Tabla 25 <i>Matriz de hallazgos de la interpretación del usuario</i>	51
Tabla 26 <i>Diccionario de competencias de CONSTRUSOLUTIONS.</i>	74
Tabla 27 <i>Competencias cardinales en CONSTRUSOLUTIONS.</i>	85
Tabla 28 <i>Competencias Gerenciales</i>	87
Tabla 29 <i>Competencias por Áreas.</i>	89
Tabla 30 <i>Proceso de Selección Especialista de Talento Humano</i>	96
Tabla 31 <i>Etapas del Proceso de las Entrevistas de Seguimiento</i>	97
Tabla 32 <i>Roles y Responsabilidades en el Proceso de Contratación.</i>	103
Tabla 33 <i>Etapas del Proceso de Contratación.</i>	104
Tabla 34 <i>Tipos de Contrato de CONSTRUSOLUTIONS.</i>	105
Tabla 35 <i>Etapas de Seguimiento</i>	105
Tabla 36 <i>Plan de Acogida CONSTRUSOLUTIONS.</i>	109
Tabla 37 <i>Matriz Comparativa Proceso AS IS vs TO BE</i>	114

Capítulo I

1. Introducción

El presente proyecto de reestructuración surge de la necesidad estratégica en CONSTRUSOLUTIONS, un *Marketplace* de la construcción en fase de crecimiento acelerado, su objetivo es alinear la función de Talento Humano con la estrategia de expansión digital y regional en Latinoamérica.

En el ecosistema actual, donde la transformación empresarial ha dado un giro a su estrategia de selección de personal pasando de un ámbito reactivo a un enfoque activo con procesos ágiles de búsqueda y selección de personal especializado. De acuerdo con el artículo de la revista Ekos (2022) es importante migrar desde un enfoque tradicional y operativo hacia un modelo ágil, digital y basado en competencias, garantizando la sostenibilidad y escalabilidad del negocio.

1.1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

En CONSTRUSOLUTIONS a pesar de su clara visión de negocio, el diagnóstico inicial revela que el proceso actual de Reclutamiento y Selección está obstaculizando directamente su crecimiento, manifestando una ineficiencia crítica que se argumenta con la siguiente evidencia:

Fuga de Talento Clave y Costo de Rotación: La rotación temprana de personal (menor a 6 meses), especialmente en roles estratégicos (tech y de liderazgo), se sitúa en un promedio del 35% anual. Esto no solo representa una pérdida de capital intelectual, sino que genera un costo directo de reemplazo que, según nuestro análisis preliminar, excede el 25%

del salario anual del puesto. Dato de ineficiencia: El actual índice de rotación temprana supera con creces el objetivo de reducción del 20% en costos de rotación propuesto para el nuevo modelo.

Tiempos de Contratación Excesivos (Time-to-Hire): El proceso tradicional y burocrático presenta un ciclo promedio de 30 a 60 días para la contratación de perfiles. Dato de ineficiencia: Esta lentitud impacta la ejecución de proyectos y la escalabilidad, pues se encuentra muy por encima del objetivo de reducir el tiempo de contratación en un 30%.

Experiencia del Candidato (Candidate Experience): Los procesos poco estandarizados y la falta de comunicación multicanal están deteriorando la marca empleadora (Employer Branding) de CONSTRUSOLUTIONS, afectando su deseabilidad en el mercado altamente competitivo.

Desalineación de Competencias: La falta de métodos objetivos y estructurados de evaluación resulta en la incorporación de talento que, si bien tiene el saber técnico, carece de las competencias blandas y la alineación cultural necesaria para la dinámica ágil de CONSTRUSOLUTIONS, comprometiendo la cohesión del equipo y la consecución de las metas a largo plazo.

Planteamiento de la Necesidad y Alineación Estratégica: La ineficiencia descrita en el proceso actual de CONSTRUSOLUTIONS impacta directamente en la Viabilidad y la Escalabilidad Latam de la compañía. El problema central se define como: La inadecuada estructura y ejecución del proceso de Reclutamiento y Selección, caracterizada por la

burocracia, la falta de estandarización basada en competencias y la alta rotación temprana, impide a CONSTRUSOLUTIONS atraer, retener y escalar el talento idóneo, socavando su ventaja competitiva y su proyección de crecimiento regional.

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo General*

Diseñar e implementar un proceso de reclutamiento y selección ágil, estratégico y basado en competencias que asegure la atracción y retención del talento idóneo, fortaleciendo la ventaja competitiva y la cultura organizacional de CONSTRUSOLUTIONS en su expansión.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Alinear el proceso de selección con los objetivos estratégicos de CONSTRUSOLUTIONS, tales como la reducción de la rotación de personal y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Reducir el tiempo de contratación, mediante la automatización de la preselección con el uso de ATS y la simplificación de formularios amigable para el usuario.
- Fortalecer el Employer Branding a través de una comunicación multicanal (Candidate Communication Flow) y la transparencia en cada etapa del proceso.
- Implementar métodos objetivos de evaluación (Entrevista por Competencias STAR, Pruebas) y una Matriz de Ponderación de Perfil (MPP) para la selección final.

1.3. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

Como consultora externa especializada en Talento Humano, nuestra justificación para la implementación del proyecto es eminentemente estratégica y financiera, abordando la dimensión empresarial de CONSTRUSOLUTIONS.

El presente proyecto busca transformar la función de Talento Humano en un socio estratégico de negocio que genera un impacto medible.

La migración de un enfoque operativo a un modelo ágil y basado en competencias no es una mejora marginal; es la clave para la sostenibilidad y el crecimiento en el competitivo mercado latinoamericano, un entorno donde los procesos tradicionales se han vuelto burocráticos e ineficientes, como argumenta González (2021).

Al implementar un modelo ágil, se optimiza la inversión en capital humano al reducir costos, acortar tiempos de contratación y minimizar la costosa rotación temprana.

Para lograrlo, se incorporan herramientas precisas de pronóstico y evaluación, como la Entrevista STAR y la Matriz de Ponderación. Estas técnicas aseguran la alineación del talento y la calidad de las contrataciones, garantizando que cada profesional seleccionado posea las competencias necesarias para impulsar la expansión en CONSTRUSOLUTIONS y escalar los equipos de forma eficiente.

Retorno de la Inversión (ROI) en el Talento: La reestructuración es una inversión, no un gasto. Al reducir la rotación temprana en el 20% (meta viable) y disminuir el tiempo de inactividad de los puestos clave (por la reducción del tiempo de contratación), aseguramos

que el capital humano se integre más rápido y con mayor eficacia. Esto se traduce en un impacto directo y positivo en la productividad y en los resultados financieros.

1.4. Perfil de la Organización.

CONSTRUSOLUTIONS es el Marketplace de la construcción y diseño de mayor crecimiento en América Latina. Conecta a proveedores de la construcción con sus potenciales clientes de manera sencilla, rápida y digital.

CONSTRUSOLUTIONS ha sido nombrada por Cemex Ventures como una de las mejores compañías de tecnología de la construcción del mundo, en la Figura 1 se representa los componentes de la marca.

Sus principales actividades incluyen:

- Desarrollo y operación de un Marketplace B2B de construcción.
- Gestión digital de proveedores y materiales de obra.
- Servicios SaaS para constructoras e industrias afines.
- Integración tecnológica para optimizar compras, logística y abastecimiento.
- Acompañamiento comercial y soporte a clientes B2B y B2C.

Figura 1

Descripción de la marca “CONSTRUSOLUTIONS”



Nota. Elaboración propia con la información de la marca de CONSTRUSOLUTIONS.

1.4.1. Direccionamiento Estratégico de CONSTRUSOLUTIONS

La definición de la misión, visión y valores en CONSTRUSOLUTIONS va más allá de formular conceptos; requiere de alinear el propósito, objetivos y principios para orientar el desarrollo y la innovación. Este preámbulo introduce los elementos estratégicos que sustentan la toma de decisiones y el crecimiento sostenible en un entorno altamente dinámico y competitivo.

1.4.2. *Misión*

Digitalizar la industria de la construcción en América Latina y contribuir al crecimiento económico de nuestros clientes.

1.4.3. *Visión*

Ser el mercado líder de la industria de la construcción de América Latina en 2033.

1.4.4. *Valores*

- Convicción: Productos “As Is”, lo que hacemos, a donde vamos.
- Trabajo constante: esfuerzo, dedicación, constancia y honestidad.
- Las dificultades son oportunidades: Las cosas buenas requieren esfuerzo, “constancia y consistencia”.

1.4.5. *Propósito*

La gestión del talento humano en CONSTRUSOLUTIONS responde a la necesidad de construir una estructura organizacional sólida, coherente y alineada con los objetivos estratégicos del negocio en entornos altamente competitivos y en constante transformación.

1.4.6. *Ubicación de la Sede y Operaciones*

CONSTRUSOLUTIONS tiene su sede principal en Quito, Ecuador, y otra oficina en Ciudad de México; mantiene operaciones activas y validadas en algunos países de Latinoamérica como son: Ecuador, México, Guatemala, Brasil (expansión 2025); estas operaciones responden al crecimiento acelerado del Marketplace y la demanda regional de soluciones digitales en construcción y diseño.

1.4.7. *Propiedad y Forma Jurídica*

CONSTRUSOLUTIONS es una Startup fundada en 2022, constituida jurídicamente como una empresa tecnológica de carácter societario mercantil, con participación de:

- Fundadores y socios estratégicos, tienen fondos de inversión como Zacua Ventures, Softbank Alchemist y otros actores del ecosistema Contech.
- Inversionistas privados provenientes del sector tecnológico y de la construcción.

1.4.8. *Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio*

CONSTRUSOLUTIONS brinda servicios al mercado de la construcción B2B y B2C, especialmente:

- Constructoras y desarrolladoras inmobiliarias.
- Ferreterías, fabricantes e importadores de materiales.
- Arquitectos, ingenieros y profesionales técnicos.
- Empresas de diseño y remodelación.
- Proveedores de maquinaria, servicios y mano de obra especializada.

1.4.9. *Tamaño de la Organización*

CONSTRUSOLUTIONS es una Startup en crecimiento acelerado, caracterizada por:

- Estructura esbelta, ágil y orientada a proyectos.
- Equipos multidisciplinarios de tecnología, comercial, operaciones, legal y TH.
- Escalabilidad mediante estrategias digitales y automatización.
- El tamaño actual de la empresa permite flexibilidad, velocidad de ejecución y

adaptación rápida en cada mercado.

1.4.10. Información sobre Empleados y Otros Trabajadores

CONSTRUSOLUTIONS cuenta con:

- Colaboradores internos en áreas clave: Tecnología, Producto, Comercial, Legal, Operaciones, Talento Humano, Finanzas y Data.
- Equipos híbridos distribuidos geográficamente.
- Modalidad de trabajo híbrida, orientada a resultados (OKRs).
- Participación de mentores, consultores y asesores vinculados a los fondos de inversión y a la industria Contech.

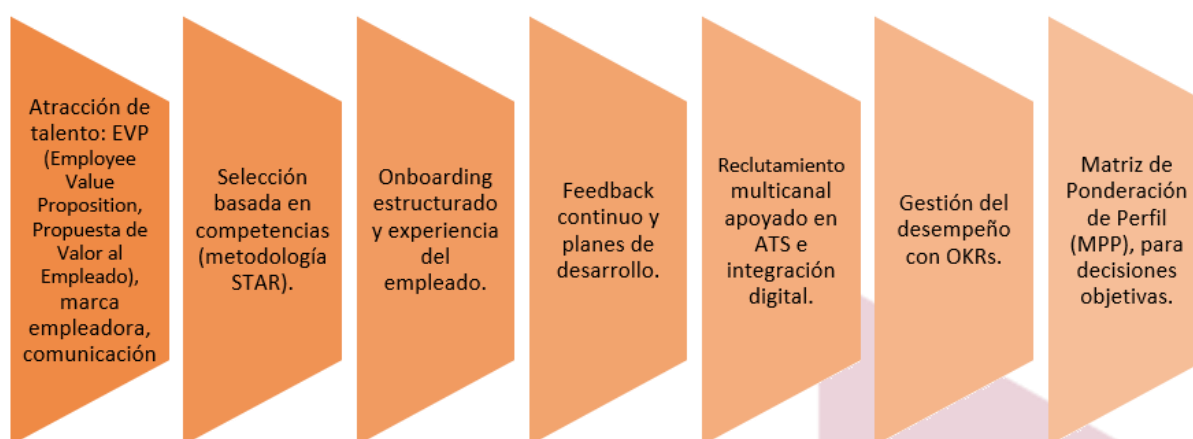
La cultura organizacional promueve autonomía, innovación, aprendizaje continuo y agilidad.

1.4.11. Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto

Los procesos relativos al proyecto de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección se pueden evidenciar en la Figura 2, estos procesos aseguran coherencia entre cultura, estrategia y crecimiento regional.

Figura 2

Procesos Claves de la Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección



Nota. Elaboración propia a partir de la información de reclutamiento y selección (2025).

1.4.12. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

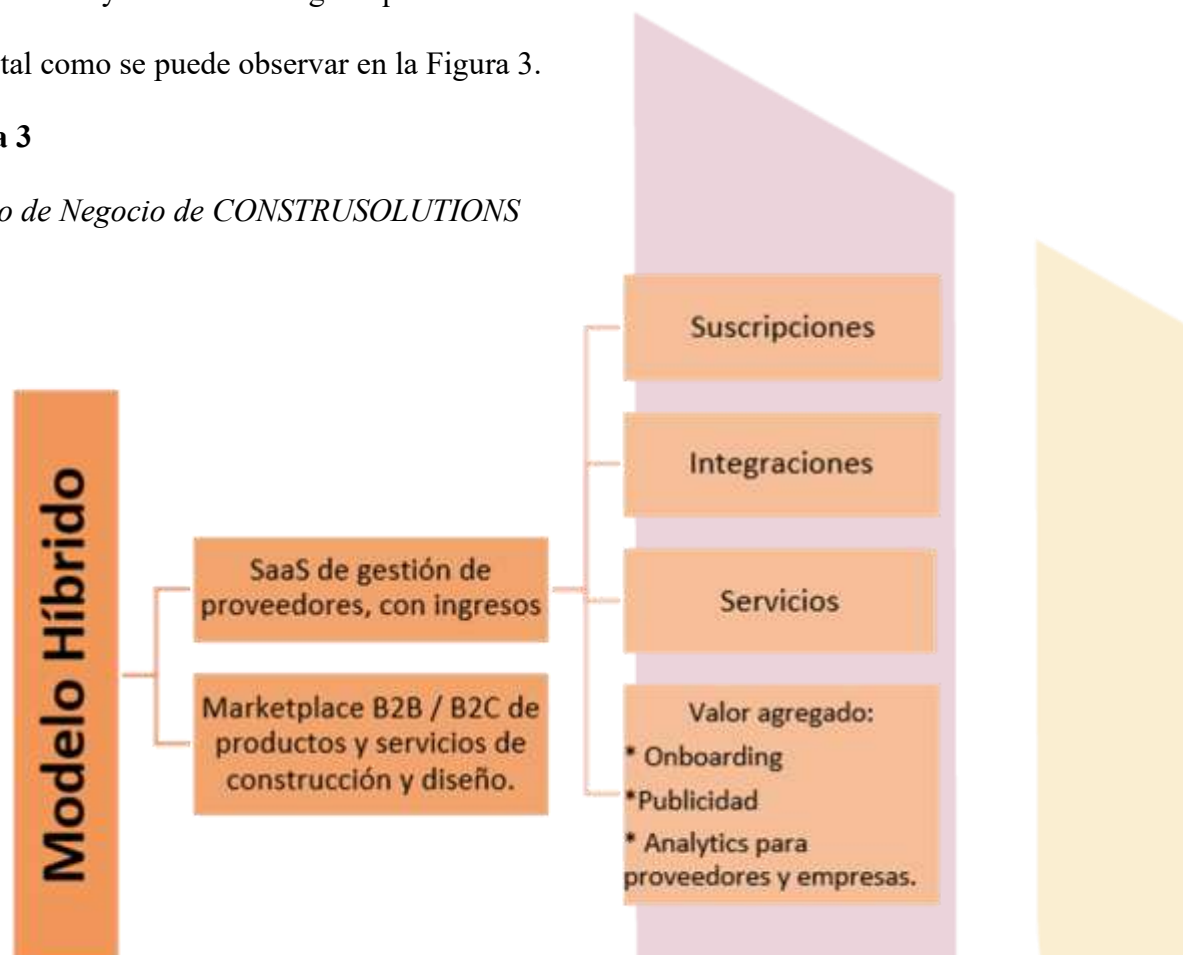
- Años de operación: desde 2022.
- Presencia regional en 4 países.
- Rondas de inversión cerradas con fondos internacionales.
- Crecimiento acelerado del Marketplace en volumen de proveedores y transacciones.
- Expansión de cobertura y validación tecnológica en LATAM.
- Indicadores orientados a:
 - Reducción del tiempo de contratación.
 - Aumento del NPS (Net Promoter Score) de candidatas.
 - Retención del talento estratégico.

1.4.13. Modelo de negocio

CONSTRUSOLUTIONS adopta un modelo de negocio híbrido SaaS Marketplace, una estructura ampliamente utilizada en startups tecnológicas debido a su alta capacidad de escalabilidad, generación de ingresos recurrentes y creación de ecosistemas digitales autosostenibles. Este modelo integra dos componentes complementarios: un software de gestión especializado y un mercado digital que conecta a los actores clave del sector construcción, tal como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3

Modelo de Negocio de CONSTRUSOLUTIONS



Nota. Elaboración propia a partir del análisis del proceso de reclutamiento y selección.

1.4.14. Grupos de Interés Internos y Externos

CONSTRUSOLUTIONS ha identificado sus grupos de interés internos y externos como se observa en la Figura 4. La gestión estratégica de estos actores contribuye a consolidar relaciones sólidas, fomentar la colaboración y apoyar un crecimiento sostenible y competitivo, asegurando que tanto los recursos internos como las oportunidades externas se aprovechen de manera coherente con la visión y misión de la empresa.

Figura 4

Grupos de Interés Internos y Externos CONSTRUSOLUTIONS



Nota: Elaboración propia.

1.4.15. Filosofía de CONSTRUSOLUTIONS para Gestionar su Talento Humano

Busca personas con mentalidad estratégica, curiosas por naturaleza y comprometidas con el impacto, que compartan nuestra determinación de transformar la industria de la construcción LATAM. Cada integrante del equipo aporta, decide y evoluciona con libertad y responsabilidad.



Prioriza la excelencia del talento, construimos una cultura intencional desde el primer día, actuamos con agilidad y conciencia, sin perder de vista el valor que generamos, tenemos una misión clara: rediseñar el futuro de la construcción con tecnología, eficiencia y visión humana.

Valora la convicción sobre los títulos, el esfuerzo constante sobre los atajos, y las dificultades como oportunidades para crear soluciones disruptivas. Ofrecemos crecimiento acelerado, impacto tangible y compromiso.

Inspira en la innovación, con compromiso con el crecimiento, en CONSTRUSOLUTIONS, confían que el éxito de la plataforma reconocida por Cemex Venture como un Marketplace líder en construcción, industria y diseño en Ecuador se fundamenta en el equipo. Adopta una filosofía de Talento Humano centrada en el talento, la agilidad y el impacto, características esenciales que transforma digitalmente el sector.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Gestión del Talento Humano:

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto estratégico de políticas, procesos, procedimientos que una organización a través del área de Talento Humanos se ejecuta para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa (Universidad de la Rioja, 2021).

En Ecuador, las empresas ecuatorianas enfrentan múltiples desafíos, incluyendo limitaciones económicas por temas presupuestales, una normativa laboral restrictiva, y una cultura organizacional jerárquica en la mayoría de las organizaciones (Santander & Erika, 2023).

En este contexto es importante focalizar en iniciativas con alto impacto y bajo costo, revisar los procesos los procesos, eliminar las actividades que no agregan valor con la finalidad de reducir costos operativos y realizar una gestión eficiente.

La reestructuración organizacional es una medida estratégica que las empresas implementan para realinear las estructuras, roles y procesos internos en respuesta a entornos empresariales cambiantes, tecnologías en evolución o nuevos objetivos. Se trata de recalibrar la organización para satisfacer las demandas actuales, ya sea mejorando la eficiencia, adoptando la innovación o reposicionándose para el crecimiento en un mercado en constante evolución. Un ejemplo conocido de

reestructuración organizacional muestra cómo esto puede impulsar el éxito a largo plazo (Karthik, 2025).

Esta transformación, a menudo denominada reestructuración organizacional, puede incluir la redefinición de las líneas jerárquicas, la introducción de nuevos roles o unidades de negocio y la implementación de una sólida lista de verificación de reestructuración de TTHH. No se trata solo de reducir costos, sino de construir una estructura preparada para el futuro. Entonces, ¿qué es la reestructuración organizacional en la práctica? Es el proceso de reestructurar una organización para alinearla con los objetivos estratégicos (Karthik, 2025).

En la tabla 1 se presenta la reestructuración de los procesos de la organización con enfoque en impulsar la agilidad (Karthik, 2025).

Tabla 1

Razones para Reorganizar el Talento Humano

Reorganizarse	¿Para Qué?	Objetivo Principal	Indicadores
Adaptación al mercado	Ajustar la estructura ante cambios en clientes, economía o regulaciones.	Mantener relevancia y capacidad de respuesta.	Cambios en demanda, nuevas normativas, caída en ventas.
Mejora de la eficiencia operativa	Eliminar duplicidades, optimizar procesos y recursos.	Lograr mayor agilidad y reducción de costos.	Procesos lentos, retrabajos, costos altos, demoras en decisiones.
Alineación con la estrategia	Adecuar la organización a nuevos planes, productos o mercados.	Asegurar coherencia entre estrategia y estructura interna.	Nuevas líneas de negocio, expansión geográfica.
Fusiones, adquisiciones o desinversiones	Integrar nuevas unidades o separar negocios existentes.	Asegurar cohesión organizacional y claridad funcional.	Integración de equipos, redefinición de roles, cambios en portafolio corporativo.
Respuesta a problemas	Resolver el bajo desempeño, silos, mala comunicación.	Mejorar colaboración, productividad	Productividad baja, conflictos entre áreas, desmotivación del personal.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Karthik (2025).

2.2. Optimización del Proceso de Selección

En un mercado laboral competitivo, la agilidad en los procesos de selección es esenciales para atraer y retener a los mejores candidatos (Adecco, 2025).

Esto no solo permite cubrir vacantes en menor tiempo, sino que también permite mejora la calidad de los perfiles contratado, reduce costos y fortalece la reputación de la empresa como empleador”.

2.3. Estrategias para Atraer y Retener Talento.

En la tabla 2 se presenta las acciones para contratar con mayor eficiencia, para ello es fundamental contar con una estrategia sólida de atracción de talento (Adecco, 2025).

Tabla 2

Acciones Clave para una Estrategia de Atracción de Talento

Acción	Descripción	Beneficio para la Contratación
Desarrollar una marca empleadora atractiva	Comunicar la cultura, valores y propuestas de valor de la empresa.	Atrae candidatos mejor alineados y mejora la percepción de la organización.
Publicar ofertas claras y bien estructuradas	Descripciones detalladas sobre funciones, requisitos y beneficios.	Facilita recibir postulaciones adecuadas y reduce filtros innecesarios.
Aprovechar diferentes canales de reclutamiento	Uso de redes sociales, plataformas de empleo y programas de referidos.	Amplía el alcance de la búsqueda y acelera la captación de talento.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Adecco (2025).

2.4. Enfoque por Competencias

En la tabla 3 se presenta las estrategias para una selección efectiva basada en la experiencia laboral del candidato, y sus habilidades técnicas y competencias interpersonales. Implementar acciones específicas para cada puesto permite tomar decisiones basadas en datos objetivos (Adecco, 2025).

Tabla 3

Estrategias de Evaluación por Competencias

Estrategia	Descripción	Propósito
Entrevistas por competencias	Analizan cómo el candidato ha gestionado situaciones reales en su experiencia laboral.	Identificar conductas, habilidades y aprendizajes aplicables al puesto.
Pruebas de habilidades técnicas	Miden el nivel de dominio de conocimientos o herramientas específicas del cargo.	Verificar que el candidato cumple los requisitos técnicos del puesto.
Evaluaciones psicométricas	Evalúan rasgos de personalidad, estilos de trabajo y capacidades cognitivas.	Predecir el rendimiento, adaptación y compatibilidad con el equipo.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Adecco (2025).

2.5. Reclutamiento y selección

Generar una buena experiencia del candidato es clave en un proceso de selección optimizado. Tal como se muestra en la tabla 4, una comunicación clara y transparente mejora la percepción de la empresa y ayuda a mantener el interés de los postulantes. (Adecco, 2025).

Tabla 4

Matriz de Elementos de Comunicación Estratégica del Proceso de Selección.

Elemento Clave	Descripción	Beneficio para el Proceso
Informar sobre cada fase del proceso	Explicar etapas, tiempos y expectativas a los candidatos.	Reduce incertidumbre y mejora la experiencia del postulante.
Brindar retroalimentación	Ofrecer comentarios incluso a quienes no continúan.	Fortalece la imagen de la empresa y genera confianza.
Responder con rapidez	Mantener tiempos cortos en comunicación y decisiones.	Evita perder talento frente a otras oportunidades.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Adecco (2025).

2.6. Medición y mejora continua del proceso de selección

En la tabla 5 se presenta las métricas clave que permitan identificar oportunidades de mejora.

Tabla 5

Matriz de Medición y Mejora Continua del Proceso de Selección

Indicador	Descripción	Utilidad en la Gestión
Tiempo promedio de contratación	Mide cuántos días transcurren desde la publicación de la vacante hasta la aceptación de la oferta.	Permite evaluar la agilidad del proceso y detectar cuellos de botella.
Tasa de retención de nuevos empleados	Porcentaje de nuevos colaboradores que permanecen en la empresa después de un periodo definido (por ejemplo, 6 o 12 meses).	Refleja la calidad de las decisiones de contratación y la adecuación al puesto.
Experiencia del candidato	Opinión de los postulantes sobre el proceso, obtenida mediante encuestas o retroalimentación directa.	Ayuda a mejorar la imagen empleadora y ajustar etapas del proceso para hacerlo más eficiente.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Adecco (2025).

2.7. Alineación estratégica de Talento Humano con los Objetivos de la Empresa

En la tabla 6 y 7 se presenta los beneficios del reclutamiento con alineación estratégica.

Tabla 6

Matriz de beneficios del reclutamiento con alineación estratégica.

Aspecto	Descripción	Beneficios
Reclutamiento anticipado	RR.HH. identifica con anticipación roles, habilidades y tiempos según el plan.	Evita contrataciones de emergencia, asegura talento clave a tiempo.
Contratación para nuevas líneas de negocio	Búsqueda de perfiles bilingües, multiculturales y con competencias.	Acelera la expansión y mejora el ajuste cultural.
RR.HH. como socio de la planificación estratégica	RR.HH. participa en la definición de metas corporativas y perfiles requeridos.	Alinea talento con objetivos de crecimiento.
Pipeline de talento	Creación de una reserva de candidatos para roles futuros.	Reduce tiempos de contratación y costos.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Illes (2025).

Tabla 7

Matriz de gestión del talento e innovación.

Aspecto	Descripción	Beneficios
Desarrollo continuo	Programas de capacitación, aprendizaje ágil, design thinking.	Mayor innovación, adaptación y competitividad.
Evaluación y reconocimiento	Integrar innovación en evaluaciones de desempeño.	Estimula la creatividad y participación del talento.
Equipos diversos	Impulso a políticas de diversidad e inclusión.	Mejora creatividad y rendimiento organizacional.
Asignación estratégica del talento	Colocar a personas con alta capacidad en roles críticos.	Resultados tangibles y ventaja competitiva.
Gestión del cambio e innovación	Preparar a la empresa para transformación digital y agilidad.	Adaptación cultural y tecnológica más rápida.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Illes (2025).

2.8. Perfilamiento de Carrera con Visión de Futuro.

En la tabla 8 se presenta el perfilamiento de carreras según necesidades futuras de la empresa.

Tabla 8

Matriz de perfilamiento de carrera con visión de futuro

Aspecto	Descripción	Beneficios
Plan de sucesión	Identificación y preparación de futuros líderes.	Evita vacíos de liderazgo y garantiza continuidad.
Estadísticas de riesgo	Falta de líderes preparados y brechas de habilidades.	Competencia retiene talento que la empresa pierde.
Planes de carrera transparentes	Rutas claras de desarrollo según habilidades y roles futuros.	Retención y motivación del personal clave.
Formación interna para expansión futura	Ejemplo: preparación de líderes para nuevas filiales mediante rotaciones y mentorías.	Reducción de costos de reclutamiento (hasta 33%).

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Illes (2025).

2.9. Talento Humano y Sostenibilidad Empresarial

Según Illes (2025) las organizaciones hoy orientan sus objetivos estratégicos hacia la sostenibilidad, entendida en sus dimensiones ambiental, social y económica. Ver tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Interacción de Talento Humano con Sostenibilidad Empresarial.

Aspecto	Descripción	Beneficios
Políticas internas sostenibles	Trabajo flexible, bienestar, reducción de huella de carbono.	Aumenta satisfacción, reputación y compromiso.
Integración de la RSC	Diversidad, equidad salarial, condiciones laborales justas.	Fortalece cultura ética y clima laboral.
Sostenibilidad en procesos de RR.HH.	Incorporar criterios ambientales y sociales en selección, capacitación y desempeño.	Alineación organizacional con estándares globales.
Incentivos ligados a sostenibilidad	Metas ambientales vinculadas a remuneración.	Mayor responsabilidad y compromiso directivo.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Illes (2025).

2.10. El Talento Humano socio Estratégico de las Organizaciones

En la tabla 10 se presenta los beneficios de Talente Humano y Responsabilidad Social para el crecimiento, innovación, sucesión y sostenibilidad que se requiere un cambio fundamental en el rol de Talento Humano: dejar de ser un ejecutor pasivo para ser un arquitecto activo de la estrategia empresarial (Illes, 2025).

Tabla 10

Matriz de Beneficios de Talento Humano y Responsabilidad Social.

Aspecto	Descripción	Beneficios
Rol estratégico de TT.HH.	Participación directa en decisiones corporativas y diseño de estrategia.	Mayor alineación entre talento y negocios.
Analítica de talento	Uso de datos para anticipar brechas y medir impacto.	Procesos más eficientes y decisiones basadas en evidencia.
Indicadores clave (KPIs)	Compromiso, rotación, vacantes críticas, promoción interna.	Conexión directa entre gestión humana y resultados.
Impacto comprobado	Empresas con RR.HH. estratégico son más rentables y superan a sus competidores.	Mayor productividad y rendimiento.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Illes (2025).

2.11. El Factor Humano como Clave del Éxito

“Alinear la estrategia de Talento Humano con los objetivos de la empresa no es solo un ejercicio teórico, es una necesidad práctica en el entorno empresarial actual” (Illes, 2025).

Ver tabla 11.

Tabla 11

Matriz de interacción de Talento Humano con los Objetivos de la Organización.

Aspecto	Descripción	Beneficios
Integración de TT.HH. con estrategia	Reclutamiento, desarrollo, sucesión y sostenibilidad.	Mayor crecimiento, innovación y continuidad.
Impacto transversal del talento	El talento bien gestionado sostiene crecimiento, innovación y expansión.	Ventaja competitiva sostenible.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Illes (2025).

2.12. Uso de ATS

Actualmente, contar con talento humano adecuado es uno de los activos más valorados. “En un mercado laboral competitivo, donde las empresas reciben cientos de solicitudes para una sola vacante, gestionar el proceso de selección de manera eficiente puede ser la clave del éxito” (Rueda, 2025). Ver tabla 12. Donde el ATS juega un papel crucial.

Tabla 12

Matriz de Importancia del ATS en la Gestión Moderna del Talento.

Aspecto	Descripción
Optimización del tiempo y recursos	Automatiza tareas como filtrado de CV y programación de entrevistas, lo que acelera la cobertura de vacantes y libera tiempo para decisiones estratégicas.
Decisiones más informadas	Utiliza análisis de datos para evaluar candidatos con mayor objetividad y reducir errores en la selección.
Mejora de la experiencia del candidato	Un proceso rápido y organizado deja una impresión positiva, fortaleciendo la imagen empleadora.
Adopción de tecnología avanzada	Integra IA y análisis semántico para identificar talento con potencial que podría pasar desapercibido en una revisión manual.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Rueda (2025)

2.13. Diferencia entre Reclutamiento ATS y los Métodos Tradicionales.

Cuando los procesos de selección anuales son lentos y propensos a errores, lo que puede hacer perder buenos candidatos (Rueda, 2025).

Ver tabla 13. Donde un ATS (Applicant Tracking System) ofrece soluciones eficientes para organizar y optimizar la gestión de reclutamiento

Tabla 13

Matriz de diferencias entre un ATS y los métodos tradicionales de reclutamiento

Criterio	Reclutamiento ATS	Reclutamiento Tradicional
Gestión del proceso	Automatiza el filtrado de currículums, la organización de datos y el seguimiento de candidatos.	Gestión manual mediante correos electrónicos, hojas de cálculo y documentos físicos.
Tiempo de selección	Reduce significativamente los tiempos del proceso, de días a horas.	Procesos más lentos y dependientes del esfuerzo humano.
Centralización de la información	Toda la información se almacena en una única plataforma accesible para el equipo.	Información dispersa en distintos formatos y ubicaciones.
Evaluación de candidatos	Basada en datos objetivos como habilidades, experiencia y ajuste al perfil.	Basada principalmente en la intuición y criterios subjetivos.
Riesgo de errores	Menor riesgo gracias a la automatización y estandarización del proceso.	Mayor riesgo de errores humanos y pérdida de información.
Experiencia del candidato	Comunicación automatizada y seguimiento oportuno, mejorando la percepción de la empresa.	Comunicación limitada y tiempos de espera prolongados.
Enfoque del equipo de RR. HH.	Mayor enfoque en análisis y toma de decisiones estratégicas.	Alto tiempo invertido en tareas administrativas.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Rueda (2025).

2.14. Procesos Clave que Realiza un ATS

“El ATS no se limita a recopilar hojas de vida. Su verdadera fortaleza está en la serie de procesos automatizados que lleva a cabo para optimizar y agilizar la selección de candidatos” (Rueda, 2025). Tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Etapas del proceso de selección con ATS

Nº	Etapa del Proceso	Detalles
1.	Recepción y Almacenamiento	El ATS recibe la solicitud (currículum y datos) y la almacena en una base de datos centralizada. Cada perfil es etiquetado con detalles como experiencia, educación, habilidades, y se establece su estado inicial.
2.	Evaluación de Requisitos Esenciales	El sistema presenta preguntas eliminatorias sobre requisitos esenciales como certificaciones y disponibilidad. Si la respuesta no cumple con el requisito, la solicitud puede ser descartada automáticamente
3.	Análisis Inicial de Documentos	El ATS escanea el currículum y lo compara con las palabras clave definidas en la descripción del puesto (habilidades técnicas, experiencias). Genera un puntaje de coincidencia inicial.
4.	Análisis Profundo de Compatibilidad	El ATS avanzado utiliza análisis semántico para entender el contexto de la experiencia del candidato, identificando sinónimos o términos relacionados para evaluar una alineación más profunda con los requisitos del puesto.
5.	Gestión del Avance y Comunicación	Una vez que el candidato cumple con los filtros, el ATS se encarga de las tareas logísticas.
6.	Programación de Entrevistas y Seguimiento	El sistema envía invitaciones a entrevistas a los candidatos preseleccionados, sincroniza con los calendarios de los reclutadores y envía correos de seguimiento para mantener al candidato informado sobre el estado de su solicitud.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Rueda (2025).

2.15. ¿Qué es el Design Thinking?

Es un proceso que se enfoca en las personas y busca soluciones a través de la observación y la empatía con las necesidades de los implicados. En lugar de centrarse únicamente en el propio desafío, Design Thinking tiene en cuenta a los implicados y trata de buscar una resolución a los problemas que este genera (Barquero, 2025).

2.16. Design Thinking Aplicado a RRHH

Colocar al personal en el centro de la gestión empresarial se considera una estrategia de empatía en búsqueda de asegurar resultados favorables a corto y largo plazo es el enfoque de la gestión de talento humano basándose en el método de Design Thinking (Bizneo, 2025). Ver tabla 15.

Tabla 15

Características del Design Thinking aplicado a la gestión de Talento Humano

Característica	Descripción
Enfoque centrado en el ser humano	Sitúa al empleado en el centro del análisis para diseñar planes de Recursos Humanos alineando a sus necesidades reales.
Innovación basada en necesidades	Desarrolla soluciones innovadoras a partir de las expectativas y problemáticas de los empleados.
Formación en Design Thinking	Capacita a los empleados en esta metodología para que la apliquen en sus propios procesos, colocando al cliente en el centro.
Clima laboral y comunicación	Promueve programas de RR. HH. que valoran un entorno laboral positivo y una comunicación efectiva.
Retención del talento	Diseña programas de ascensos, aumentos e incentivos basados en las preocupaciones del trabajador para evitar la fuga de talento.
Creatividad y riesgo	Fomenta la generación de nuevas soluciones, asumiendo riesgos y valorando la creatividad como motor de mejora.
Vínculo emocional	Busca fortalecer la relación entre la organización y el empleado mediante conexiones emocionales positivas.
Flexibilidad laboral	Otorga mayor libertad a los empleados mediante sistemas flexibles que favorecen la conciliación laboral y personal.
Empatía organizacional	Promueve la empatía entre la empresa y los empleados para generar relaciones de beneficio mutuo.
Visión de largo plazo	Considera una perspectiva futura para asegurar que las soluciones sean sostenibles y efectivas en el tiempo.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Bizneo (2025).

2.17. Implementación de Design Thinking en RRHH

La aplicación de Design Thinking en Talento Humano requiere el compromiso desde la Alta Gerencia de la organización, recursos disponibles y herramientas que permitan entender en profundidad la experiencia del empleado y permitan generar las soluciones que giran en torno del mismo (Barquero, 2025).

En la tabla 16 se describe los factores clave para la implementación:

Tabla 16

Factores clave para la implementación del Design Thinking en Talento Humano

Factor	Descripción
Apoyo de la alta dirección	La aceptación y patrocinio de la alta dirección es fundamental para impulsar la iniciativa y garantizar su sostenibilidad.
Asignación de recursos	Se requiere financiamiento para ejecutar las actividades de cada fase y asegurar su correcta implementación.
Capacitación en Design Thinking	Es necesario formar a los equipos de RR. HH. en los principios y fases del Design Thinking para su aplicación consistente.
Enfoque centrado en el ser humano	Comprender y adoptar esta perspectiva permite transformar el Design Thinking en una mentalidad organizacional.
Aplicación sistemática	La comprensión profunda del método facilita su uso continuo y coherente en los procesos de RR. HH.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Barquero (2025).

Según el análisis, se considera que aprender nuevas habilidades y conocimientos es importante para ponerse en el lugar del personal y entender lo que necesita, cómo actúa y cuáles son sus experiencias. (Barquero, 2025)

En la tabla 17, se presenta un extracto de estas disciplinas:

Tabla 17

Diciplinas clave del Design Thinking aplicada a Talento Humano

Diciplina	En qué consiste
Creación de personajes	Construcción de perfiles ficticios que representan a empleados típicos, permitiendo comprender sus necesidades, expectativas y desafíos desde una nueva perspectiva.
Mapeo del recorrido del empleado	Representación visual del ciclo de vida del empleado, desde el ingreso hasta la salida, identificando puntos de contacto, deficiencias e ineficiencias en la experiencia laboral.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Barquero (2025).

2.18. Normativa Ecuatoriana

La normativa Ecuatoriana hace referencia sobre el reclutamiento del personal donde exige la ejecución de los procesos sin discriminación, con transparencia y condiciones claras (Núñez, 2025). Ver tabla 18.

Tabla 18

Normativa clave para procesos ágiles de selección.

Norma / Principio	Descripción
No discriminación (Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-102)	Prohíbe solicitar pruebas de embarazo, estado civil, edad, sexo, etnia, religión, antecedentes judiciales, afiliación sindical o fotografías no laborales en los curriculums.
Transparencia y voluntariedad	Exige información clara y accesible sobre los derechos laborales, prohíbe cualquier forma de coacción, engaño o cobro por procesos de contratación.
Protección de datos personales	Obliga a garantizar la confidencialidad, seguridad e intimidad de los datos personales de los candidatos durante todo el proceso de selección.
Normativa del sector público	Establece regulaciones específicas, como el sistema “Educa Empleo” del Ministerio de Educación, que digitaliza los procesos de postulación y selección docente mediante cronogramas y requisitos definidos.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Núñez (2025).

Capítulo III

3. Metodología y Desarrollo del Proyecto

3.1. Metodología

En este acápite se detalla la metodología utilizada para diseñar y validar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección en CONSTRUSOLUTIONS y evaluar si su rendimiento es ágil, centrado en el usuario y alineado con los objetivos estratégicos.

El proyecto se fundamenta en un enfoque práctico, ya que busca resolver un problema identificado en la empresa CONSTRUSOLUTIONS, específicamente en su proceso de reclutamiento y selección de personal. Según Hernández Sampieri, Fernández Colla, & Baptista Lucio, (2014) este enfoque permitirá crear una propuesta para mejorar la eficiencia del proceso.

Adicionalmente, el estudio se alinea a un enfoque cualitativo, ya que busca entender cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la actualidad, identificar sus puntos débiles y sugerir mejoras analizando los procesos, las buenas prácticas y las experiencias relacionadas con la gestión del talento humano (Guerrero, 2016).

Finalmente, para la validación y pilotaje se utilizó la metodología Design Thinking, ya que mediante esta herramienta aseguramos que la solución sea centrada en el usuario, de tal forma que permita comprender el problema, generar alternativas de solución y diseñar una propuesta de mejora alineada a las necesidades de la cultura de CONSTRUSOLUTIONS. En la tabla 19, se describe las fases de la metodología:

Tabla 19
Fases del Método de Design Thinking

Fase	Descripción
Empatizar	Identifica y comprende las necesidades, emociones y contextos de las partes interesadas mediante la interacción directa, la observación, entrevistas y la recopilación de retroalimentación, evitando suposiciones previas.
Definir	Analiza la información recopilada para formular un planteamiento del problema centrado en las personas y no en la organización, delimitando claramente el desafío a resolver.
Idear	Genera múltiples ideas y posibles soluciones a través del trabajo colaborativo y el pensamiento creativo, fomentando la apertura a distintas perspectivas.
Prototipar	Desarrolla modelos o soluciones a pequeña escala, como prototipos o programas piloto, para evaluar su funcionamiento y realizar ajustes antes de una implementación mayor.
Probar	Evalúa las soluciones en contextos reales para identificar su viabilidad, recoger validaciones de las partes interesadas y definir mejoras necesarias.

Nota: Elaboración propia con la información tomada de Barquero (2025).

3.2. Desarrollo del proyecto

3.2.1. Fase 1: Empatizar

En esta fase se realizó un levantamiento de la información para entender la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de CONSTRUSOLUTIONS, alineando desde la perspectiva estratégica, de Talento Humano y del candidato.

Para ello se realizó:

- **Entrevista a los candidatos que han participado en los diferentes procesos de selección.**

Para que el proceso se ajuste a las necesidades de los candidatos y la estrategia de CONSTRUSOLUTIONS, se ha diseñado dos tipos de entrevistas, alineadas con la fase de Empatizar del método Design Thinking:

Entrevistas externas: Ejecutadas a los candidatos que participaron en los diferentes procesos de selección con el objetivo de conocer la experiencia, necesidades y dolores, de tal forma que nos permita mejorar el proceso alineando a necesidades reales.

Entrevistas internas: Dirigidas a las Jefaturas y Analista de Talento Humano. El objetivo es escuchar sus ideas, identificar necesidades y descubrir oportunidades a incluir en la reestructuración del proceso.

Para este análisis se ha tomado una muestra de 20 entrevistas internas y 20 externas, para contar con la transversalidad de los datos.

En la Tabla 20 se presenta los resultados de las entrevistas ejecutadas a los candidatos.

Tabla 20

Matriz de Resultados de entrevistas de los Candidatos.

N.º	Pregunta	Insatisfacción	Neutral	Satisfacción	Oportunidad
1	Claridad del proceso	30%	25%	45%	Claridad aceptable, pero mejorable
2	Claridad del perfil	25%	30%	45%	Perfil no siempre claro
3	Tiempo del proceso	40%	30%	30%	Principal punto de dolor
4	Estructura de entrevistas	35%	25%	40%	Falta estandarización
5	Evaluación justa	30%	30%	40%	Percepción de subjetividad
6	Comunicación y seguimiento	45%	30%	25%	Mayor debilidad del proceso
7	Experiencia general	30%	35%	35%	Experiencia promedio
8	Recomendación del proceso	45% No	—	55% Si	Marca empleadora débil

Nota: Elaboración propia con la información de las entrevistas (2025).

De los resultados obtenidos de las entrevistas a los candidatos se identifican como las debilidades principales el tiempo del proceso y falta de un feedback de los resultados y detalle de las funciones a ejecutar.

En la Tabla 21 se presenta los resultados de las entrevistas ejecutadas al Personal Interno.

Tabla 21

Matriz de Resultados de entrevistas del Personal Interno

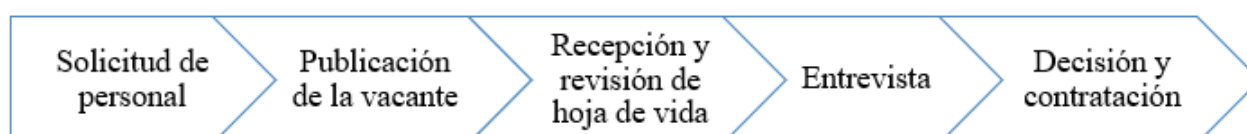
N.º	Pregunta	Insatisfacción	Neutral	Satisfacción	Oportunidad
1	Alineación perfil y necesidad	30%	25%	45%	Perfil mejorable
2	Claridad del perfil	25%	30%	45%	Falta estandarización
3	Tiempo de contratación	40%	30%	30%	Tiempo ineficiente
4	Objetividad de evaluación	35%	25%	40%	Riesgo en decisiones
5	Reducción de reprocesos	30%	30%	40%	Aún hay retrabajo
6	Trazabilidad del proceso	40%	25%	35%	Falta control
7	Apoyo a la decisión	30%	30%	40%	Información incompleta
8	Necesidad de mejora	15% No	—	85% Si	Alta urgencia de cambio

Nota: Elaboración propia con la información de las entrevistas (2025).

De los resultados de la entrevista al personal interno se puede colegir que entre las principales oportunidades de mejora se encuentra el tiempo del proceso, trazabilidad y reducción de reprocesos.

- **Revisión del proceso actual**

En la figura 5 se presenta las actividades del proceso As-Is

Figura 5
Actividades del Proceso As-Is.


Nota: Elaboración propia con la información del proceso As-Is (2025).

En la tabla 22 se describe el procedimiento de reclutamiento y selección As-Is.

Tabla 22
Descripción del procedimiento As-Is

Nº	Actividad	Descripción	Responsable	Hallazgo
1	Solicitud de personal	El área solicitante informa la necesidad de contratación del personal.	Jefe de Área	Solicitud de manera informal y sin la definición del perfil estructurado de la necesidad
2	Publicación de la vacante	Se procede a publicar la vacante con una descripción general en canales disponibles.	Analista de Talento Humano	El perfil es genérico, sin una visión clara para cubrir una necesidad
3	Recepción de hojas de vida	Procede a recibir las hojas de vida por correo electrónico, de forma presencial o mediante la búsqueda de diferentes fuentes. Se almacena las hojas de vida en carpetas sin un control ni clasificación.	Analista de Talento Humano	Riesgo de pérdida de información de los candidatos No se evidencia un control ni clasificación
4	Entrevistas	Se realizan la entrevista inicial desde el Área de Talento Humano. Posteriormente se realizan las entrevistas con la jefatura del área solicitante.	Analista de Talento Humano / Jefe de Área	Subjetividad del entrevistador sin evidencia
5	Selección y contratación	Se decide la contratación del candidato y se inicia el trámite administrativo	Analista de Talento Humano / Jefe de Área	Lenta o escasa adaptación al cargo.

Nota: Elaboración propia con la información del proceso (2025).

- **Análisis de información histórica.**

Adicionalmente se ha basado el análisis con la información histórica de los resultados obtenidos de los procesos previos de reclutamiento y selección, obteniendo los resultados que se presenta en la tabla 23.

Tabla 23

Resultados de Procesos de Selección Previos

Dimensión de Análisis	Proceso actual
Tiempo de Selección	Extenso y costoso.
Resultados de selección	Desvinculación (2-3 meses).
Curva de Aprendizaje	Lenta por falta de adaptación.
Nivel de Plantilla	Inestable / Rotación alta.
Tiempo de Inducción/Selección	1 mes (o más)
Inversión de Recursos	Alta (Costo de despido + Reclutamiento)
Estabilidad (Retención)	Desvinculación al mes 2-3

Nota: Elaboración propia con la información de CONTRUSOLUTIONS (2025).

- **Identificación de tiempos, reprocesos, riesgos y controles.**

En la tabla 24 se presenta la identificación de tiempos de acuerdo con los hallazgos del análisis del proceso actual:

Tabla 24
Matriz de Hallazgos del Proceso Actual (AS-IS)

Hallazgo	Resultado numérico	Impacto
Tiempo elevado de contratación	45–60 días	Retraso en inicio de proyectos (Benchmarking recomendado: 30 días)
Falta de estandarización del proceso	0% de procesos documentados	Alta variabilidad en resultados
Evaluación subjetiva de candidatos	100% entrevistas no estructuradas	Riesgo alto en decisiones
Reprocesos en selección	2–3 ciclos por vacante	Sobrecarga operativa
Experiencia del candidato deficiente	NPS estimado < 30	Afectación a la marca empleadora

Nota: Elaboración propia con la información del proceso actual (2025).

Adicionalmente, en esta fase se realizó un mapa de empatía con necesidades, frustraciones y expectativas.

Este enfoque facilita identificación de las necesidades, motivaciones, frustraciones y presiones externas, aportando una visión estratégica que evidencia los retos actuales y orienta a CONTRUSOLUTIONS hacia la implementación de procesos más ágiles, colaborativos y alineados con los objetivos de crecimiento organizacional, tal como se observa en la Figura 6.

Figura 6
Mapa de Empatía CONTRUSOLUTIONS


Nota: Elaboración propia con la información de las entrevistas (2025).

El mapa de empatía de CONTRUSOLUTIONS resulta clave para analizar y rediseñar el proceso de selección, ya que permite comprender de manera integral lo que escucha, ve, piensa, siente y hace el responsable de gestionar el talento.

En la tabla 25 se presenta el resultado del diagnóstico.

Tabla 25

Matriz de hallazgos de la interpretación del usuario.

Hallazgos	Insight	Preguntas de diseño
Alto tiempo invertido en revisión manual de CVs.	El analista dedica gran parte de su tiempo a tareas operativas, reduciendo el análisis estratégico.	¿Cómo automatizar la preselección para liberar tiempo del analista hacia actividades estratégicas?
Baja participación inicial de líderes en la definición de perfiles.	La falta de alineación genera reprocesos y retrasa la contratación.	¿Cómo involucrar oportunamente a los líderes para definir perfiles claros y precisos?
Ausencia de métricas del proceso de selección.	No se puede evaluar objetivamente la efectividad ni el aporte del proceso.	¿Cómo diseñar indicadores claros que midan la efectividad del proceso de selección?
Comunicación lenta y poco estandarizada con candidatos.	La mala experiencia del candidato debilita la marca empleadora.	¿Cómo estandarizar la comunicación para mejorar la experiencia del candidato?
Inexistencia de base de datos centralizada de candidatos.	Se pierde información valiosa y se duplican esfuerzos en nuevos procesos.	¿Cómo implementar un repositorio centralizado que optimice futuras contrataciones?

Nota: Elaboración propia.

Del análisis realizado se evidencia que el proceso es factible de mejoramiento en tiempo, objetividad y experiencia.

3.2.2. Fase 2: Definir

Para realizar una reestructuración al proceso, en esta fase, se aplicará la técnica de brainstorming, una herramienta estructurada que nos permite abordar desafíos específicos del proceso que queremos mejorar, este enfoque garantiza que la conversación se mantenga centrada en los temas clave, evitando la dispersión, y al mismo tiempo fomenta un espacio de libre generación de ideas de tal forma que estimule la creatividad y la innovación.

A continuación, se presentan las ideas recopiladas como insumo para el análisis, la priorización y el desarrollo de acciones concretas:

- Incluir a los líderes como co-creadores del perfil, no solo como aprobadores.

- Incluir a los líderes en entrevistas simuladas para sensibilizarlos sobre la importancia del perfil claro.
- Tener deadlines claros para entregar perfiles, integrados en sprints u OKRs.
- Usar herramientas de automatización (Typeform, Notion, etc.) para recolectar inputs rápidos de los líderes.
- Incluir la contratación como un KPI o responsabilidad clara del líder.
- Capacitar a líderes en la importancia de definir bien los perfiles (con ejemplos de errores pasados).
- Dar visibilidad al costo del retrabajo para concientizar sobre la inversión mal utilizada.
- Crear una cultura donde reclutar bien, es igual a liderar bien.
- Reconocer públicamente a los líderes que colaboran activamente.

3.2.3. Fase 3: Idear

En la fase de ideación del proyecto, el equipo ha optado por utilizar el storyboard como herramienta visual y narrativa que permite representar, de manera clara y secuencial, los principales retos y oportunidades identificados en el proceso de reclutamiento. Esta elección responde a la necesidad de transformar los hallazgos y las ideas surgidas en la lluvia de ideas en una representación práctica que facilite la comprensión, fomente la empatía con los usuarios y asegure la alineación de todos los involucrados.

El storyboard permite ilustrar cómo las propuestas impactan en la experiencia del analista, los líderes y los candidatos, mostrando no solo los puntos de fricción actuales, sino

también los escenarios de mejora proyectados. De esta manera, se convierte en una herramienta estratégica para visualizar posibles soluciones, validar su pertinencia frente a la realidad operativa de CONSTRUSOLUTIONS y sentar las bases para la construcción de prototipos que respondan tanto a los objetivos de la organización como a las necesidades de los usuarios, ver Figura 7.

Figura 7

Storyboard de selección en CONSTRUSOLUTIONS



Nota: Elaboración propia.

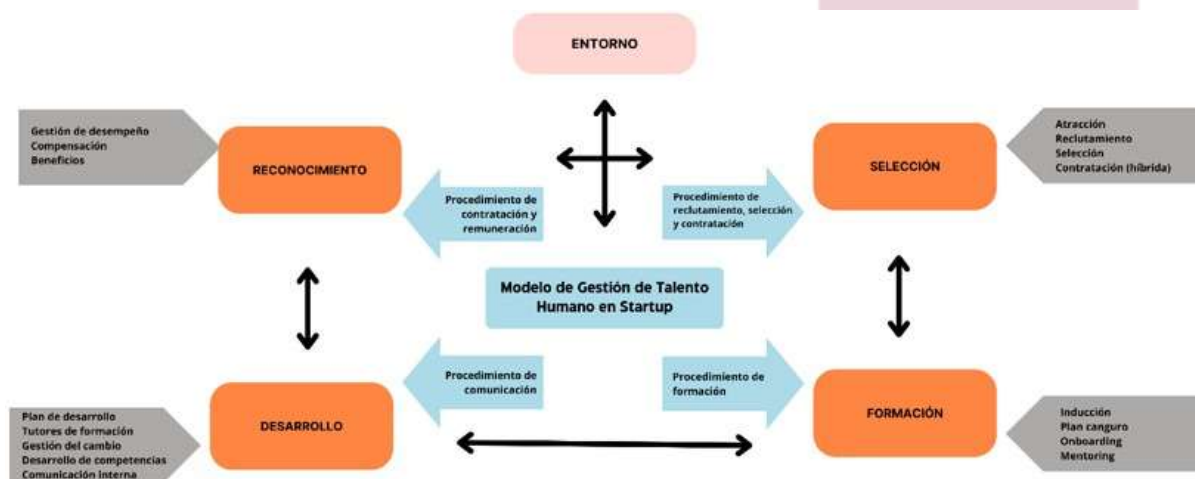
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- **Reclutamiento por competencias:**

CONSTRUSOLUTIONS se basa en el modelo de gestión de talento tal como se observa en la Figura 8. El modelo propuesto cuenta con procesos de Talento Humano flexibles, ágiles y orientados a resultados, debido a que operan en entornos altamente cambiantes y con recursos limitados; es por ello, que integra cuatro ejes estratégicos: Selección, Formación, Desarrollo y Reconocimiento que conectados mediante procedimientos transversales permiten continuidad, retroalimentación y mejora constante.

Figura 8

Modelo de Gestión de Talento en CONSTRUSOLUTIONS.



Nota. Elaboración propia adaptando del Modelo gestión (2025).

El modelo prioriza los intangibles cultura, compromiso y capacidades entendiendo que el valor lo define el cliente interno o externo. Para que la gestión de personas sea una propuesta de valor, debe cumplir cinco principios: reconocer que el talento es el negocio, conocer a sus clientes internos y externos, posicionar a las personas como ventaja

competitiva, alinear acciones con los objetivos organizacionales y aportar una visión única e innovadora.

Además, incorpora metodologías ágiles que permiten procesos iterativos, comunicación permanente y capacidad de adaptación, elementos fundamentales para organizaciones que requieren tomar decisiones rápidas y ajustar sus prácticas según el crecimiento y el entorno. La presencia de flechas bidireccionales refleja esa dinámica de aprendizaje continuo.

Asimismo, se sustenta en el enfoque por competencias, lo que garantiza coherencia entre la selección del personal, la formación inicial, el desarrollo profesional y los esquemas de evaluación y reconocimiento. Este enfoque permite identificar brechas, fortalecer capacidades clave y asegurar que el talento responda a las necesidades estratégicas del negocio.

Finalmente, el modelo reconoce la importancia del entorno, lo que permite mantener alineados los procesos de talento humano con los cambios tecnológicos, competitivos y del mercado en los que se desenvuelve CONSTRUSOLUTIONS.

- **Estructura Organizativa**

CONSTRUSOLUTIONS ha experimentado un crecimiento acelerado desde su creación, expandiéndose a nuevos mercados y consolidándose como un referente en la transformación digital del sector construcción. Este avance ha requerido adaptar su estructura organizacional a un modelo más dinámico, donde la flexibilidad, la colaboración y la innovación sean principios fundamentales para enfrentar entornos cambiantes.

A diferencia de modelos jerárquicos tradicionales, la estructura organizacional en CONSTRUSOLUTIONS se basa en equipos multidisciplinarios, roles flexibles y comunicación horizontal. Esta configuración permite una mayor velocidad en la toma de decisiones, fomenta la autonomía de los colaboradores y potencia el aprendizaje colectivo. Sin embargo, en ciertos momentos del crecimiento, se han identificado retos como la duplicación de esfuerzos o falta de claridad en algunos flujos de comunicación entre áreas.

La organización reconoce que el talento humano y el conocimiento son sus activos más valiosos. Por ello, se impulsa una cultura donde cada persona puede asumir responsabilidades estratégicas, aportar ideas disruptivas y colaborar activamente sin que los procesos se vean limitados por estructuras rígidas o burocracia.

El rediseño organizacional busca transformar la industria de la construcción en Latinoamérica, colocando al capital humano en el centro. Plantea una estructura en red, orientada a proyectos y objetivos comunes, que conecta a equipos internos, aliados y comunidades.

Se presenta a continuación el modelo organizacional propuesto para CONSTRUSOLUTIONS, tomando como referencia su modelo de negocio basado en tecnología, escalabilidad y colaboración ágil, se estructura una organización flexible, orientada a objetivos y con integración transversal entre equipos, como la representación de la Figura 9.

Figura 9

Organigrama de la estructura organizacional.

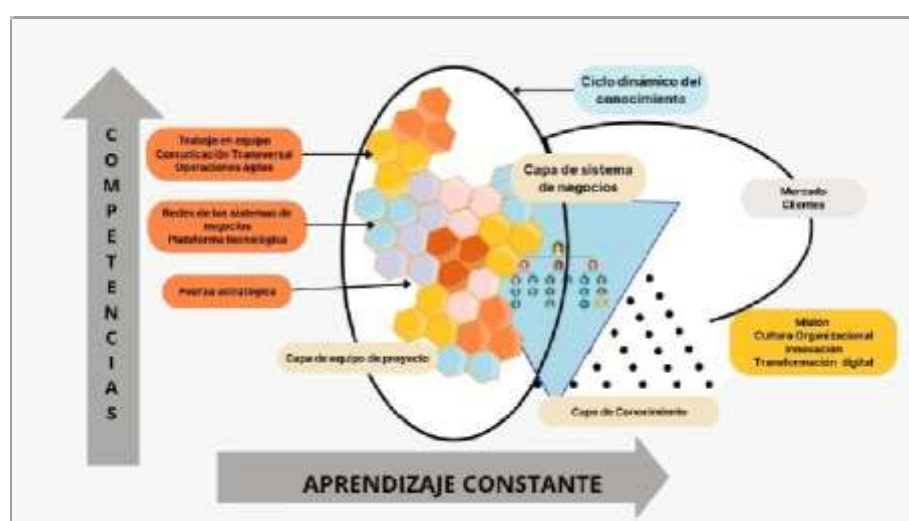


Nota. Elaboración propia a partir del Organigrama de CONSTRUSOLUTIONS (2024).

CONSTRUSOLUTIONS adopta un modelo organizacional en forma de colmena, el cual favorece una comunicación transversal más ágil entre equipos y procesos. Este enfoque permite que cada integrante de la organización se visualice como una célula activa e indispensable dentro de la red colaborativa, donde la interacción constante impulsa la innovación, la adaptabilidad y eficiencia operativa, con cada hexágono, representa a un miembro del equipo, quien forma parte de un proceso estratégico o de soporte. Si bien cada rol tiene funciones definidas y objetivos claros en modelo facilita una conexión entre áreas sin jerarquías rígidas, promoviendo un entorno donde el intercambio de ideas, datos y soluciones es continuo, como se puede observar en la Figura 10.

Figura 10

Modelo de integración del proceso.



Nota. Elaboración propia adaptando del modelo de integración de cada proceso.

Cada integrante del equipo cumple una función estratégica dentro del proceso operativo, asegurando una comunicación fluida. Representamos en la Figura 11 la estructura jerárquica y las responsabilidades asignadas a cada puesto están claramente delimitadas, lo que permite interacciones eficientes y libres de fricciones entre los participantes.

Figura 11

Modelo que representa la integración de cada Proceso en CONSTRUSOLUTIONS.



Nota. Elaboración propia adaptando del modelo de integración de cada proceso.

Esta estructura en colmena permite que las personas desarrollen un fuerte sentido de pertenencia, al saberse parte de un engranaje dinámico donde su aporte es clave para alcanzar los objetivos colectivos. El trabajo colaborativo se convierte en una fuente de aprendizaje constante, retroalimentación entre pares y fortalecimiento de competencias organizacionales.

A medida que los colaboradores se integran a esta red, los procesos se optimizan, la respuesta al cliente se vuelve más ágil y efectiva, y se genera un ecosistema organizacional capaz de anticiparse a los desafíos del mercado y construir propuestas de valor más sólidas y confiables.

En los nuevos ecosistemas empresariales caracterizados por la digitalización, el trabajo remoto y la automatización, la gestión por competencias se convierte en un eje estratégico. CONSTRUSOLUTIONS deben asumir que la creación de valor no proviene

únicamente del producto, sino también de la capacidad de su talento para adaptarse, aprender y ejecutar con agilidad.

Las tecnologías emergentes han transformado las relaciones entre personas, procesos y máquinas, generando interconexiones permanentes que requieren una cultura organizacional sólida, participativa y basada en el aprendizaje continuo. En este escenario, la dirección de Talento Humano debe liderar la identificación y potenciación de competencias críticas para la era digital, así como la detección de necesidades que pudieran surgir, tal como se visualiza en la Figura 12, con la finalidad que la empresa pueda escalar y mantenerse competitiva a largo plazo.

Figura 12

Necesidades en CONSTRUSOLUTIONS



Nota. Elaboración propia.

- **Enfoque de Competencias para la Gestión del Talento Humano.**

En CONSTRUSOLUTIONS, la gestión por competencias es un mecanismo estratégico clave que integra los objetivos de la organización con el desarrollo individual de cada miembro del equipo. Este enfoque se entiende como un ajuste fino, integrado y continuo entre las capacidades técnicas, conductuales y digitales de los colaboradores y las necesidades cambiantes del negocio.

El modelo de competencias se presenta como una alternativa ágil que permite gestionar el talento humano con una visión integral, alineando los objetivos comunes con un método unificado de trabajo. Esto asegura que los distintos procesos desde el diseño y planificación de obras, hasta la ejecución en campo y la gestión de clientes se desarrollen de forma coherente, fluida y orientada a resultados.

La meta del área de Talento Humano en el contexto de CONSTRUSOLUTIONS es atraer y desarrollar talento con las competencias idóneas para ejecutar cada rol con excelencia, asegurando que se cumpla lo establecido en el diseño de cargos y que exista una adecuada relación de complementariedad entre las funciones.

Para implementar el modelo de gestión por competencias, CONSTRUSOLUTIONS se ha desarrollado un diccionario de competencias en el que se identifican tanto las competencias clave como trabajo en equipo, seguridad laboral, adaptabilidad, gestión de proyectos, y manejo de herramientas digitales específicas, propias de cada cargo.

Este modelo reconoce que las competencias deseables para un puesto en CONSTRUSOLUTIONS no necesariamente serán idénticas a las de otras empresas del

sector, ya que dependen del tamaño del equipo, la fase de crecimiento de la empresa, el tipo de proyectos y la cultura organizacional. Por eso, la aplicación del modelo es personalizada, evaluando caso por caso y observando comportamientos que evidencien un rendimiento sobresaliente y un aporte tangible a los objetivos estratégicos.

Siguiendo la visión estratégica, hemos adoptado herramientas digitales como plataformas, softwares de gestión y sistemas colaborativos en la nube, entendiendo que la tecnología es un habilitador, pero no un sustituto del talento humano. La verdadera competitividad surge de la combinación entre tecnología, competencias humanas y una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

En CONSTRUSOLUTIONS, todos los colaboradores deben ser capaces de:

- Liderarse a sí mismos y asumir responsabilidad por sus entregables.
- Gestionar proyectos y equipos multidisciplinares con enfoque colaborativo.
- Alinear sus acciones con la estrategia y la propuesta de valor de la empresa.

Este enfoque de competencias nos permite escalar de forma sostenible, responder con rapidez a los desafíos del sector construcción y consolidar una ventaja competitiva basada en el talento.

- **Gestión del Talento en CONSTRUSOLUTIONS**

En CONSTRUSOLUTIONS de construcción, el talento se entiende como la capacidad integral que posee una persona para ejecutar con excelencia las acciones requeridas en su rol, resultado de la combinación entre:

- Aptitudes y habilidades naturales (por ejemplo, pensamiento espacial, coordinación, capacidad de planificación).
- Conocimientos técnicos adquiridos (como normativa de construcción, lectura de planos, gestión de obra, seguridad industrial).
- Experiencia acumulada en entornos reales de trabajo, que permite tomar decisiones eficientes y resolver problemas con agilidad.

Para el área de *talento humano*, el talento no es únicamente una suma de habilidades, sino un activo estratégico que se potencia mediante formación continua, exposición a proyectos retadores y el uso de tecnologías que optimicen el trabajo.

En el contexto de CONSTRUSOLUTIONS, donde los plazos son ajustados, los recursos limitados y la adaptabilidad es clave, el talento se mide no solo por lo que sabe hacer, sino también por la capacidad de aprender rápidamente, colaborar con equipos multidisciplinares y adaptarse a cambios en las prioridades del proyecto.

Este enfoque asegura que la gestión del talento no se limite a cubrir vacantes, sino que se oriente a identificar, desarrollar y retener a personas que puedan crecer al mismo ritmo que la empresa y que contribuyan activamente a su escalabilidad y diferenciación en el mercado de la construcción.

- **Competencias.**

Para la Dirección de Personas de CONSTRUSOLUTIONS, las competencias representan el conjunto de capacidades cognitivas y emocionales que poseen los miembros del equipo, las cuales se traducen en comportamientos observables y constituyen la base para

alcanzar un desempeño superior en un entorno altamente dinámico y competitivo como el de la construcción y la tecnología aplicada al sector.

En el contexto de CONSTRUSOLUTIONS, estas competencias no solo impulsarán la productividad, sino que facilitan la adaptabilidad, la innovación y la colaboración interdisciplinaria, factores clave para el crecimiento sostenido.

En este modelo, la intención se traduce en una visión orientada al cliente y al impacto del proyecto, la acción se refleja en la ejecución ágil, precisa y colaborativa, y el resultado se materializa en obras, soluciones y servicios que cumplen o superan las expectativas del mercado.

- **Componentes de las Competencias.**

El perfil de competencias que debe aplicar cada colaborador en CONSTRUSOLUTIONS se fundamenta en capacidades técnicas, operativas y actitudinales que aseguran un desempeño efectivo en un entorno dinámico e innovador del sector construcción, como se puede observar en la Figura 13.

Figura 13

Componentes de las competencias en CONSTRUSOLUTIONS.

VISIBLE	INVISIBLE
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades: Lo que se hacer. • Conocimientos: Lo que se. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconcepto: Soy así. • Rasgos de la personalidad: Suelo hacerlo. • Motivos: Lo que la persona piensa o desea.

Nota: Elaboración propia.

- **Saber (Conocimientos Técnicos y Sectoriales)**

Comprende la formación académica, certificaciones profesionales y la experiencia previa específica en construcción, ingeniería civil, gestión de obra, manejo de softwares, normativas de seguridad laboral y control de calidad en obra. Por ejemplo, conocimientos en planificación de proyectos, interpretación de planos, gestión de materiales y normativas de construcción sostenible. (Edu.Lat, 2019)

- **Saber Hacer (Habilidades Operativas y Técnicas)**

Se refiere a la capacidad del colaborador para aplicar sus conocimientos en el desarrollo práctico de actividades de obra, control de procesos, supervisión de subcontratistas y resolución de imprevistos en el terreno. Incluye habilidades como manejo de maquinaria, uso de herramientas digitales para seguimiento y reportes, organización en la ejecución de tareas y capacidad de análisis para la toma de decisiones rápidas y acertadas.

- **Saber Estar (Actitudes Profesionales y Comportamiento)**

Involucra las actitudes y comportamientos en el entorno laboral, incluyendo la responsabilidad en el cumplimiento de normas de seguridad, la comunicación efectiva con equipos multidisciplinarios, la proactividad para identificar riesgos, la adaptabilidad a cambios en el proyecto y la colaboración en equipos de trabajo.

- **Querer Hacer (Motivación y Compromiso con la Cultura Organizacional)**

Implica el nivel de compromiso y alineación del colaborador con los objetivos En CONSTRUSOLUTIONS, la pasión por innovar en procesos constructivos, la convicción de

entregar calidad y el entusiasmo por contribuir a proyectos que generen impacto sostenible en la comunidad y el medio ambiente.

- **Poder Hacer (Recursos y Herramientas Disponibles)**

Asegura que el colaborador disponga de los medios físicos y tecnológicos necesarios para ejecutar su trabajo con eficiencia y seguridad, como software de gestión de proyectos, dispositivos móviles para reporte en campo, equipos de protección personal certificados y acceso a información actualizada sobre normativas y procesos internos.

- **Clasificación de Competencias.**

En CONSTRUSOLUTIONS, clasificamos las competencias de nuestros equipos en cinco tipos, detallada en orden de relevancia, como se puede observar en la Figura 14.

Figura 14

Clasificación de competencias de CONSTRUSOLUTIONS



Nota: Elaboración propia.

- **Competencias Transversales**

Estas competencias comprenden un conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades de carácter amplio y no específicas a una disciplina técnica concreta, pero que

resultan indispensables para la integración efectiva y el desempeño exitoso dentro de la organización.

Las competencias transversales se consideran el requisito mínimo para formar parte de nuestro equipo, ya que fomentan la colaboración, la comunicación y la adaptabilidad necesarias en un sector tan dinámico y multifacético como la construcción. Estas competencias genéricas son valoradas por la mayoría de las organizaciones, y en CONSTRUSOLUTIONS se evalúan cuidadosamente para asegurar un equipo sólido y alineado con los objetivos estratégicos.

Entre los elementos transversales importantes que consideramos para la evaluación de las competencias en nuestros colaboradores, se incluyen los siguientes: (ver Figura 15).

- Comunicación efectiva, tanto oral como escrita, fundamental para la coordinación entre áreas y con clientes o proveedores.
- Trabajo en equipo, para promover la sinergia entre profesionales de distintas especialidades.
- Resolución de problemas y pensamiento crítico, vitales para enfrentar imprevistos en obra y optimizar procesos.
- Adaptabilidad y flexibilidad, para responder a los cambios rápidos en proyectos y tecnologías.
- Gestión del tiempo y organización, que garantizan el cumplimiento de plazos y la eficiencia operativa.
- Compromiso con la seguridad y normas ambientales, que aseguran un ambiente

laboral seguro y sostenible.

Figura 15

Elementos transversales para la evaluación de competencias



Nota: Elaboración propia.

Estas competencias transversales son evaluadas periódicamente y fomentadas mediante capacitaciones y cultura organizacional, constituyendo la base para el desarrollo de competencias técnicas y específicas del sector construcción.

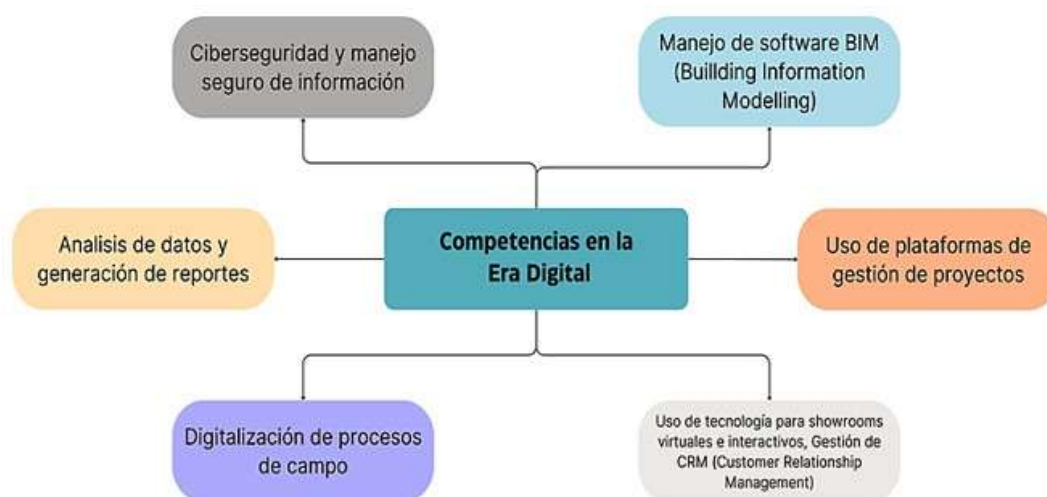
- **Competencias Digitales**

En el contexto En CONSTRUSOLUTIONS de construcción, las competencias digitales no solo abarcan el manejo básico de herramientas tecnológicas, sino también habilidades especializadas que impactan directamente en la eficiencia, calidad y seguridad de los proyectos constructivos. Estas competencias digitales permiten a los colaboradores aprovechar tecnologías para la planificación, ejecución, monitoreo y control de obra.

Algunos ejemplos clave de competencias digitales en construcción se pueden observar en la Figura 16.

Figura 16

Ejemplos de las competencias digitales.



Nota: Elaboración propia.

Estas competencias digitales permiten a los equipos de construcción operar con mayor precisión, reducir errores, aumentar la productividad y alinearse con las mejores prácticas del sector, aportando valor y diferenciación a la CONSTRUSOLUTIONS.

- **Ventajas de Usar este Modelo.**

La aplicación del modelo de competencias en CONSTRUSOLUTIONS aporta múltiples beneficios que impactan directamente en la gestión y desarrollo del talento humano, alineado con los objetivos estratégicos y operativos del sector construcción:

- El talento humano adquiere una mayor conciencia sobre su responsabilidad

compartida en el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias, promoviendo una cultura de autoevaluación y mejora continua.

- Se establecen métodos de evaluación medibles y sistemáticos que facilitan el seguimiento cercano y objetivo del progreso individual y colectivo.
- Se logra una adecuada ubicación del talento en puestos y asignaciones que maximicen su potencial, lo que mejora notablemente el desempeño y la calidad de los proyectos.
- Permite definir perfiles de trabajo especializados acorde con las demandas técnicas y sectoriales propias de la construcción, asegurando la selección del personal idóneo.
- Incrementa la productividad organizacional al optimizar la gestión del talento y la eficiencia operativa.
- Mejora la empleabilidad de los colaboradores, ampliando sus capacidades y competitividad en el mercado laboral.
- Optimiza el proceso de selección, facilitando la identificación de candidatos que cumplen con competencias técnicas y blandas necesarias.
- Aumenta la motivación y compromiso del talento humano al reconocer su desarrollo y aporte al negocio.
- Contribuye a la disminución de la rotación, promoviendo la retención de personal clave y la estabilidad organizacional.

La implementación del modelo se inició con la identificación de competencias genéricas basadas en un análisis profundo del negocio, las estrategias, metas y características del sector construcción. Esto permitió definir las competencias que todos los colaboradores deben desarrollar, orientando así los esfuerzos de capacitación y desarrollo profesional.

La elaboración detallada de la descripción de puestos, alineadas con la misión y estrategia de CONSTRUSOLUTIONS, fue crucial para identificar con precisión las competencias requeridas en cada perfil. Esta base permitió a la Dirección de Talento diseñar mejores planes de reclutamiento, formación y planes de carrera.

El método de evaluación por competencias es esencial para alinear la captación de talento con la estrategia organizacional, facilitando el desarrollo personal y profesional, y aumentando la productividad mediante equipos más eficientes. Además, mejora la motivación y satisfacción laboral y sustenta un sistema de remuneración justo y equitativo, basado en criterios objetivos y cuantificables.

- **Diccionario de Competencias.**

La Dirección de Personas de CONSTRUSOLUTIONS diseña su modelo de competencias con visión de futuro orientadas al logro, como se representa en la Figura 17 y 18, preparado para un entorno VUCA: incierto, competitivo, global, digital y en constante cambio. El desafío del área de talento humano es establecer métodos que permitan a todos contribuir al logro de los objetivos estratégicos, respetando valores y políticas.

Este enfoque convierte al talento en un motor estratégico para la competitividad y proyección En CONSTRUSOLUTIONS en el mercado.

Figura 17

Modelo de competencias En CONSTRUSOLUTIONS.



Nota: Elaboración propia.

Figura 18

Competencias orientadas al logro.



Nota: Elaboración propia.

La Dirección de Personas en CONSTRUSOLUTIONS ha definido sus competencias estratégicas en cinco categorías adaptándolo a las necesidades de una empresa tecnológica en expansión. Estas competencias responden directamente a su misión de digitalizar la industria de la construcción en LATAM y a su visión de convertirse en el Marketplace líder del sector.

Para enfrentar los retos del entorno VUCA y la transformación digital, la CONSTRUSOLUTIONS incluye competencias esenciales como: responsabilidad personal, orientación a resultados, innovación y creatividad, adaptabilidad al cambio, colaboración en entornos virtuales y dominio de herramientas digitales.

En algunas organizaciones, ciertas competencias se ubican en grupos distintos; sin embargo, en CONSTRUSOLUTIONS la prioridad es que el diccionario esté alineado con sus valores, convicción, integridad, resiliencia, compromiso, calidad humana, trabajo en equipo y que sirva como base para la gestión del talento.

Este diccionario se integra con el modelo de gestión por competencias para agilizar el reclutamiento, mejorar la formación y optimizar la evaluación del desempeño. Las competencias se miden en cinco grados o niveles: el grado 0 indica ausencia de la competencia, mientras que el nivel 4 representa un dominio sobresaliente que impulsa la innovación y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

En la tabla 26, se presenta el esquema visual del modelo en la siguiente tabla.

Tabla 26

Diccionario de competencias de CONSTRUSOLUTIONS.

Categoría	Definición	Ejemplos de competencias	Nivel
Competencias Técnicas	Conocimientos y habilidades específicas aplicables a funciones clave del sector construcción. Tecnología, necesarios para la ejecución del rol.	Dominio de herramientas de software y plataformas digitales. Comercio electrónico B2B. Análisis de datos y métricas de rendimiento.	0 a 4
Competencias Emocionales	Habilidades interpersonales y rasgos de carácter que facilitan relaciones colaborativas, liderazgo y cohesión de equipo.	Inteligencia emocional. Comunicación efectiva. Resiliencia. Liderazgo colaborativo. Empatía.	0 a 4
Competencias Específicas	Capacidades asociadas a las funciones y responsabilidades particulares de cada puesto de trabajo.	Gestión de proyectos Agile/Scrum. Negociación comercial. Gestión de cuentas estratégicas. Diseño de soluciones técnicas.	0 a 4
Competencias Genéricas	Habilidades transversales que todo colaborador debe poseer, independientemente del cargo.	Orientación al cliente y proveedor. Adaptabilidad al cambio. Aprendizaje continuo. Trabajo colaborativo en red.	0 a 4
Competencias Estratégicas	Capacidades críticas que impulsan la innovación, la escalabilidad y el alineamiento con los objetivos estratégicos En CONSTRUSOLUTIONS.	Innovación y creatividad. Pensamiento estratégico. Orientación a resultados. Colaboración digital. Compromiso con la visión y misión.	0 a 4

Nota: Elaboración propia.

El modelo de gestión de competencias En CONSTRUSOLUTIONS es el motor que impulsa la evolución de su cultura organizacional y el pilar sobre el que se apoya toda la empresa. Está diseñado para que las competencias estratégicas que lo conforman lideren el cambio constante que exige el entorno tecnológico y del sector construcción, integrándose de forma transversal en todos los procesos y niveles de la organización.

Este modelo no solo define los conocimientos, habilidades y actitudes clave para el éxito, sino que también facilita la adaptación continua a los desafíos del mercado, la innovación y la transformación digital. Al estar plenamente alineado con la misión, visión y valores, las competencias se convierten en un elemento vivo de la cultura organizacional, garantizando que cada colaborador contribuya al crecimiento sostenible, la agilidad y la ventaja competitiva En CONSTRUSOLUTIONS, representada en la Figura 19.

Figura 19

Modelo de la gestión de competencias En CONSTRUSOLUTIONS



Nota: Elaboración propia.

En CONSTRUSOLUTIONS se definió el diccionario de competencias a partir de las competencias estratégicas, técnicas, emocionales, específicas y genéricas establecidas en su modelo de gestión del talento humano. Este documento permite estandarizar criterios para

selección, evaluación, desarrollo y retención del personal, asegurando coherencia con la cultura organizacional y con los objetivos estratégicos del negocio.

- **Competencias Estratégicas.**

Facilitación del Cambio

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno tecnológico y del sector de la construcción en LATAM; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas mediante planes de acción que aseguren la presencia y el liderazgo En CONSTRUSOLUTIONS en el mercado. Implica anticiparse a tendencias tecnológicas, regulaciones, cambios en la demanda y nuevas formas de trabajo, asegurando la adaptación ágil y la competitividad sostenida.

Grado 4. Diseña estrategias y políticas organizacionales que fomentan en toda la empresa la habilidad de anticipar y comprender cambios del entorno. Desarrolla planes de acción que maximizan fortalezas a largo plazo y lidera la organización en contextos VUCA, inspirando resiliencia e innovación en todo el equipo.

Grado 3. Promueve en otros la capacidad de detectar cambios clave en el mercado y propone planes que aseguren la competitividad en el mediano plazo. Lidera su área para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y procesos.

Grado 2. Identifica cambios relevantes en el sector y propone acciones para fortalecer la posición En CONSTRUSOLUTIONS en el corto plazo. Conduce a su equipo durante periodos de cambio manteniendo resultados.

Grado 1. Reconoce cambios en su área de trabajo y sugiere mejoras dentro de sus funciones para mantener la efectividad.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 refleja un dominio sobresaliente y completamente desarrollado de la competencia, mientras que el Grado 0 señala su ausencia total en el desempeño del colaborador.

Orientación al Cliente y Proveedor

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de clientes, constructores, proveedores y aliados estratégicos, actuales o potenciales, garantizando una propuesta de valor que genere confianza y relaciones de largo plazo.

Grado 4. Establece un entorno organizacional centrado en la satisfacción integral de clientes y proveedores, diseñando políticas y procedimientos que aseguran soluciones innovadoras y de excelencia, logrando reconocimiento en el mercado.

Grado 3. Se anticipa a las necesidades de clientes y proveedores, proponiendo acciones para mejorar la experiencia y establecer relaciones sólidas y sostenibles.

Grado 2. Actúa orientado a la satisfacción, escuchando y resolviendo necesidades de manera efectiva y oportuna.

Grado 1. Atiende solicitudes de clientes y proveedores dentro de sus funciones y, cuando es necesario, deriva a la persona o área correspondiente.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 representa la máxima expresión de la competencia, evidenciando un dominio integral y estratégico en su aplicación. El Grado 0, en cambio, indica que la competencia no se encuentra presente en el comportamiento o desempeño del colaborador.

Innovación y Adaptabilidad

Capacidad para proponer y aplicar soluciones creativas que respondan a las demandas cambiantes del mercado y a los desafíos propios de una empresa tecnológica en expansión, manteniendo la agilidad y la calidad en los entregables.

Grado 4. Lidera la innovación organizacional, diseñando estrategias que promuevan la mejora continua y la adopción de tecnologías disruptivas. Fomenta una cultura abierta al cambio en todos los niveles.

Grado 3. Genera e implementa propuestas innovadoras en su área, adaptando procesos y soluciones a las nuevas demandas.

Grado 2. Participa en la mejora de procesos y servicios, proponiendo ideas que optimicen los resultados.

Grado 1. Adapta su trabajo a cambios en procesos o herramientas, manteniendo calidad y tiempos.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 refleja un dominio sobresaliente de la competencia, con capacidad para impulsar cambios estratégicos e innovaciones que impactan en toda la organización. El Grado 0 indica ausencia de esta habilidad en el desempeño del colaborador.

- **Competencias Personales.**

Pensamiento Analítico

Capacidad para comprender problemas o situaciones en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) propios de la industria tecnológica y de la construcción, identificando sus componentes, interrelaciones y prioridades para actuar de manera estratégica.

Grado 4. Comprende problemas complejos del mercado y la operación En CONSTRUSOLUTIONS, desagregándolos en sus componentes y detectando relaciones causales múltiples. Anticipa riesgos y oportunidades, desarrolla escenarios alternativos y propone soluciones escalables que impactan en la estrategia global.

Grado 3. Analiza e interrelaciona datos y tendencias relevantes del sector, identifica causas y consecuencias, y plantea planes de acción aplicables a su área para mejorar la eficiencia y competitividad.

Grado 2. Descompone problemas en partes manejables, identifica relaciones simples de causa efecto y prioriza acciones según impacto y urgencia.

Grado 1. Reconoce los componentes principales de un problema y establece relaciones básicas entre ellos para dar respuesta a su función.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 representa el dominio avanzado de la competencia, con capacidad para analizar y resolver situaciones complejas de alto impacto estratégico. El Grado 0 refleja la ausencia de esta habilidad en el desempeño del colaborador.

Pensamiento Conceptual

Capacidad para detectar patrones, relaciones no evidentes y oportunidades de innovación en procesos y servicios En CONSTRUSOLUTIONS, integrando perspectivas tecnológicas, de negocio y del cliente.

Grado 4. Diseña modelos de trabajo que integran datos, tendencias y aprendizajes del mercado para anticipar necesidades y proponer soluciones disruptivas. Promueve en toda la organización el pensamiento creativo e inductivo, y se constituye en referente en innovación conceptual.

Grado 3. Desarrolla métodos para su área que permiten identificar problemas no evidentes, generar conexiones y proponer modelos que mejoren procesos y experiencia de usuario.

Grado 2. Reconoce relaciones y patrones en situaciones complejas, descompone la información en partes clave y propone soluciones adaptadas al contexto.

Grado 1. Detecta vínculos simples entre problemas y genera ideas básicas para resolverlos.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 indica un nivel de excelencia en la capacidad para identificar y conectar información compleja, generando modelos y soluciones innovadoras con impacto estratégico.

El Grado 0 refleja la ausencia de esta habilidad en el ejercicio profesional.

Compromiso

Capacidad para asumir como propios los objetivos En CONSTRUSOLUTIONS, alineándose con su misión de digitalizar la industria de la construcción y su visión de liderazgo en LATAM, cumpliendo obligaciones con excelencia y superando expectativas.

Grado 4. Inspira y moviliza a toda la organización hacia el logro de la misión, manteniendo coherencia con los valores de convicción, integridad, resiliencia, compromiso, calidad humana y trabajo en equipo. Actúa como referente de productividad, ética y disciplina, superando los resultados esperados.

Grado 3. Lidera su área fomentando la alineación con la visión y valores de la empresa, asegurando el cumplimiento de metas estratégicas y motivando al equipo a dar lo mejor de sí.

Grado 2. Cumple y promueve los lineamientos del área y los valores organizacionales, superando resultados esperados en su equipo.

Grado 1. Cumple los objetivos y valores del puesto, siendo ejemplo de responsabilidad y compromiso ante sus compañeros.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 representa el máximo nivel de compromiso, donde la persona inspira, moviliza y actúa como modelo de referencia para toda la organización. El Grado 0 refleja la ausencia de esta capacidad y de alineación con los objetivos y valores.

- **Competencias Funcionales.**

Organización y Planificación del Trabajo

Capacidad para establecer objetivos claros en un entorno de alto dinamismo y crecimiento, priorizar tareas estratégicas y operativas, definir etapas, recursos y plazos, y hacer seguimiento al avance para garantizar el cumplimiento de los objetivos En CONSTRUSOLUTIONS, asegurando agilidad y adaptabilidad.

Grado 4. Diseña y lidera metodologías de planificación y ejecución a nivel organizacional, integrando objetivos estratégicos y operativos. Establece sistemas de seguimiento en tiempo real y mecanismos de corrección ágil para garantizar la entrega de proyectos y servicios digitales de alto impacto.

Grado 3. Establece objetivos, prioridades y recursos para su área, asegurando el seguimiento y ajuste oportuno de las actividades para cumplir plazos y estándares de calidad.

Grado 2. Planifica y organiza metas y actividades de su equipo o proyecto, asignando recursos y haciendo seguimiento básico para cumplir los objetivos establecidos.

Grado 1. Organiza sus tareas diarias de acuerdo con las prioridades asignadas, cumpliendo con los plazos y recursos definidos.

Grado 0. Carece de la competencia.

El Grado 4 indica el nivel más alto de organización y planificación, donde la persona lidera la estrategia y garantiza la ejecución eficiente de objetivos a nivel organizacional. El Grado 0 refleja la ausencia de esta capacidad, afectando la coordinación, el cumplimiento de plazos y la calidad de los resultados En CONSTRUSOLUTIONS.

Grado 4. Lidera negociaciones complejas con stakeholders estratégicos, integrando los intereses de todas las partes para asegurar alianzas de alto valor. Diseña y aplica estrategias de influencia que posicionan a la CONSTRUSOLUTIONS como referente del sector.

Grado 3. Negocia acuerdos clave para su área y proyectos, anticipando intereses de las partes y generando compromisos sostenibles. Aplica técnicas de persuasión basadas en datos y confianza mutua.

Grado 2. Influye en clientes internos y externos para obtener colaboración y respaldo, utilizando argumentos y evidencias relevantes para cerrar acuerdos.

Grado 1. Persuade dentro de su equipo en temas específicos, presentando argumentos claros y honestos.

Grado 0: Carece de la competencia.

El Grado 4 refleja la capacidad máxima en influencia y negociación, donde se lideran procesos complejos con múltiples partes interesadas, alcanzando acuerdos estratégicos que fortalecen la posición En CONSTRUSOLUTIONS en el mercado. El Grado 0 indica la ausencia de esta competencia, limitando la posibilidad de generar consensos, alianzas y resultados beneficiosos para todas las partes involucradas.

- **Diccionario de Competencias.**

Competencias Cardinales

En CONSTRUSOLUTIONS, las competencias cardinales son aquellas cualidades y comportamientos esenciales que todos los colaboradores deben poseer y practicar, sin importar su cargo, área o nivel jerárquico.

Son la base cultural y estratégica que permite a la empresa adaptarse, crecer y diferenciarse en entornos de alta incertidumbre y cambio, como el ecosistema emprendedor y tecnológico.

Entre las competencias cardinales están:

- **Alinear al equipo con la misión y visión** En CONSTRUSOLUTIONS, asegurando que todos trabajen en la misma dirección.
- **Fomentan la agilidad** para responder de manera rápida a oportunidades o crisis.
- **Impulsan la innovación y el pensamiento disruptivo**, esenciales para competir en mercados dinámicos.
- **Consolidan la cultura organizacional**, reforzando valores y comportamientos esperados.
- **Favorecen la colaboración y la adaptabilidad**, dos pilares clave para sobrevivir y crecer en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

Entre las competencias cardinales que se pueden evidenciar en CONSTRUSOLUTIONS destacan las detalladas en la tabla 27.

Tabla 27

Competencias cardinales en CONSTRUSOLUTIONS.

Competencia	Definición resumida
Adaptabilidad y flexibilidad	Capacidad para ajustarse de manera ágil a cambios del entorno, prioridades del mercado y dinámicas de proyectos.
Compromiso organizacional	Alineación con los objetivos estratégicos, la digitalización del sector y el logro de resultados sostenibles.
Orientación a la calidad y rentabilidad	Mantener altos estándares de calidad optimizando recursos para asegurar sostenibilidad financiera.
Conciencia organizacional	Comprender el impacto de las decisiones individuales en la misión y el posicionamiento estratégico de la organización.
Ética e integridad	Actuar con transparencia, justicia y coherencia con los valores organizacionales en todas las relaciones.
Innovación e iniciativa	Proponer y desarrollar soluciones creativas que generen valor y diferenciación en el sector construcción.
Resiliencia y perseverancia	Mantener el enfoque, la fortaleza y la constancia frente a la presión y los desafíos del entorno.
Responsabilidad y autonomía	Cumplir compromisos y tareas con responsabilidad personal, sin necesidad de supervisión constante.
Respeto y responsabilidad social	Valorar la diversidad y contribuir al desarrollo sostenible del sector y la sociedad.
Comunicación sencilla y temple	Comunicar con claridad, actuar con sencillez y mantener la calma en situaciones complejas.

Nota. La tabla muestra las Competencias cardinales según Illes (2025).

- **Competencias Específicas Gerenciales**

En CONSTRUSOLUTIONS, las competencias específicas gerenciales son el conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos que necesitan desarrollar los directores, gerentes y mandos medios para liderar con efectividad en un entorno de alta velocidad, cambio constante y presión por resultados.

Son clave porque, en este tipo de organizaciones, el liderazgo no solo implica administrar, sino impulsar la visión, movilizar recursos y guiar al equipo en medio de la incertidumbre.

Estas competencias permiten:

- **Traducir la estrategia en acción**, asegurando que los equipos trabajen alineados a los objetivos de negocio.
- **Fomentar una cultura de innovación y agilidad**, donde los errores se convierten en oportunidades de aprendizaje.
- **Gestionar y desarrollar talento** en equipos pequeños, pero altamente especializados.
- **Tomar decisiones rápidas y efectivas**, basadas en datos y conocimiento del mercado.
- **Inspira compromiso y cohesión** incluso en momentos de presión o pivote estratégico.

Ejemplos y alcance de competencias específicas gerenciales clave en CONSTRUSOLUTIONS, se pueden observar en la siguiente tabla 28.

Tabla 28

Competencias Gerenciales.

NOMBRE	DEFINICIÓN
Conducción de personas	Desarrollar equipos multiculturales en entornos híbridos.
Dirección de equipos de trabajo	Coordinar el equipo de desarrollo, marketing y operaciones con metodologías ágiles.
Empowerment	Delegar con responsabilidad y dar autonomía a los equipos.
Entrenador (Coaching)	Potenciar el desarrollo de competencias técnicas y blandas.
Entrepreneurial (mentalidad emprendedora)	Buscar nuevas oportunidades de negocio y expansión en LATAM.
Liderar con el ejemplo	Actuar como modelo en ética, compromiso y resultados.
Liderazgo	Inspirar, motivar y guiar hacia los objetivos estratégicos.
Liderazgo ejecutivo	Coordinar líderes de distintas áreas para alinear esfuerzos globales.
Liderazgo para el cambio	Facilitar transformaciones culturales y tecnológicas.
Visión estratégica	Definir rutas de crecimiento y posicionamiento regional.

Nota. La tabla muestra las Competencias gerenciales según Illes (2025).

- **Competencias Específicas por Área**

En CONSTRUSOLUTIONS, las competencias específicas por área son aquellas vinculadas directamente a las funciones y responsabilidades propias de cada departamento o rol.

Se enfocan en habilidades técnicas, conocimientos especializados y comportamientos clave que permiten cumplir con las tareas del puesto de manera eficiente, asegurando que cada área contribuya al crecimiento global de la empresa.

En el contexto de CONSTRUSOLUTIONS tecnológica y en expansión, estas competencias son especialmente adaptativas, pues los roles suelen evolucionar con rapidez y las personas deben estar preparadas para asumir múltiples funciones y colaborar entre áreas, buscando:

- Garantizar que cada colaborador domine las capacidades técnicas y operativas necesarias para su función.
- Alinear la ejecución del trabajo con los estándares de calidad, innovación y agilidad de CONSTRUSOLUTIONS.
- Facilitar la colaboración interdisciplinaria, evitando silos de información y fomentando el trabajo transversal.
- Responder con rapidez a cambios en procesos, herramientas, regulaciones o demanda del mercado.

Dentro de las competencias específicas por área dentro en CONSTRUSOLUTIONS, destacan los que se pueden observar en la Tabla 29.

Tabla 29
Competencias por Áreas.

Área	Competencias principales
Comercial y Alianzas	Negociación estratégica, orientación al cliente, gestión de cuentas clave.
Producto y Tecnología	Conocimiento tecnológico, mejora continua, análisis y resolución de problemas.
Operaciones y Logística	Planificación operativa, gestión de proveedores, orientación a resultados.
Talento Humano	Desarrollo del talento, clima organizacional, atracción y retención.
Marketing y Comunicación	Comunicación multicanal, gestión de marca, creatividad e innovación.

Nota. La tabla muestra las Competencias por áreas según Illes (2025)

3.2.4. Fase 4: Prototipar

En esta fase se realiza el prototipo del proceso de reclutamiento y selección enfocado en resolver los hallazgos del análisis del proceso As-Is.

Proceso de Reclutamiento y Selección.

El objetivo principal del proceso de reclutamiento y selección en CONSTRUSOLUTIONS es atraer, evaluar y retener al mejor talento disponible, alineando las competencias de los candidatos con los objetivos estratégicos de la Startup. De esta forma se busca asegurar la cobertura eficiente de vacantes críticas, la reducción de la rotación, y el fortalecimiento del employer branding en el mercado latinoamericano.

En un contexto de expansión digital y regional, CONSTRUSOLUTIONS reconoce que el capital humano es su ventaja competitiva. El proceso de selección y reclutamiento no

solo busca cubrir vacantes, sino garantizar que los perfiles seleccionados tengan las competencias técnicas y blandas necesarias para integrarse a un entorno ágil, flexible y altamente digitalizado.

Actualmente, CONSTRUSOLUTIONS no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección que le permita responder de manera ágil y efectiva a las necesidades del giro de negocio, como se evidencia en el Anexo 1. Esta ausencia de un procedimiento estructurado limita la capacidad de atraer talento adecuado y adaptarse al ritmo dinámico propio de la Startup; por ello, en el presente capítulo se desarrolla la propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección, orientada a mejorar la alineación entre las necesidades organizacionales y la incorporación de talento. Adicionalmente, en el Anexo 2 se presenta una síntesis visual del proceso propuesto para facilitar su comprensión y aplicación.

a) Reclutamiento

El reclutamiento en CONSTRUSOLUTIONS es un proceso estratégico orientado a atraer candidatos calificados que se ajusten a las necesidades presentes y futuras de la Startup. Su finalidad es reunir aspirantes idóneos, evitando tanto la sobre calificación como la falta de requisitos, lo que optimiza costos y tiempos. Al ser la primera etapa del proceso de contratación, condiciona la cantidad y calidad de postulantes disponibles y garantiza una reserva de talento alineada con los objetivos de crecimiento e innovación de la organización. (Construsolution, 2024)

- ***Tipos de Reclutamiento***

La Startup dispone de dos modalidades de reclutamiento, las cuales se aplican en función de las necesidades y requerimientos específicos de la organización, tal como se detalla en la Figura 20.

Figura 20

Tipos de Reclutamiento.



Nota: Elaboración propia.

Reclutamiento Externo (Especialista de Talento Humano).

En este tipo de reclutamiento se realiza la búsqueda de candidatos en fuentes externas como LinkedIn y bolsas universitarias orientado a cubrir necesidades críticas o innovadoras. En este caso el especialista de talento humano lidera la búsqueda externa aplicando herramientas digitales como lo son:

- **LinkedIn Recruiter:** publicación en grupos sectoriales y conexión con perfiles pasivos.

• **Bolsas de empleo universitarias:** alianzas con universidades (UPS, UDLAN, ESPE, USFQ, UIDE, UCE) para captar jóvenes talentos.

Reclutamiento Interno (Agente de Cobranza).

En este tipo de reclutamiento se promoción y movilidad de colaboradores actuales, apoyado en planes de carrera, sucesión y programas de desarrollo. Esta modalidad potencia la motivación y reduce los tiempos de adaptación.

La Startup aplica e-recruiting como metodología digital de atracción de talento, empleando plataformas profesionales (LinkedIn Recruiter), bolsas universitarias online, portales de empleo y redes sociales. Esto permite:

- Mayor alcance geográfico y segmentación.
- Optimización de métricas mediante analítica digital (número de postulantes, engagement de publicaciones).
- Automatización de procesos, lo cual agiliza la gestión y reduce el costo de contratación.

El reclutamiento interno constituye una herramienta de Gestión de Talento y Sucesión, que prioriza la movilidad y promoción de colaboradores con desempeño destacado. Se ejecuta mediante:

- Evaluaciones de desempeño.
- Planes de carrera y desarrollo.
- Movilidad lateral para nuevas responsabilidades.

Esta práctica fortalece el sentido de pertenencia, promueve la retención y asegura la

continuidad operativa con talento ya adaptado a la cultura organizacional.

b) Proceso de Selección

La selección en CONSTRUSOLUTIONS se concibe como un proceso basado en competencias, cuyo objetivo es identificar a los postulantes que mejor se ajusten al perfil técnico, cultural y estratégico de la Startup. Se aplican herramientas objetivas (pruebas técnicas, entrevistas estructuradas, matrices de evaluación) que garantizan imparcialidad y reducen el sesgo subjetivo, contribuyendo a la contratación de talento de alto rendimiento, para ello se utiliza Métodos Objetivos en Selección de Personal como son:

- Entrevistas estructuradas por competencias.
- Pruebas psicométricas estandarizadas.
- Assessment Centers para roles estratégicos.
- Matrices de puntuación, ponderando variables técnicas y blandas

Estos métodos reducen sesgos, garantizan meritocracia y elevan la calidad de la contratación.

Fases del proceso:

Publicación de vacante.

Difusión clara en LinkedIn y universidades aliadas.

Preselección documental.

Análisis de CV y validación de requisitos mínimos.

Entrevista inicial.

Para realizar un primer acercamiento con los candidatos y profundizar en el conocimiento de sus competencias, se presenta una guía de entrevista que orienta el proceso y asegura una evaluación estructurada y alineada con el perfil requerido (ver Anexo 3). A su vez, se incorpora un modelo de entrevista específico para los dos cargos previamente descritos en este trabajo, el cual se complementa con dicha guía para facilitar una valoración integral y coherente de los postulantes.

Preselección de Candidatos:

La preselección consiste en un filtro técnico y cultural, donde se validan:

- Formación académica y experiencia mínima.
- Dominio de herramientas digitales necesarias.
- Alineación con valores de innovación, agilidad y colaboración.

Esto optimiza recursos, evitando entrevistas innecesarias con perfiles no ajustados

Entrevista por competencias en CONSTRUSOLUTIONS.

Este modelo permite evaluar comportamientos pasados como predictores de desempeño futuro. Se aplican preguntas situacionales y de incidentes críticos, midiendo dimensiones como liderazgo, innovación, comunicación, orientación al cliente y adaptabilidad, como se puede observar en los Anexos 4 y 5.

Pruebas de Selección.

- **Psicométricas:** Razonamiento lógico, test de personalidad, tolerancia al estrés.

- **Técnicas:** Pruebas de conocimiento sectorial, manejo de software y simulaciones.
- **Competencias blandas:** Resolución de problemas, liderazgo, innovación y trabajo en equipo.

Clasificación de Candidatos

En este punto se realiza una síntesis de las entrevistas realizadas con antelación (ver Anexo 6), así también se estructuran tres niveles de candidatos:

- **Idóneos:** cumplen con requisitos técnicos y competencias.
- **Potenciales:** cumplen parcialmente y requieren capacitación.
- **No aptos:** no alcanzan estándares mínimos definidos.

Este sistema permite decisiones más objetivas y facilita la creación de un banco de talento.

Selección final y propuesta laboral.

Se realiza cierre con oferta formal y cronograma de inducción, a continuación, presentamos un ejemplo del proceso de selección del Especialista de Talento Humano en la Tabla 30.

Tabla 30

Proceso de Selección Especialista de Talento Humano

Fase	Actividades	Implementos	Responsable	Observaciones
Anuncio de empleo	Publicación del anuncio de empleo	Funciones del cargo Elaboración del anuncio Publicación en LinkedIn y bolsas de empleo	RRHH	Se publica en distintas plataformas y países según el requerimiento
Reclutamiento	Filtrado de hojas de vida acorde a la vacante y contacto inicial con candidatos	Mensaje Llamada Correo electrónico	RRHH	NA
Entrevista ATH	Entrevista por videollamada y conformación de terna	Hoja de vida Feedback de entrevista	Gerente General	Se valida el perfil según funciones y se agenda con la gerencia responsable
Entrevista LS	Entrevista por videollamada con presentación de caso práctico y retroalimentación al postulante	Hoja de vida Caso práctico	Director Estratégico	Se evalúa estrategia y cierre; si aprueba, pasa a capacitación y onboarding
Referencias laborales	Preparación de documentos y validaciones legales y administrativas	Solicitud de empleo Carta oferta Referencias laborales Antecedentes penales/administrativos Documentos personales	RRHH	Se verifica el cumplimiento legal y se prepara estación de trabajo u onboarding

Nota: Elaboración propia.

Frecuencia y Momento de Aplicación

- Se realiza entre 24 y 48 horas después de la última entrevista técnica o psicológica.
- Puede efectuarse de forma virtual o presencial, dependiendo de la ubicación del candidato.
- Duración aproximada: 20 a 30 minutos.

Para ello se ha desarrollado las etapas que se pueden evidenciar en la Tabla 31.

Tabla 31

Etapas del Proceso de las Entrevistas de Seguimiento

Preparación	El Especialista de RRHH revisa la información del candidato (CV, evaluaciones, entrevistas previas).
Desarrollo de la Entrevista	<p>Se preparan preguntas personalizadas en torno a: motivaciones, expectativas, coherencia con valores de CONSTRUSOLUTIONS y disponibilidad.</p> <p>Se coordina la cita formal por correo, asegurando claridad en hora, medio (Teams, Zoom, presencial) y duración.</p> <p>Estructura recomendada:</p> <p>Bienvenida y propósito (2 min): breve introducción sobre el objetivo del seguimiento y el avance del proceso.</p> <p>Retroalimentación al candidato (3 min): agradecimiento por su participación, comentarios generales sobre su perfil.</p> <p>Bloque motivacional (10 min): se profundiza en sus motivaciones, valores, y visión profesional.</p> <p>Bloque técnico y expectativas (10 min): validación de disponibilidad, aspiración salarial y condiciones laborales.</p> <p>Cierre y próximos pasos (5 min): explicar tiempos estimados y agradecer su participación.</p>
Registro y evaluación	<p>Se asigna una valoración cualitativa:</p> <p>Recomendado para oferta</p> <p>Requiere validación adicional</p> <p>No recomendado</p> <p>El informe se adjunta al expediente digital del proceso.</p>
Retroalimentación interna	<p>RRHH comunica los resultados al jefe del área solicitante.</p> <p>Se valida la decisión final antes de la emisión de la oferta laboral</p>

Nota: Elaboración propia.

Criterio de Comparación de Candidatos

Nuestro sistema de benchmarking se fundamenta en la Matriz de Ponderación de Perfil (MPP). Esta herramienta asegura la objetividad al exigir una confrontación rigurosa ítem por ítem entre:

- **Requerimientos Críticos del Cargo:** Definición taxativa de la experiencia, conocimientos técnicos, competencias conductuales y rasgos de personalidad esenciales para el éxito en el puesto.

- Evidencia del Postulante: la concordancia demostrada por el candidato durante las diversas etapas de evaluación (entrevistas, pruebas técnicas y evaluaciones psicométricas).

Este análisis nos permite cuantificar la adecuación del postulante y generar un ranking basado estrictamente en el mérito.

Validación Final de la Terna.

Una vez preseleccionados los candidatos con mayor fit técnico y cultural, se procede a la Validación de la Terna Final.

Esta es la etapa decisiva, donde la evaluación se eleva del cumplimiento de requisitos a la Idoneidad Integral para el Cargo. El foco se traslada a la capacidad proyectada del candidato para impactar en la operación y estrategia del área.

Los aspectos cruciales para evaluar en la terna incluyen:

- **Adaptabilidad Estratégica:** Capacidad de alinear su función a los objetivos de negocio a largo plazo.
- **Gestión de Desafíos Específicos:** Evaluación de su expertise para manejar escenarios críticos y retos inherentes al puesto.
- **Liderazgo e Influencia:** Impacto potencial en el equipo de trabajo y en stakeholders internos/externos.

La decisión final emerge de este análisis cruzado, asegurando la incorporación del talento que no solo puede hacer el trabajo, sino que está mejor posicionado para generar valor estratégico, para lo cual se realiza un cuadro comparativo como se puede ver en la Figura 21.

Figura 21

Cuadro Comparativo de Candidatos Finalistas.

Solicitud de la vacante		ConstruSolutions							
Entrega del Proceso		Cargo							
	País	Nombre	Apellido	Contacto	Correo	Salario	Estado	Plataforma	Comentarios
Aspirante A									
Aspirante B									
Aspirante C									

Nota: Elaboración propia.

Comunicación a la Persona Seleccionada

Una vez culminado el proceso de evaluación y validación de competencias, la Dirección de Talento Humano de CONSTRUSOLUTIONS comunica formalmente la decisión de contratación al candidato seleccionado. Esta comunicación se realiza mediante un correo institucional o una videollamada formal, reforzando la transparencia y el respeto por el proceso.

El mensaje destaca los motivos de la selección, la alineación del candidato con la cultura organizacional y los próximos pasos administrativos.

Asimismo, se adjunta la Carta Oferta que detalla la remuneración, beneficios, modalidad laboral, cronograma de inducción y periodo de prueba.

Este proceso de comunicación se concibe no solo como un acto informativo, sino como una oportunidad para fortalecer la experiencia del candidato y consolidar la imagen de CONSTRUSOLUTIONS como empleador de excelencia.

Información a los Demás Candidatos.

Siguiendo los principios de ética, transparencia y marca empleadora, la Dirección de Talento Humano informa oportunamente a los candidatos no seleccionados sobre la finalización del proceso.

Este mensaje, enviado por correo electrónico o mensaje corporativo, agradece su participación, reconoce el tiempo invertido y mantiene abierta la posibilidad de futuras colaboraciones mediante la base de datos de talento.

La comunicación se formula en tono empático, personalizado y profesional, reforzando una experiencia positiva incluso en la no selección, contribuyendo al fortalecimiento del Employer Branding y a la reputación organizacional.

Contratación

Una vez aceptada la oferta laboral, se inicia el proceso de contratación formal, liderado por el área de Talento Humano y supervisado por la Gerencia General.

La contratación en CONSTRUSOLUTIONS se caracteriza por su eficiencia digital y cumplimiento normativo.

Los contratos se gestionan a través de la plataforma internacional Deel, garantizando seguridad jurídica, transparencia en condiciones laborales y cumplimiento de regulaciones locales en los distintos países donde la Startup opera (Ecuador, México, Brasil, Guatemala).

El expediente digital del nuevo colaborador incluye su documentación personal, referencias, certificados y resultados de pruebas psicométricas, almacenados en el sistema HRIS (Human Resources Information System).

Capacidad para Contratar

CONSTRUSOLUTIONS mantiene plena capacidad jurídica, administrativa y financiera para formalizar contrataciones laborales bajo las legislaciones locales vigentes.

La Gerencia General, junto con la Dirección de Estrategia y Talento Humano, actúa como órgano autorizado para la suscripción de contratos, respetando los marcos legales del país y las políticas internas de la organización.

Este procedimiento asegura que las contrataciones sean sostenibles, coherentes con la estructura organizacional y alineadas al presupuesto aprobado por el área financiera.

Formalización del contrato

La formalización del contrato laboral se ejecuta una vez verificada la documentación completa y validado el cumplimiento de los requisitos de ingreso.

El proceso incluye la firma digital mediante la plataforma Deel, la validación de cláusulas de confidencialidad, protección de datos, propiedad intelectual y políticas de ética corporativa.

Asimismo, se entrega al colaborador un Manual de Inducción, el Código de Conducta y las políticas internas de seguridad y salud laboral.

De este modo, se garantiza que el vínculo laboral inicie bajo principios de claridad, legalidad y compromiso mutuo.

- **Periodo de prueba**

El contrato de trabajo contempla un período de prueba de 90 días, conforme a la normativa laboral aplicable en cada país de operación.

Durante este lapso, la Dirección de Talento Humano, junto con el líder directo, evalúa el grado de adaptación del nuevo colaborador, su desempeño inicial, integración cultural y cumplimiento de indicadores clave (KPIs).

Se utiliza un formato estandarizado de evaluación con criterios objetivos: puntualidad, productividad, actitud, colaboración y aprendizaje.

El cierre del período de prueba incluye una reunión formal de retroalimentación, donde se decide la continuidad del contrato o la terminación conforme a la ley.

- **Duración del contrato**

Dependiendo de la naturaleza del puesto y la estrategia organizacional, CONSTRUSOLUTIONS establece contratos a plazo fijo o indefinido:

- Para posiciones estratégicas y de liderazgo (como el Especialista de Talento Humano), se privilegia el contrato indefinido, promoviendo estabilidad y desarrollo profesional.
- Para posiciones operativas o por proyectos (como el Agente de Cobranzas), se aplican contratos a plazo fijo renovables, sujetos a desempeño y necesidades del negocio.

En todos los casos, se respetan los derechos laborales, las prestaciones de ley y los principios de equidad salarial, asegurando condiciones justas y competitivas.

Proceso de Contratación.

1. **Área Responsable:** Dirección de Personas / Talento Humano
2. **Objetivo:** Garantizar que la incorporación de nuevos colaboradores en

CONSTRUSOLUTIONS se realice bajo principios de legalidad, equidad, transparencia y coherencia con la estructura organizacional, asegurando la correcta formalización de los contratos laborales y el cumplimiento de la normativa vigente.

3. Alcance: Aplica a todo el personal seleccionado para ocupar cargos permanentes, temporales o por proyecto en CONSTRUSOLUTIONS, luego de haber superado satisfactoriamente el proceso de selección y haber aceptado formalmente la oferta laboral.

4. Responsables: en este procedimiento se ha designado a algunos responsables de acuerdo a las necesidades del proceso, tal como se detalla en la Tabla 32.

Tabla 32

Roles y Responsabilidades en el Proceso de Contratación.

Rol	Responsabilidad
Especialista de RRHH	Preparar documentos de contratación, coordinar firmas y gestionar afiliaciones.
Dirección de Talento Humano	Validar condiciones contractuales y aprobar la contratación.
Jefatura del área solicitante	Confirmar funciones, jornada y fecha de inicio.
Gerencia General	Aprobar contratación en casos especiales (puestos estratégicos o de dirección).

Nota: Elaboración propia.

Proceso de Contratación

Dentro de este procedimiento se pueden evidenciar algunas etapas que se encuentran desarrolladas en la Tabla 33.

Tabla 33

Etapas del Proceso de Contratación.

Actividad	Objetivo	Acciones clave	Evidencias
Capacidad para contratar	Verificar cumplimiento legal y organizacional del candidato y del puesto.	Validación de documentos, estructura organizacional, presupuesto y conflictos legales.	Carpeta de ingreso, validación IESS y referencias, autorización de contratación.
Formalización del contrato	Constituir la relación laboral de forma legal y transparente.	Elaboración y firma del contrato, registro en IESS, archivo del expediente.	Contrato firmado, registro IESS, ficha personal en RRHH.
Periodo de prueba	Evaluar adaptación y desempeño inicial del colaborador.	Definición de objetivos, seguimiento periódico y evaluación final.	Formato de evaluación y reporte final firmado.

Nota: Elaboración propia.

Duración del contrato

Objetivo: Determinar y formalizar el tipo de duración contractual según la naturaleza de las funciones y necesidades organizacionales.

a. Tipos de contrato aplicables.

En la tabla 34 se presenta Tipos de contrato de CONSTRUSOLUTIONS.

Tabla 34
Tipos de Contrato de CONSTRUSOLUTIONS.

Tipo de contrato	Aplicación	Duración	Observaciones
Indefinido	Para cargos permanentes o estratégicos	Sin límite de tiempo	Incluye periodo de prueba de hasta 90 días.
Temporal	Para cubrir licencias, reemplazos o picos de trabajo	Hasta 180 días (renovable una sola vez)	Se establece una fecha de inicio y finalización específica.
Por obra o servicio determinado	Para proyectos específicos o consultorías internas	Hasta la finalización del proyecto	No genera estabilidad posterior.
Por horas o tiempo parcial	Para funciones discontinuas o apoyo administrativo	Según planificación operativa	Se respeta proporcionalidad en beneficios.

Nota: Elaboración propia.

Evidencias:

- Contrato firmado con tipo de duración especificado.
- Registro de término o renovación contractual en sistema.

b. Control y Seguimiento

En la tabla 35 se presenta Etapas de seguimiento.

Tabla 35
Etapas de Seguimiento.

Etapas	Documento / Evidencia	Responsable
Capacidad para contratar	Carpeta de ingreso validada	RRHH
Formalización del contrato	Contrato laboral firmado / registro IESS	RRHH
Periodo de prueba	Evaluación de desempeño inicial	Jefatura y RRHH
Duración del contrato	Registro de control contractual	RRHH

Nota: Elaboración propia.

c. Políticas Relacionadas

- Toda contratación debe contar con la aprobación de la Dirección de Talento Humano y la Gerencia General.
- Ningún colaborador podrá iniciar actividades sin haber firmado su contrato ni haber sido afiliado al IESS.
- CONSTRUSOLUTIONS garantiza igualdad de oportunidades, sin discriminación por género, edad, origen o condición.
- El contrato podrá renovarse o transformarse según el desempeño y necesidades organizacionales.

Proceso de Integración en CONSTRUSOLUTIONS

El proceso de integración en CONSTRUSOLUTIONS constituye una fase estratégica del ciclo de vida del colaborador, orientada a garantizar una incorporación eficaz, humana y alineada con los valores de innovación, colaboración y compromiso que caracterizan a la Startup.

La Dirección de Talento Humano ha diseñado un modelo de Onboarding Integral 4.0, que combina herramientas digitales, acompañamiento humano y aprendizaje experiencial. Este proceso tiene como finalidad facilitar la adaptación del nuevo integrante al entorno organizacional, fortalecer su sentido de pertenencia y acelerar su curva de productividad.

Etapas del Proceso de Integración

Pre-Onboarding (Antes del ingreso formal)

- Envío de carta de bienvenida y kit digital con información institucional.

- Acceso al correo corporativo y a las plataformas colaborativas (Google Workspace, CRM, Deel).
- Comunicación del cronograma de inducción y designación de un “buddy” o compañero guía.

Onboarding Inicial (Primeros días)

- Sesión de bienvenida institucional a cargo de la Dirección de Talento Humano y la Gerencia General.
- Presentación de la historia, misión, visión, valores y cultura organizacional.
- Introducción a las políticas internas, reglamento laboral y normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Tour virtual o presencial por las instalaciones y áreas clave de la organización.

Onboarding Técnico (Primera semana)

- Capacitación específica sobre funciones, herramientas digitales y flujos de trabajo del área.
- Acceso al “Manual de Rol” y sesiones de microaprendizaje sobre KPIs, indicadores de desempeño y objetivos trimestrales.
- Reunión de alineación con el líder directo para establecer expectativas y objetivos SMART.

Seguimiento y Evaluación (Primeros 90 días)

- Evaluaciones periódicas de adaptación y desempeño a los 30, 60 y 90 días.

- Retroalimentación constructiva entre el colaborador, su líder y Talento Humano.
- Encuesta de experiencia de incorporación (NPS de Onboarding) para identificar oportunidades de mejora.

De este modo, CONSTRUSOLUTIONS garantiza una integración estructurada, empática y coherente con su propósito organizacional: “Transformar digitalmente la industria de la construcción a través del talento humano.”

Plan que Persigue en el Plan de Acogida de CONSTRUSOLUTIONS

El Plan de Acogida de CONSTRUSOLUTIONS busca consolidar la conexión emocional, cultural y operativa del nuevo colaborador con la organización. Se fundamenta en tres pilares esenciales: adaptación, aprendizaje y pertenencia.

Objetivo General

Facilitar la incorporación del nuevo talento, reduciendo la incertidumbre inicial, acelerando su rendimiento y asegurando una integración efectiva con el equipo y la cultura organizacional.

Objetivos Específicos

- Alinear al colaborador con la misión, visión y valores de la Startup.
- Promover la comprensión del modelo de negocio digital y de los procesos internos.
- Favorecer la cohesión del equipo mediante actividades colaborativas y de comunicación transversal.
- Garantizar la claridad de roles, metas y responsabilidades desde el inicio.

- Generar compromiso, satisfacción y retención del nuevo talento en los primeros seis meses.

En la tabla 36 se presenta el Plan de Acogida CONSTRUSOLUTIONS.

Tabla 36

Plan de Acogida CONSTRUSOLUTIONS.

Fase	Duración	Actividades Principales	Responsables
Fase 1: Bienvenida Institucional	Día 1	Sesión de bienvenida, entrega del kit de incorporación, video corporativo, presentación del equipo.	Talento Humano / Gerencia General
Fase 2: Inducción al Puesto	Semana 1	Capacitación en funciones, herramientas tecnológicas y objetivos del área.	Líder Directo / Analista de Talento Humano
Fase 3: Integración Cultural y Social	Semana 2-4	Actividades de integración, sesiones de coaching grupal, dinámicas con equipos de otras áreas.	Talento Humano / Comunicación Interna
Fase 4: Seguimiento y Retroalimentación	Día 30 / 60 / 90	Entrevista de seguimiento, evaluación de desempeño inicial y encuesta de satisfacción.	Líder Directo / Dirección de Talento Humano

Nota: Elaboración propia.

Resultados Esperados

- Adaptación efectiva antes de los 60 días laborales.
- Incremento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia (medido por NPS > 80).
- Reducción de la rotación temprana (menos del 5% en el primer trimestre).
- Aceleración del rendimiento y cumplimiento de KPIs desde el primer trimestre.

El Plan de Acogida de CONSTRUSOLUTIONS persigue no solo integrar personas, sino consolidar embajadores de marca que compartan los valores de

innovación, colaboración y transformación digital. A través de un acompañamiento estructurado y empático, la empresa convierte la incorporación en una experiencia significativa, coherente con su visión de que “el talento humano es su principal ventaja competitiva.” Es por ello hemos diseñado el siguiente video, al cual podrá acceder a través del hipervínculo adjunto:

<https://youtu.be/P4wREIO3GsM?si=2360qPTjquHDmOmw>

3.2.5. Fase 4. Testear

En esta fase se ha ejecutado pruebas en tres niveles: Analista de Talento Humano con quién se evaluó la claridad y usabilidad del flujo. Líderes de Área para la verificación de la alineación estratégica y experiencia.

Adicionalmente para evaluar la efectividad y satisfacción del nuevo proceso, se utilizan las siguientes herramientas:

- Una encuesta NPS (Net Promoter Score) para medir la experiencia del usuario.
- Indicadores de Time-to-Hire (TTH), Costo de Rotación y Calidad de Contratación.
- Una Matriz de Ponderación de Perfil (MPP) para asegurar una selección objetiva

Capítulo IV

4. Análisis de Resultados

En el presente capítulo se presenta los resultados del Testeo del Prototipo del nuevo proceso, para validar los resultados centrándose en:

4.1. Análisis Cuantitativo

Medición de los KPIs clave (TTH, Costo de Rotación) y su comparación con los datos de ineficiencia iniciales. Se demostrará el cumplimiento de las metas de reducción del 30% en TTH y 20% en costos de rotación, con el consecuente aumento en la retención de talento clave (>85%).

4.2. Análisis Cualitativo (Deseabilidad)

Interpretación de la retroalimentación cualitativa obtenida de la Encuesta NPS aplicada a líderes y candidatos, evaluando la claridad, facilidad y valor percibido del nuevo proceso. Se utilizará el mapa de empatía y la herramienta etnográfica para interpretar las percepciones del usuario.

4.3. La Experiencia del Candidato

CONSTRUSOLUTIONS pone al candidato en el centro de la estrategia. Para ello:

- Simplifica la inscripción con formularios user friendly.
- Brinda comunicación constante mediante correos automáticos y mensajes personalizados.
- Evita prácticas negativas como formularios extensos, falta de respuestas o procesos opacos

4.4. Aspectos que Evita CONSTRUSOLUTIONS

- **Procesos de selección excesivamente largos:** El startup evita extender las fases de reclutamiento más allá de lo necesario, ya que los candidatos valoran la rapidez y claridad en una organización ágil. Procesos lentos pueden provocar que el talento se desmotive o acepte ofertas de competidores.
- **Comunicación impersonal o deshumanizada:** Aunque se emplean herramientas digitales y mensajes automatizados, CONSTRUSOLUTIONS evita respuestas genéricas. La Dirección de Personas procura ofrecer un trato cercano y humano, reforzando la cultura de innovación y empatía de la organización. En lugar de comunicaciones estandarizadas, se brinda seguimiento personalizado incluso a los candidatos que han pasado por evaluaciones psicológicas y entrevistas, asegurando una experiencia más transparente y respetuosa.
- **Ofertas poco claras o atractivas:** CONSTRUSOLUTIONS evita publicar vacantes con descripciones ambiguas, sin detallar funciones, beneficios o condiciones. Una oferta mal redactada genera desconfianza y desincentiva la postulación.
- **Falta de coherencia entre la propuesta de un valor y la realidad.** La Startup cuida que lo que comunica en su employer branding (innovación, cultura colaborativa, oportunidades de desarrollo) coincida con la experiencia real de sus colaboradores. La incoherencia entre el discurso y la práctica puede erosionar la credibilidad.
- **Desatender la marca empleadora en redes.** CONSTRUSOLUTIONS evita dejar inactiva su página de LinkedIn o publicar contenidos irrelevantes. Una presencia

digital descuidada transmite falta de seriedad y resta atractivo frente a candidatos potenciales.

4.5. Experiencia del Candidato sea Memorable.

En CONSTRUSOLUTIONS, la Dirección de Personas reconoce que la experiencia del candidato constituye un factor decisivo para atraer y retener talento de calidad. Por ello, se implementan prácticas que buscan garantizar un proceso cercano, ágil y transparente, generando un vínculo positivo con los postulantes desde el primer contacto:

- Procesos claros: cada vacante tiene perfil y cronograma definidos.
- Comunicación constante: notificaciones automáticas y mensajes personalizados.
- Formularios simples: inscripciones breves y adaptadas a móviles.
- Entrevistas humanas: evaluación por competencias y valores.
- Retroalimentación: comentarios breves y constructivos a candidatos.
- Cultura organizacional: se transmite innovación y colaboración en todo el proceso

4.6. Matriz de resultados del testeo

En la tabla 37 se puede apreciar la comparación de los resultados obtenidos del prototipado y testeo del proceso.

Tabla 37
Matriz Comparativa Proceso AS IS vs TO BE

Aspecto	Proceso Actual	Proceso TO BE	Mejora Implementada
Definición de perfil	Genérica	Por competencias	Mayor precisión
Tipo de evaluación	Subjetiva	Objetiva	Decisiones basadas en evidencia
Herramientas	Manuales	ATS	Automatización y control
Tiempo de contratación	45–60 días	25–30 días	Reducción $\geq 40\%$
Reprocesos	Altos	Mínimos	Optimización operativa
Experiencia candidato	No gestionada	Estructurada	Mejora de percepción
Onboarding	Inexistente	Estructurado	Mejor adaptación
Trazabilidad	Mínima	Total	Control del proceso

Nota: Elaboración propia.

La implementación del proceso reestructurado ha generado un presentado un cambio significativo: pasando de perfiles genéricos y evaluaciones subjetivas para adoptar un enfoque basado en competencias, con criterios objetivos.

Para lograr este resultado se ha apoyado en un sistema ATS que no solo automatiza, sino que también proporciona un mayor control. Este resultado demuestra una reducción en los reprocesos acortando el ciclo de 45 y 60 días a 25 y 30 días, una mejora superior al 40%, al mismo tiempo que se ha evidenciado una trazabilidad completa del proceso.

Además, la experiencia del candidato ha pasado de ser reactiva a una gestión de manera estructurada, y el onboarding, que antes no existía, se organiza para facilitar una adaptación más rápida, logrando un proceso más ágil, medible y consistente.

Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El presente proyecto evidencia que la transformación integral del área de Talento Humano en CONSTRUSOLUTIONS constituye un hito clave en la evolución de la organización hacia un modelo de gestión moderno, eficiente y escalable.

La transición desde un enfoque tradicional en el que TTHH operaba como un centro de costo administrativo, migrando hacia una unidad estratégica que agrega valor al negocio ha sido posible con la implementación de un modelo ágil, digital y basado en competencias, alineado con las mejores prácticas de gestión.

Los hallazgos iniciales del diagnóstico, particularmente los índices elevados de rotación, los extensos tiempos de contratación (TTH) y la inexistencia de procesos estandarizados, demostraron la existencia de brechas operativas que limitaban la capacidad de respuesta de la compañía ante el crecimiento de la demanda comercial y sus nuevos mercados. Con la intervención propuesta, estas brechas han sido superadas mediante:

- La digitalización progresiva del proceso de reclutamiento y selección.
- La adopción de criterios objetivos y medición de competencias.
- La estandarización de entrevistas y flujos de validación con líderes.
- La incorporación de herramientas y tableros de control que permiten decisiones basadas en datos.

Como resultado, TTHH deja de ser un soporte reactivo para convertirse en un área con influencia directa en los objetivos corporativos, contribuyendo a la productividad, la reducción de costos operativos y la capacidad de expansión de CONSTRUSOLUTIONS a nivel regional. Este cambio confirma que la gestión estratégica del talento es un habilitador crítico para empresas tecnológicas y de crecimiento acelerado, donde la calidad del capital humano determina la competitividad y sostenibilidad del modelo de negocio.

5.2. Recomendaciones

- **Implementación de un ATS Full-Stack**

Se recomienda evaluar la inversión en un Applicant Tracking System (ATS) de arquitectura Full-Stack, capaz de integrar de manera unificada todas las etapas del ciclo de vida del colaborador: reclutamiento, selección, onboarding, gestión del desempeño y analítica de personas.

Si bien la compañía actualmente opera con herramientas funcionales y adaptadas al contexto, una solución especializada permitirá:

- Automatizar etapas críticas con inteligencia artificial.
- Minimizar errores humanos y criterios subjetivos.
- Estandarizar la trazabilidad del proceso en los distintos países donde opera CONSTRUSOLUTIONS.
- Escalar la operación sin incrementar proporcionalmente la carga administrativa.

Un ATS robusto se convierte así en un pilar tecnológico para la expansión sostenible de la empresa, como se puede observar en el Anexo N° 8.

- **Programa de Sensibilización y Desarrollo para Líderes**

Para garantizar la sostenibilidad del nuevo modelo, es indispensable fortalecer el involucramiento de los líderes como co-gestores del talento. Se recomienda institucionalizar un programa permanente de formación en:

- Técnica de Entrevista por Competencias (STAR).
- Evaluación objetiva de candidatos.
- Alineación de perfiles con los objetivos comerciales.
- Indicadores clave de talento humano (TTH, rotación, efectividad de contratación).
- Incorporar la gestión de talento como KPI obligatorio en la evaluación de desempeño de líderes refuerza la corresponsabilidad y asegura un nivel homogéneo de calidad en los procesos de contratación, especialmente relevante en entornos de escalabilidad como el de CONSTRUSOLUTIONS.

- **Monitoreo Continuo de Indicadores Estratégicos**

Se recomienda mantener un sistema de evaluación permanente de los indicadores de viabilidad del proceso, entre ellos:

- ROI de la contratación y formación,
- Costo de rotación,

- Calidad de contratación,
- Efectividad del periodo de prueba,
- Satisfacción de líderes con el talento incorporado.

Esta medición continua permitirá validar el valor real de la inversión realizada, detectar desviaciones tempranas y asegurar la capacidad de adaptación del proceso frente al crecimiento regional de CONSTRUSOLUTIONS y la evolución de su ecosistema tecnológico.

En términos generales, la investigación demuestra que la implementación de un modelo estructurado de reclutamiento y selección permite optimizar los tiempos de contratación, mejorar la calidad del talento incorporado y fortalecer la alineación estratégica del capital humano con los objetivos de CONSTRUSOLUTIONS.

Bibliografía

Adecco. (2025). *Cómo optimizar el proceso de selección y contratar talento más rápido*.

Recuperado el 7 de 12 de 2025, de Adecco.com: <https://www.adecco.com/es-es/empresas/insights/seleccion-reclutamiento/optimizar-seleccion-contratacion-externa>

Barquero, A. (2025). *Cómo aplicar Design Thinking en RRHH (+ 3 casos prácticos)*.

Recuperado el 12 de 14 de 2025, de aihr.com: <https://www.aihr.com/blog/design-thinking-hr/>

Bizneo. (2025). *Qué es el Design Thinking en Recursos Humanos*. Obtenido de bizneo.com:

<https://www.bizneo.com/blog/design-thinking/>

Construsolution. (2024). *Plan operativo 2024-2025*. Quito.

Edu.Lat. (08 de 2019). *Conocimiento técnico: características y ejemplos*. Obtenido de

Edu.Lat:

<https://definicion.edu.lat/academia/2AD73E86BC0BF2752316B0443AE00580.html>

Ekos. (30 de 03 de 2022). *Agilidad en los procesos de selección*. Obtenido de

Ekosnegocios.com: <https://ekosnegocios.com/articulo/agilidad-en-los-procesos-de-seleccion>

Guerrero, M. A. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Colla, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

- Illes, S. (30 de 04 de 2025). *Cómo alinear la estrategia de Recursos Humanos con los objetivos a largo plazo de la empresa*. Recuperado el 07 de 12 de 2025, de Un boletín más HUMANO: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-alinear-la-estrategia-de-recursos-humanos-con-illes-delfino-ahhie/>
- Karthik, G. (15 de 05 de 2025). *Reestructuración organizacional: Definición, estrategias y ejemplos clave para líderes en 2025*. Recuperado el 07 de 12 de 2025, de CulturaMonkey: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/organizational-restructuring/>
- Núñez, I. (22 de 08 de 2025). *ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2025-102*. Recuperado el 14 de 12 de 2025, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/Acuerdo-Ministerial-Nro.-MDT-2025-102-signed.pdf>
- Rueda, J. (07 de 02 de 2025). *¿Qué es un ATS y cómo usarlo en reclutamiento?* Recuperado el 08 de 12 de 2025, de factorial.es: <https://factorial.es/blog/applicant-tracking-system-ats/>
- Santander, S., & Erika, S. (2023). *Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos*. *Revista Científica Zambos*, 56-73. Obtenido de <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>
- Universidad de la Rioja. (18 de 03 de 2021). *Qué es la gestión del talento humano en empresas*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2025, de Universidad de la Rioja: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento->



humano/?utm_medium=rrss&utm_source=link_copy&utm_campaign=np-org-
share_rrss_link_copy_unireu_x_x_x_news_x_x_x

Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista de Seguimiento

CONSTRUSOLUTIONS – Dirección de Personas

1. Datos Generales

- Nombre del candidato: _____
- Cargo postulado: _____
- Fecha de entrevista: _____
- Modalidad: Presencial Virtual
- Entrevistador(a): _____

2. Aspectos Evaluados

Categoría	Aspectos clave	Evaluación (1-5)	Observaciones
Motivación y compromiso	Razones de postulación, interés por	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
	CONSTRUSOLUTIONS, visión de futuro.	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Alineación cultural	Coherencia con valores: innovación,	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
	colaboración, transparencia, compromiso.	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Disponibilidad	Fecha de incorporación, horarios,	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
	modalidad.	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Expectativas económicas	Compatibilidad con la oferta	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
	institucional.	<input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

Proyección profesional	Interés en desarrollo, permanencia y aprendizaje.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
-------------------------------	---	---

3. Conclusiones del entrevistador

- **Síntesis de la conversación:**

- **Nivel de ajuste al cargo:** Alto Medio Bajo

- **Recomendación final:**

- Recomendado para oferta
- Requiere validación adicional
- No recomendado

4. Firmas

- **Entrevistador:** _____ **Fecha:** _____
- **Jefatura área solicitante:** _____ **Fecha:** _____
- **Dirección de Talento Humano:** _____ **Fecha:** _____

Anexo 2. Manual de Selección del Personal

MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL				
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				
	ACTIVIDADES	IMPLEMENTOS	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
ANUNCIO DE EMPLEO	Publicación de Anuncio de Empleo	Descripción del cargo Funciones del puesto Elaboración del anuncio Publicación en plataformas (LinkedIn, bolsas de empleo u otros medios según el requerimiento)	RRHH	La publicación se realiza en diversas plataformas y países conforme al perfil requerido.
RECLUTAMIENTO	Se filtran hojas de vida acorde a la vacante	Contactar a los candidatos por los diferentes medios <ul style="list-style-type: none"> • Mensaje • Llamada • Correo 	RRHH	NA

ENTREVISTA ATH	Realizar una entrevista por videollamada meet o whatsapp	Hoja de Vida Elaboración de la terna con el feedback de la entrevista	RRHH	Se valida el perfil acorde a las funciones y se agenda con el líder del área.
ENTREVISTA LS	Realizar una entrevista por videollamada meet con la presentación de un caso práctico	Hoja de Vida Feedback del postulante si pasa a la siguiente fase o se le envía agradecimiento	Lider	Se evalúa hard skills Pasa a la fase de capacitación si lo valida Líder del área.
PROCESO DE SELECCIÓN	Preparar documentos Alistar estación de trabajo si el trabajo es presencial, si es remoto preparar el onboarding.	Solicitud de empleo Carta Oferta. Referencias Laborales y Antecedentes Penales / Administrativos Documentos personales cédula o pasaporte	RRHH	Se verifica el proceso del postulante en el tema legal y administrativo.

ONBOARDING	Coordinar los días de capacitación de	Enviar mensaje de Bienvenida Enviar Onboarding a los participantes Enviar el Check list del grupo que ingresa a los responsables de las capacitaciones. Enviar Carta Oferta	RRHH	A
CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN Y ONBOARDING				
INTEGRANTES:			CARGO:	
OBJETIVO:	Incorporar a los nuevos miembros de la empresa CONSTRUSOLUTIONS mediante un cronograma de actividades acorde a su cargo. Durante 1 semana plan canguro, para que se familiarice y conozca todo lo relacionado con su área de trabajo.		DURACIÓN:	días
DÍA 1				
	ACTIVIDADES	IMPLEMENTOS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES

<p>INDUCCIÓN</p> <p>ONBOARDING</p>	<p>Conocer: Historia, Misión, Visión y Valores de empresa Productos de la empresa Inducción a la plataforma CONSTRUSOLUTIONS (Se realiza un cronograma de días en función del Cargo con el líder del área)</p>	<p>Crear contrato (Local / Dell) Crear correo Workspace Crear Skype Crear perfil de HusbSpot Crear usuario en Aircall (Se crea usuarios según el cargo y la necesidad)</p>	<p>Líder</p>	<p>NA</p>
--	--	--	--------------	-----------

Anexo 3. Restrucción del Proceso de Selección

I. Fase de Planificación y Definición del Perfil

Actividad	Implementos Herramientas	/ Responsable	Observaciones / Mejora
Definición de Necesidad	Solicitud de Personal (Aprobada), Organigrama	Líder del Área + RRHH	Identificar si la necesidad es por crecimiento o reemplazo.
Ponderación de Perfil	Matriz de Ponderación de Perfil (MPP)	Líder del Área + RRHH	Crear la MPP para el cargo antes de iniciar el reclutamiento. Esto asegura decisiones objetivas.
Atracción de Talento	EVP (Propuesta de Valor al Empleado), Campaña de Marca Empleadora	RRHH (Atracción de Talento)	El anuncio de empleo debe reflejar la EVP. Publicación en plataformas externas (LinkedIn, portales) y canales internos.

II. Fase de Reclutamiento (Multicanal)

Actividad	Implementos Herramientas	/ Responsable	Observaciones / Mejora
1. Reclutamiento Interno (Movilidad)	Publicación vacante interna, Base de datos de OKRs / Desempeño.	de RRHH	* Prioridad: Revisar perfiles internos que ya tengan OKRs y Feedback continuo positivos y cumplan con la MPP. Fomenta el desarrollo y planes de carrera .
2. Reclutamiento Externo	ATS Tracking	(Applicant System), RRHH	Integración digital del ATS con diferentes canales para

	Plataformas de empleo, Redes sociales (Multicanal).		recibir Hojas de Vida (HV). El ATS registrará y rastreará a todos los candidatos.
Filtrado en ATS	ATS	RRHH	El ATS debe permitir el filtrado automático de HV según palabras clave y requisitos de la MPP (Experiencia, Títulos).

III. Fase de Evaluación y Selección (Basada en Competencias)

Actividad	Implementos / Herramientas	Responsable	Observaciones / Mejora
1. Screening (ATS)	Hoja de Vida, Cuestionario inicial	RRHH	Contacto inicial (llamada o mensaje) para validar datos cruciales. Registro del estado en el ATS (e.g., "Screening" o "Rejected").
2. Entrevista de Competencias	Guía de preguntas STAR	RRHH	Entrevista en profundidad enfocada en el comportamiento pasado. Utilizar la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) para evaluar competencias clave. Registro en el ATS (Clickup).
3. Entrevista Técnica Práctica	Caso práctico, Presentación, Hoja de Vida	Líder del Área	Evaluar las habilidades técnicas. Incluir una evaluación del "fit cultural". Registro en el ATS (Clickup).

4. Referencias y Background Check	Contactos de RRHH Referencia, Documentos laborales y académicos.		Validación de información. Registro en el ATS (Clickup).
5. Decisión Final	MPP (Matriz de Ponderación de Perfil) completada	Líder del Área + RRHH	Decisión basada en la puntuación objetiva de la MPP.
IV. Fase de Contratación y Onboarding (Experiencia del Empleado)			
Actividad	Implementos / Herramientas	Responsable	Observaciones / Mejora
Oferta y Contratación	Carta Oferta, Solicitud de Empleo, Documentos legales.	RRHH	Enviar la Carta Oferta. El estado en el ATS cambia a "Offer" y luego a "Hired".
Pre-Onboarding	Mensaje de bienvenida, Envío de material informativo, Asignación de "Canguro" (Buddy).	RRHH + Líder	Iniciar la experiencia del empleado antes del Día 1.
Onboarding Estructurado	Cronograma de Inducción detallado, Capacitaciones, Entorno de trabajo (equipo, accesos).	RRHH + Líder	Onboarding estructurado y experiencia del empleado (como el cronograma de 1 semana que tienes detallado). Incluir sesiones sobre Misión, Visión, Valores y Cultura.

Primeros Días	90	Definición inicial de Líder del Transición a la Gestión del OKRs (Objetivos y Área Resultados Clave) Desempeño con OKRs para alinear al nuevo colaborador con los objetivos estratégicos.
--------------------------	-----------	---

Anexo 4. Guía para entrevista en CONSTRUSOLUTIONS

GUÍA PARA LA ENTREVISTA				
Fecha de Hoy:	Nombres y Apellidos del aspirante a Pasante:	Nombre preferencia	Cédula de Identidad:	Sexo: (<i>pinte el recuadro que corresponde</i>)
				Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
Lugar de Nacimiento del Aspirante: (<i>País, Ciudad y Parroquia</i>)		Fecha de Nacimiento:	Edad:	Nacionalidad:
Dirección de Domicilio del Aspirante:			Sector / Barrio:	Ciudad:
Teléfonos de contacto de Aspirante: (<i>convencional y celular</i>)		Dirección de email personal:	Estado Civil:	Número de hijos
Nombre de un familiar		Dirección de un Familiar que podamos contactar en caso de que no se pueda ubicar al Aspirante:		Teléfono del familiar:
DATOS EDUCATIVOS				
Titulo de Bachiller:		Colegio:		
Especialidad que cursa:	Nombre de la Universidad:	Semestre o nivel que cursa:	Modalidad:	Horario y días de clases:
EXPERIENCIA LABORAL: <i>mencione si ha realizado pasantías o trabajado antes.</i>				
Empresa:		Cargo/s que desempeñó:	Desde:	Causa de Retiro:
Teléfonos:			Hasta:	
Nombre Jefe inmediato:				
Cargo Jefe inmediato:				
Empresa:		Cargo/s que desempeñó:	Desde:	Causa de Retiro:
Teléfonos:			Hasta:	
Nombre Jefe inmediato:				
Cargo Jefe inmediato:				
Cargo que solicita:	Sueldo que aspira:	Conforme a la Ley	Fecha en que estará disponible:	

Anexo 5. Entrevista por Competencias Especialista de Talento Humano.

1. Introducción y motivación

- Cuéntame sobre tu trayectoria profesional y qué te motivó a postularte a CONSTRUSOLUTIONS.
- ¿Qué aspectos de nuestra propuesta de valor como startup te resultaron más atractivos?

2. Competencias técnicas (Hard Skills)

- ¿Qué experiencia tienes en procesos de reclutamiento digital y manejo de herramientas como LinkedIn Recruiter o portales de empleo?
- ¿Has trabajado con ATS (Applicant Tracking System) o bases de datos de candidatos?
¿Qué sistemas dominas?
- ¿Cómo diseñas y gestionas descripciones de puestos para asegurar claridad y atracción de talento?
- ¿Qué métricas consideras esenciales para evaluar la efectividad de un proceso de reclutamiento y selección?

3. Competencias blandas (Soft Skills)

- En tu experiencia, ¿cómo logras equilibrar la objetividad técnica con la empatía hacia los candidatos?
- Cuéntame un caso en el que lograste resolver un conflicto entre un candidato y la organización durante el proceso de selección.
- ¿Qué estrategias utilizas para comunicarte de forma clara y cercana con candidatos y líderes internos?

4. Gestión de procesos y estrategia

- ¿Cómo garantizarías que el proceso de reclutamiento en CONSTRUSOLUTIONS sea ágil, innovador y alineado a la cultura digital de la empresa?
- ¿Qué pasos seguirías para construir un banco de talento interno y externo?
- ¿Qué iniciativas propondrías para fortalecer nuestro Employer Branding en el mercado latinoamericano?

5. Alineación cultural y adaptación a la Startup

- ¿Cómo te adaptas a entornos de trabajo ágiles, con cambios constantes y exigencias de innovación?
- ¿Qué valoras más de una cultura organizacional y cómo te ves aportando a la de CONSTRUSOLUTIONS?
- CONSTRUSOLUTIONS se orienta a la innovación digital en construcción. ¿Cómo tu perfil de RRHH puede potenciar esa visión?

6. Preguntas situacionales / de casos

- Imagina que recibes 200 postulaciones para una vacante crítica. ¿Cómo organizarías el proceso para garantizar agilidad y calidad en la selección?
- Si detectas incoherencia entre lo que la empresa comunica en redes (employer branding) y lo que realmente perciben los colaboradores, ¿qué acciones implementarías?
- Un líder te presiona para contratar rápido a un candidato que no cumple todos los requisitos del perfil. ¿Cómo manejarías la situación?

7. Cierre

- ¿Qué esperas de CONSTRUSOLUTIONS en términos de crecimiento profesional y desarrollo?
- Si fueras seleccionada/o, ¿qué sería lo primero que implementarías en los procesos de talento humano?

Anexo 6. Entrevista por Competencias Agente de Cobranzas.

1. Introducción y motivación

- Cuéntame sobre tu experiencia en el área de cobranzas y qué te motivó a postularte a CONSTRUSOLUTIONS.
- ¿Qué te atrae de trabajar en una Startup enfocada en construcción digital y servicios innovadores?

2. Competencias técnicas (Hard Skills)

- ¿Qué experiencia tienes en la gestión de cartera vencida y recuperación de pagos?
- ¿Qué sistemas de gestión (ERP, CRM o software de cobranzas) has utilizado?
- ¿Qué indicadores de desempeño consideras claves en un proceso de cobranzas? (ej. porcentaje de recuperación, días de mora).
- ¿Tienes experiencia en conciliaciones contables y acuerdos de pago?

3. Competencias blandas (Soft Skills)

- ¿Cómo manejas la comunicación con clientes que se encuentran en situación de mora?
- Cuéntame una situación en la que tuviste que persuadir a un cliente difícil y lograste

un acuerdo.

- ¿Qué estrategias usas para mantener la calma bajo presión y cumplir metas exigentes?

4. Gestión de procesos y estrategia

- Imagina que recibes una cartera con un alto porcentaje de morosidad. ¿Cuál sería tu plan de acción en los primeros 30 días?
- ¿Cómo priorizas a qué clientes contactar primero cuando tienes una lista amplia de pendientes?
- ¿Qué propondrías para mejorar los procesos de cobranza en una empresa con enfoque digital como CONSTRUSOLUTIONS?

5. Alineación cultural y adaptación a la Startup

- CONSTRUSOLUTIONS es una empresa joven, digital y en expansión. ¿Cómo te adaptarías a un entorno ágil y con cambios frecuentes en procesos?
- ¿Qué valoras más en un equipo de trabajo y cómo te integras a él?
- ¿Qué papel crees que cumple el área de cobranzas en el éxito de una empresa de servicios digitales?

6. Preguntas situacionales / de casos

- Un cliente lleva 120 días de mora y no contesta llamadas. ¿Qué acciones tomarías para recuperar la deuda?
- Supongamos que un cliente manifiesta inconformidad con el servicio y por eso no quiere pagar. ¿Cómo manejarías la situación?
- Si un líder te asigna una meta de cobranza difícil de alcanzar en corto tiempo, ¿cómo

organizarías tus prioridades para cumplirla?

. Cierre

- ¿Qué esperas de CONSTRUSOLUTIONS como empleador?
- Si fueras seleccionado/a, ¿qué aporte inmediato podrías dar al área de cobranzas?

Anexo 7. Síntesis de la Entrevista

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA

Candidata:

Edad:

Estado Civil:

Hijos:

Nacionalidad:

Nivel de Instrucción:

Cargo por Cubrir:

Cliente:

RESUMEN DE SU EDUCACIÓN:

Secundaria:

Nombre del Colegio	Título obtenido	Año graduación

Universitaria:

Nombre – Universidad	Título obtenido	Año graduación

DATOS FAMILIARES:

Parentesco	Formación Académica	Actividad actual	Edad

EXPERIENCIA LABORAL:

Su trayectoria laboral se ha desarrollado de la siguiente manera:

Empresa	Tiempo	Cargo	Motivo de Salida

--	--	--	--

APRECIACIÓN PERSONAL:

- **Fortalezas:** se considera honesta, empática, íntegra, responsable, organizada, respetuosa y se enfoca en las acciones positivas.
- **A Mejorar:** aprender a ser más analítica y ser objetiva cuando debe plantear los errores detectados de una persona.
- **Metas:** quiere ser testigo de Jehová, leer la biblia y tener su tiempo equilibrado con sus actividades diarias, también se proyecta en un futuro a formar su propia empresa.

INFORME PSICOLÓGICO:

RAVEN: 95
 PERSONALIDAD: OK

EXPECTATIVAS: Obtener la oportunidad de crecimiento profesional y aportar a los objetivos de la empresa.

Su aspiración salarial es:

Sueldo base	Observación
\$700	Ninguna.

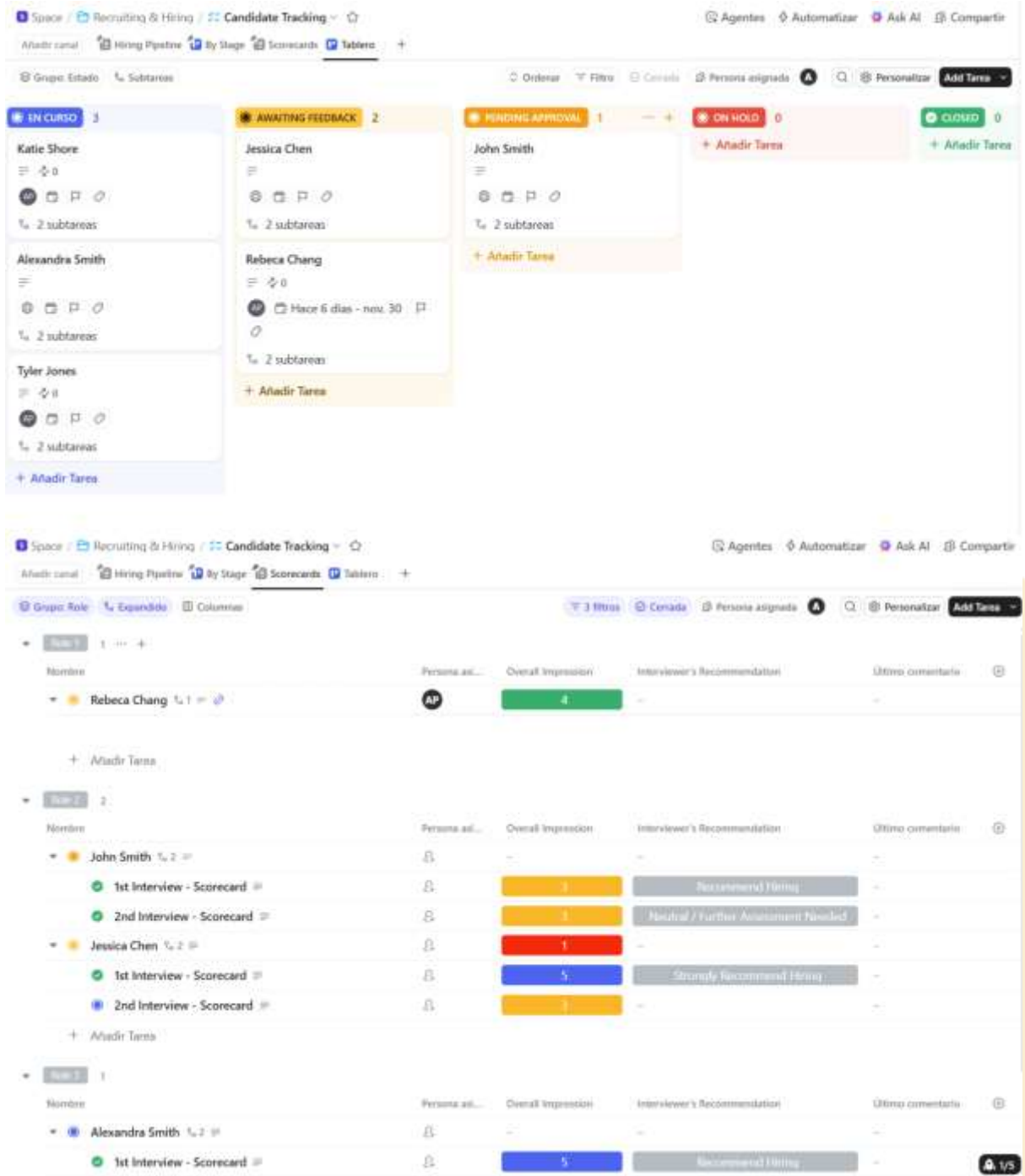
Atentamente,
 TALENTO HUMANO
 CONSTRUSOLUTIONS

Fuente: Elaboración propia de los autores de este trabajo (2025).

Anexo 8. Integración del ATS (Applicant Tracking System)

El ATS (como el de la imagen (Clickup) es el eje central de este proceso:

- **Pipeline Visual:** Permite ver a todos los candidatos por rol y por **Etapas** (New Applicant, Screening, Phone Interview, 1st Interview, Reference Check, Offer, Hired).
- **Trazabilidad:** Cada cambio de estado de un candidato (movimiento entre columnas) debe registrarse en el sistema.
- **Colaboración:** El **Hiring Manager** (Líder del Área) y **RRHH** pueden interactuar en el perfil del candidato, agregar notas de entrevista (basadas en STAR) y ver la MPP adjunta.
- **Registro de Observaciones:** Se pueden agregar comentarios clave sobre el desempeño en cada fase.



The screenshot displays the 'Candidate Tracking' interface, divided into two main sections: a Kanban-style status board and a detailed scorecard table.

Top Section: Candidate Status Board

- EN CURSO (3):** Includes candidates like Katie Shore, Alexandra Smith, and Tyler Jones.
- AWAITING FEEDBACK (2):** Includes Jessica Chen and Rebeca Cheng. Rebeca Cheng has a note: 'Hace 6 días - nov. 30'.
- PENDING APPROVAL (1):** Includes John Smith.
- ON HOLD (0):** No candidates listed.
- CLOSED (0):** No candidates listed.

Bottom Section: Scorecard Table

Nombre	Persona ad...	Overall Impression	Interviewer's Recommendation	Último comentario
+ Añadir Tarea				
Rebeca Chang	AP	4	-	-
+ Añadir Tarea				
+ 2				
John Smith		-	-	-
1st Interview - Scorecard		3	Recommend Hiring	-
2nd Interview - Scorecard		3	Neutral / Further Assessment Needed	-
Jessica Chen		5	Strongly Recommend Hiring	-
1st Interview - Scorecard		5	Strongly Recommend Hiring	-
2nd Interview - Scorecard		3	-	-
+ Añadir Tarea				
+ 1				
Alexandra Smith		-	-	-
1st Interview - Scorecard		5	Recommend Hiring	-

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ID de documento de DigiSigner: ff33174e-b234-4beb-80fe-b9de9366781b

Firmante

Firma

Dirección de email: daponcehu@uide.edu.ec
Dirección IP: 2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f

Antonella Ponce

Dirección de email: daponcehu@uide.edu.ec
Dirección IP: 2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f

Antonella Ponce

Dirección de email: anacordovaca@uide.edu.ec
Dirección IP: 45.189.58.49



Dirección de email: anacordovaca@uide.edu.ec
Dirección IP: 45.189.58.49



Dirección de email: anmezaac@uide.edu.ec
Dirección IP: 200.25.140.32



Dirección de email: anmezaac@uide.edu.ec
Dirección IP: 200.25.140.32



Dirección de email: kacalleag@uide.edu.ec
Dirección IP: 170.238.1.9



Dirección de email: kacalleag@uide.edu.ec
Dirección IP: 170.238.1.9



Evento

Usuario

Fecha y hora

Dirección IP

Documento subido	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:52:08 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:52:13 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:58:22 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:58:34 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f

Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:58:37 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:58:39 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Firmar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:59:50 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:59:50 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 21:59:53 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:02:13 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Enviar para firmar	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:02:18 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	anmezaac@uide.edu.ec	14/03/2026 22:02:39 EDT	200.25.140.32
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:02:47 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	anacordovaca@uide.edu.ec	14/03/2026 22:04:05 EDT	45.189.58.49
Firmar documento	anacordovaca@uide.edu.ec	14/03/2026 22:05:20 EDT	45.189.58.49
Cerrar documento	anacordovaca@uide.edu.ec	14/03/2026 22:05:20 EDT	45.189.58.49
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:05:36 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:05:38 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	kacalleag@uide.edu.ec	14/03/2026 22:06:44 EDT	170.238.1.9
Firmar documento	anmezaac@uide.edu.ec	14/03/2026 22:06:48 EDT	200.25.140.32
Cerrar documento	anmezaac@uide.edu.ec	14/03/2026 22:06:48 EDT	200.25.140.32
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:07:01 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:07:03 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:07:49 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:07:51 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Firmar documento	kacalleag@uide.edu.ec	14/03/2026 22:08:12 EDT	170.238.1.9
Cerrar documento	kacalleag@uide.edu.ec	14/03/2026 22:08:12 EDT	170.238.1.9
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:08:26 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Abrir documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:08:30 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f
Cerrar documento	daponcehu@uide.edu.ec	14/03/2026 22:08:37 EDT	2800:370:150:c460:f064:c94d:e115:e66f