



Diseño de un modelo estratégico de atracción y selección del talento humano mediante investigación-acción para sostener el crecimiento de EdificaNova Group.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Noelia Pérez Moreno y Carlos Vernière Pérez
Tipo de trabajo:	Trabajo Final de Máster
Director/a:	Lira Isis Valencia
Fecha:	25/03/2026

Índice

1	Resumen	3
2	Abstract.....	4
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General.....	5
3.2	Objetivos Específicos.....	5
3.3	Metodología.....	6
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	6
3.3.2	Planificación de la Solución.....	7
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	8
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	9
4.1.1	Misión.....	9
4.1.2	Visión	10
4.1.3	Mapa de procesos	10
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	12
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	13
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	15
5.1	Establecimiento de objetivos	15
5.2	Descripción de la solución.....	16
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	17
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	21
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 28	
6.1	Alcance final de la solución.....	28
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	30
6.3	Cronograma de ejecución	32
6.4	Presupuesto.....	33
7	Referencias bibliográficas.....	35

1 Resumen

El presente trabajo de fin de máster desarrolla un proyecto de intervención basado en la metodología de investigación-acción, aplicado a la empresa EdificaNova Group, en un contexto de crecimiento acelerado y alta demanda de talento cualificado.

El objetivo general es diseñar una solución estructurada que permita mejorar los procesos de captación y fidelización del talento, alineándolos con la estrategia de expansión de la organización. A partir de un análisis del contexto organizacional y sectorial, se identifica como problema principal la ausencia de un modelo sistematizado de gestión del talento, lo que genera ineficiencias en los procesos de selección, dificultades para cubrir vacantes críticas y un incremento de la rotación.

La metodología empleada combina diagnóstico organizacional y planificación estructurada de la intervención, apoyándose en herramientas como el análisis DAFO. Como resultado, se propone un modelo integral de gestión del talento articulado en cuatro pilares estratégicos: profesionalización del proceso de selección, captación proactiva, atracción de talento junior y desarrollo y fidelización del talento interno.

Se espera que la implementación de esta propuesta permita reducir los tiempos de cobertura de vacantes, mejorar la calidad de las incorporaciones y fortalecer la retención del talento clave. En conclusión, el proyecto aporta una solución viable y alineada con la estrategia empresarial, contribuyendo a consolidar el papel estratégico del área de Recursos Humanos y a garantizar la sostenibilidad del crecimiento organizacional.

Palabras clave: gestión del talento, captación proactiva, employer branding, investigación-acción, recursos humanos

2 Abstract

This master's thesis develops an intervention project based on the action research methodology, applied to EdificaNova Group, in a context of accelerated growth and high demand for qualified talent.

The general objective is to design a structured solution that improves talent attraction and retention processes, aligning them with the organization's expansion strategy. Based on an analysis of the organizational and sectoral context, the main problem identified is the absence of a systematized talent management model, which leads to inefficiencies in recruitment processes, difficulties in filling critical vacancies, and increased employee turnover.

The methodology combines organizational diagnosis and structured planning of the intervention, supported by tools such as SWOT analysis. As a result, an integrated talent management model is proposed, structured around four strategic pillars: professionalization of the recruitment process, proactive talent acquisition, attraction of junior talent, and development and retention of internal talent.

It is expected that the implementation of this proposal will reduce the time required to fill vacancies, improve the quality of hires, and strengthen the retention of key talent. In conclusion, the project provides a feasible solution aligned with the business strategy, contributing to strengthening the strategic role of the Human Resources function and ensuring the sustainability of organizational growth.

Keywords: talent management, proactive recruitment, employer branding, action research, human resources

3 Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución de las dificultades que enfrenta la empresa **EdificaNova Group** para captar y atraer talento, permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una solución operativa al problema, consistente en las dificultades que enfrenta la empresa **EdificaNova Group** para captar y atraer talento, mediante el diseño y la propuesta de estrategias y procesos que permitan estructurar y fortalecer su departamento de Recursos Humanos. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada del problema en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso.

2. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución.
3. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

A tal efecto se realizó un DAFO con el que poner el foco tanto en las debilidades de la organización y en las amenazas del sector, como en las oportunidades del mercado y las fortalezas que distinguen a la empresa frente a otras, a fin de definir problemas y afrontar las soluciones más adecuadas en el contexto organizacional y sectorial.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizara la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

EdificaNova Group se encuentra en el mejor momento de su historia. La política de la empresa de cuidar todas las fases de la edificación y dar un servicio premium a sus clientes le ha llevado tras décadas de duro trabajo en todos sus proyectos, a ganarse una reputación como referencia en el sector de la edificación de lujo. Grandes inversores, importantes despachos de arquitectos e importantes empresas hoteleras invitan a EdificaNova Group a entrar en sus proyectos.

La empresa, que opera en la zona del mediterráneo tiene planes de expansión hacia otras localizaciones de España, y a medio-largo plazo afrontar una expansión internacional con proyectos de hoteles, resorts de lujo y unifamiliares premium en cartera; pero hay un factor fundamental que está poniendo en peligro este plan estratégico de crecimiento e incluso amenaza la estabilidad de la empresa a medio plazo y que ya ha motivado que se hayan descartado proyectos por las dudas de poder afrontarlos con éxito.

La empresa tiene un serio problema de atracción y fidelización del talento. En los últimos 10 años ha crecido a razón de un 30% anual en facturación, con lo que las necesidades de incorporar talento tanto en área técnica como en administración también han crecido exponencialmente

En estos momentos en que el sector de la construcción está en auge, hay pocos buenos candidatos en el mercado y los que hay pueden elegir y decantarse por el mejor postor. Aparte, al ser empresa que realiza proyectos de alta complejidad técnica hace que sus profesionales estén valorados en el sector y estén recibiendo ofertas de otras empresas, incrementando la rotación del personal en más de un 5% en los últimos años.

Siempre ha sido complicado encontrar buenos profesionales, pero en años anteriores se había conseguido el personal necesario, aunque de forma reactiva según surgían las necesidades, recurriendo a referidos de

trabajadores o industriales y cuando no se conseguía cubrir la vacante, recurriendo a empresas de headhunting.

Pero a día de hoy este planteamiento ya resulta absolutamente insuficiente. Ni los referidos llegan al ritmo que se necesitan, ni las empresas de headhunting son la solución por su alto coste (entre el 15 u el 18% del salario anual bruto del candidato seleccionado), aparte que la estrategia de la empresa no puede depender del azar o de factores externos que escapan del control de la organización.

Las necesidades actuales requieren que el departamento de Recursos Humanos, hasta ahora centrado en procesos administrativos, se convierta en un área estratégica de la empresa y que diseñe un proceso de atracción y fidelización de talento estructurado, alineado con la estrategia y que permita acompañar el crecimiento de la compañía para dar respuesta a las necesidades presentes y anticipar las futuras.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

4.1.1 Misión

La empresa **EdificaNova Group** se define como una constructora de referencia especializada en proyectos de alto valor añadido, tales como hoteles o espacios corporativos. Su enfoque se centra en aportar innovación y excelencia en cada trabajo, ofrecer soluciones constructivas integrales y personalizadas mediante la combinación de métodos propios con tecnologías avanzadas, además de generar impacto positivo en cada proyecto, prestando especial atención a la calidad, eficiencia y transparencia en la ejecución (OCN, 2026).

Todo ello en conjunto describe su misión de impulsar y materializar proyectos de construcción con alto nivel técnico y estratégico, garantizando claridad y satisfacción para sus clientes.

4.1.2 Visión

La visión de **EdificaNova Group** se orienta a consolidarse como empresa de referencia en el sector de la construcción e inmobiliario en las zonas en las que opera. Para ello, aspira a integrar de forma continua la innovación, la digitalización y el desarrollo de metodologías propias que permitan optimizar sus procesos y fortalecer su posicionamiento como líder en ejecución técnica. Asimismo, busca que su modelo de trabajo genere un impacto positivo y sea reconocido en el mercado por sus estándares de calidad y excelencia (OCN, 2026).

4.1.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos constituye una herramienta fundamental en los sistemas de gestión organizacional, ya que permite identificar, clasificar y representar gráficamente los procesos que integran la actividad de la empresa, así como las interrelaciones existentes entre ellos. En el caso de **EdificaNova Group**, el mapa de procesos se estructura en tres grandes categorías: procesos estratégicos, procesos clave u operativos y procesos de soporte.

Los **procesos estratégicos** son aquellos que definen la dirección y orientación de la empresa, estableciendo el marco dentro del cual se desarrollan el resto de actividades. En esta organización se identifican los siguientes: definición de la estrategia corporativa y de los objetivos anuales; gestión de la cartera de clientes e inversores; análisis de viabilidad técnica y económica de proyectos; desarrollo de iniciativas de innovación y digitalización; y definición de la política de calidad, seguridad y sostenibilidad.

Los **procesos clave u operativos** están directamente vinculados a la creación de valor y a la ejecución de los proyectos constructivos. En EdificaNova Group se estructuran en las siguientes fases:

1. **Captación y estudio inicial del proyecto**, que incluye la recepción de la propuesta del cliente, el estudio técnico preliminar, la elaboración del presupuesto estimado y el análisis de riesgos.
2. **Planificación y diseño**, fase en la que se define el alcance del proyecto, se planifican los recursos y el cronograma, se coordina el trabajo técnico con arquitectos e ingenieros y se aplican herramientas digitales, como metodologías Lean de planificación.
3. **Ejecución de la obra**, donde se gestionan los equipos y subcontratas, se realiza la supervisión técnica, se controlan los costes, la calidad y los plazos, y se coordina la seguridad y salud en el trabajo.
4. **Seguimiento y control**, que comprende la revisión de hitos, el control presupuestario, la gestión de incidencias y la elaboración de informes de avance.
5. **Entrega y cierre del proyecto**, fase en la que se lleva a cabo la validación final con el cliente, la entrega de la documentación correspondiente y la evaluación de resultados y lecciones aprendidas.

Por su parte, los **procesos de soporte** facilitan el correcto funcionamiento de los procesos clave. Entre ellos se encuentran:

- **Gestión de Recursos Humanos**, que abarca la selección y captación de talento, la formación técnica, el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño.
- **Gestión económico-financiera**, que incluye el control presupuestario, la gestión de pagos y cobros y la relación con entidades financieras.
- **Compras y gestión de proveedores**, responsable de la selección de proveedores, la negociación contractual y el control de suministros.

- **Sistemas y digitalización**, donde se implementan herramientas tecnológicas, se gestiona la documentación y se presta soporte técnico interno.
- **Calidad, prevención y medio ambiente**, orientado al aseguramiento del cumplimiento normativo, la realización de auditorías internas y la gestión de riesgos laborales.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso estratégico objeto de intervención es el de **selección y fidelización de talento**, considerado un eje crítico para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en un contexto de expansión acelerada. Actualmente, la organización carece de procedimientos estructurados, herramientas específicas y canales definidos que permitan responder de manera eficaz a las necesidades de incorporación y retención de profesionales cualificados.

La intervención propuesta persigue diseñar e implantar un **proceso integral de gestión del talento**, que permita, por un lado, atraer y seleccionar el capital humano necesario y, por otro, consolidar y fidelizar el talento ya existente dentro de la organización.

En relación con el proceso de selección, se propone estructurarlo formalmente en todas sus fases, comenzando por la **definición y actualización de las descripciones de puestos de trabajo (DPT)** y la identificación de las competencias técnicas y conductuales requeridas para cada posición. Asimismo, se plantea el diseño de herramientas de evaluación objetivas, tales como baterías de preguntas estructuradas, entrevistas por competencias y pruebas específicas, que permitan medir de manera sistemática la adecuación de los candidatos al puesto, tanto en términos de capacidades técnicas como de motivación y alineación cultural con la organización.

Para asegurar la eficiencia y escalabilidad del proceso, será necesario incorporar **herramientas tecnológicas especializadas**, que faciliten la

automatización de tareas, la gestión de candidaturas y el análisis de información, incluyendo el uso estratégico de soluciones basadas en inteligencia artificial para optimizar la toma de decisiones.

En paralelo, el proceso de fidelización requerirá el desarrollo de estrategias de **Employer Branding**, orientadas a fortalecer el posicionamiento de la empresa como empleador atractivo en el mercado laboral. Esto implica trabajar de manera estructurada la **propuesta de valor al empleado (EVP)**, así como diseñar planes de formación y desarrollo profesional que integren conocimientos técnicos y habilidades transversales, en el marco de itinerarios de carrera definidos. De este modo, se pretende incrementar el compromiso organizacional, reducir la rotación y consolidar una cultura orientada al desarrollo y la permanencia del talento.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

La empresa **EdificaNova Group** ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que ha puesto de manifiesto ciertas limitaciones en la cobertura del departamento de Recursos Humanos. La elevada demanda de proyectos ha superado la capacidad del equipo para gestionar de manera óptima todos los procesos relacionados con la selección y captación de talento, lo que ha derivado en la pérdida de oportunidades de negocio y en un impacto negativo sobre la eficiencia y el desempeño global de la empresa.

La falta de estructuración y formalización del proceso, junto con la ausencia de estrategias proactivas de atracción de talento, ha generado retrasos en la contratación de profesionales cualificados y dificultades para cubrir puestos clave en los tiempos requeridos. Esta situación afecta directamente la ejecución de nuevos proyectos y, por consiguiente, repercute en la satisfacción de los clientes y en la competitividad de la empresa en el mercado.

Para ilustrar de manera estratégica los desafíos que está afrontando la empresa, se realiza un análisis DOFA del proceso:

Tabla 1

Análisis DOFA del proceso de captación de talento en EdificaNova Group

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Reputación de la empresa en el sector de la construcción. • Relaciones establecidas con proveedores. • Experiencia y conocimiento técnico del equipo de Recursos Humanos.	• Falta de un procedimiento estandarizado para la selección de personal • Limitada estrategia de employer branding para atraer talento especializado. • Dependencia de procesos reactivos ante vacantes, sin planificación anticipada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Implementación de plataformas digitales avanzadas de reclutamiento. • Tendencias de digitalización automatización en Recursos Humanos. • Desarrollo de una estrategia sólida de marca empleadora.	• Riesgo de retrasos en proyectos por no cubrir puestos críticos a tiempo. • Incremento de costes por contrataciones urgentes o externas. • Competencia por talento especializado en el sector.

Nota. Elaboración propia.

Este análisis pone de manifiesto que, a pesar de que la empresa cuenta con reputación y experiencia, existen limitaciones estructurales y estratégicas que dificultan la captación de talento. El problema central del proceso radica en la falta de una planificación estructurada sobre selección y captación de talento. Esto genera retrasos y dificultades para cubrir determinados perfiles, y trae como consecuencia impactos negativos en las operaciones y la competitividad de la empresa.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Establecimiento de objetivos

El plan de acción tiene como finalidad estructurar y fortalecer el proceso de atracción, selección y fidelización del talento en EdificaNova Group, con el objetivo de garantizar la disponibilidad de profesionales cualificados que permitan sostener el crecimiento actual y futuro de la organización.

Para ello, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 1. Diseñar e implementar un proceso estructurado de selección de talento**, definiendo sus fases, criterios de evaluación y herramientas de apoyo, con el fin de mejorar la eficiencia y calidad de las contrataciones.
- 2. Definir y actualizar las descripciones de puestos de trabajo y perfiles competenciales**, identificando las funciones, responsabilidades y capacidades requeridas para cada posición dentro de la organización.
- 3. Incorporar herramientas tecnológicas de gestión del reclutamiento**, que permitan centralizar las candidaturas, automatizar tareas administrativas y mejorar la trazabilidad de los procesos de selección.
- 4. Desarrollar estrategias proactivas de captación de talento**, ampliando las fuentes de reclutamiento mediante el uso de redes profesionales, portales de empleo, programas de referidos y colaboración con actores del sector.
- 5. Impulsar iniciativas de atracción de talento joven**, estableciendo relaciones con universidades y centros de formación para facilitar la incorporación de estudiantes y recién titulados a través de programas de prácticas y becas.
- 6. Diseñar programas de desarrollo profesional y formación continua**, orientados tanto al fortalecimiento de conocimientos técnicos como al desarrollo de habilidades transversales o soft skills, contribuyendo a mejorar

la fidelización del talento dentro de la organización y los planes de carrera de los trabajadores.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá consolidar un modelo de gestión del talento más estructurado y alineado con las necesidades estratégicas de crecimiento de la empresa.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en el diseño e implementación de un **modelo estructurado y proactivo de atracción, selección y desarrollo del talento**, que permita a la organización mejorar su capacidad para identificar, atraer e incorporar profesionales cualificados en un contexto sectorial caracterizado por una elevada competencia por el talento.

Tradicionalmente, la empresa ha gestionado la captación de talento de forma principalmente reactiva, basada en la publicación de ofertas de empleo o en la contratación puntual de servicios externos de selección. Sin embargo, el crecimiento experimentado por la organización y las perspectivas de expansión futura requieren la adopción de un modelo más estratégico y sistemático de gestión del talento.

En este sentido, el modelo propuesto combina diferentes líneas de actuación orientadas a fortalecer el proceso de captación y selección de profesionales.

Por un lado, se plantea la adopción de un enfoque **proactivo de captación de talento**, que no se limite a la publicación de ofertas de empleo, sino que incluya la búsqueda activa de candidatos potenciales a través de redes profesionales y herramientas digitales. Este enfoque permitirá identificar profesionales cualificados que, aun no estando en búsqueda activa de empleo, puedan sentirse atraídos por los proyectos y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.

Por otro lado, el modelo incorpora la utilización de **herramientas tecnológicas de gestión del reclutamiento**, que permitirán optimizar el proceso de selección mediante la centralización de candidaturas, la

automatización de tareas administrativas y la mejora de la comunicación con los candidatos.

Asimismo, la solución contempla el desarrollo de **estrategias de employer branding y atracción de talento**, orientadas a reforzar la imagen de la empresa como empleador atractivo dentro del sector.

Finalmente, el modelo integra iniciativas orientadas al **desarrollo y fidelización del talento**, mediante programas de formación y desarrollo profesional que permitan fortalecer las capacidades de los empleados y favorecer su crecimiento dentro de la organización.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación del modelo propuesto se llevará a cabo a través de una serie de fases organizadas de forma progresiva, que permitirán implantar de manera estructurada las diferentes acciones previstas en el plan.

Fase 1. Definición de necesidades de talento y perfiles profesionales

En una primera fase se identificarán las necesidades actuales y futuras de talento de la organización, teniendo en cuenta los proyectos en curso y las previsiones de crecimiento de la empresa.

Durante esta etapa se elaborarán o actualizarán las descripciones de puestos de trabajo, definiendo funciones, responsabilidades, competencias técnicas y habilidades requeridas para cada posición.

Este análisis permitirá establecer una base clara para los procesos de selección y facilitar la identificación de perfiles críticos o de difícil cobertura.

Fase 2. Diseño del proceso estructurado de selección

Una vez definidos los perfiles profesionales, se diseñará un proceso de selección estructurado que establezca de manera clara las distintas fases del proceso de reclutamiento y evaluación de candidatos.

En esta fase se desarrollarán herramientas de evaluación estandarizadas, tales como guías de entrevista estructuradas, baterías de preguntas técnicas y cuestionarios orientados a evaluar competencias, motivaciones y ajuste cultural.

Este enfoque permitirá realizar evaluaciones más objetivas y comparables entre candidatos, mejorando la calidad de las decisiones de contratación.

Fase 3. Implementación de estrategias proactivas de captación de talento

En esta fase se pondrán en marcha estrategias activas de captación de talento que permitan ampliar el acceso a profesionales cualificados.

La empresa combinará la publicación de ofertas en **portales de empleo como InfoJobs y redes profesionales como LinkedIn** con estrategias de búsqueda directa de candidatos mediante herramientas de búsqueda avanzada.

Este enfoque implicará la identificación de perfiles profesionales en redes profesionales, el establecimiento de contacto directo con potenciales candidatos y la presentación de oportunidades laborales dentro de la organización, siguiendo una metodología similar a la utilizada en procesos de headhunting.

Fase 4. Desarrollo de canales complementarios de captación

De forma complementaria a la captación directa, se pondrán en marcha diferentes canales que permitan ampliar las fuentes de talento disponibles para la organización.

En primer lugar, se implementará un **programa de recomendación interna de candidatos**, mediante el cual los empleados podrán proponer profesionales de su entorno profesional. Con el objetivo de incentivar la participación en este programa, se establecerá un incentivo económico para aquellos trabajadores cuyos candidatos recomendados se incorporen finalmente a la empresa.

Asimismo, se fomentará la colaboración con **empresas subcontratistas y colaboradores habituales del sector**, que podrán facilitar el contacto con profesionales con experiencia en proyectos similares y que puedan estar interesados en nuevas oportunidades laborales.

Fase 5. Desarrollo de programas de atracción de talento joven

Otra de las líneas de actuación del plan se centrará en la captación de talento junior mediante el establecimiento de relaciones con universidades, escuelas técnicas y centros de formación profesional.

Entre las iniciativas previstas se incluyen la participación en ferias de empleo, la organización de jornadas de presentación de la empresa en centros educativos, visitas a las instalaciones de la empresa y el patrocinio de actividades académicas relacionadas con el sector.

Asimismo, se pondrán en marcha **programas de prácticas y becas**, que permitirán a estudiantes y recién titulados incorporarse temporalmente a la organización y adquirir experiencia profesional en proyectos reales.

Fase 6. Incorporación de herramientas tecnológicas de apoyo al proceso de selección

Con el objetivo de mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento, se implementarán herramientas tecnológicas de gestión del reclutamiento (ATS) que permitan centralizar la gestión de candidaturas, automatizar determinadas tareas administrativas y facilitar el seguimiento de los procesos de selección.

Estas herramientas permitirán mejorar la organización de la información, reducir tiempos de gestión y facilitar la comunicación con los candidatos.

Fase 7. Desarrollo de planes de carrera y promoción interna (enfocado al crecimiento profesional)

Con el objetivo de fortalecer la fidelización del talento y facilitar la cobertura de determinadas posiciones clave, se desarrollarán **planes de carrera internos**

que permitan a los profesionales de la organización progresar dentro de la empresa.

Estos planes de carrera permitirán definir itinerarios de desarrollo profesional para diferentes perfiles, identificando las posibles trayectorias de crecimiento dentro de la organización. En el ámbito de obra, por ejemplo, se podrán establecer itinerarios que permitan la evolución desde posiciones de oficial hacia responsabilidades de capataz o encargado de obra. De manera similar, en el ámbito técnico se podrán definir trayectorias profesionales que permitan la progresión desde posiciones de técnico de producción hacia roles de mayor responsabilidad, como jefe de obra, jefe de proyecto o jefe de grupo.

La definición de estos itinerarios profesionales permitirá identificar a aquellos profesionales con potencial para asumir mayores responsabilidades en el futuro y planificar su desarrollo mediante programas de formación específicos y experiencias progresivas de responsabilidad.

Asimismo, este enfoque facilitará la **cobertura interna de determinadas vacantes**, reduciendo la dependencia de la captación externa y favoreciendo la motivación y el compromiso de los profesionales de la organización.

Para aquellos casos en los que los candidatos internos presenten el potencial necesario pero requieran el desarrollo de determinadas competencias adicionales, se diseñarán **planes de formación específicos** orientados a reforzar tanto las capacidades técnicas como las habilidades de gestión, liderazgo y coordinación de equipos.

Este enfoque permitirá a la empresa construir una **cantera interna de talento**, preparada para asumir progresivamente posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Fase 8. Desarrollo y fidelización del talento (enfocado al compromiso y desempeño)

Finalmente, el modelo contempla el desarrollo de iniciativas orientadas a fortalecer la fidelización del talento dentro de la organización.

En este sentido, se diseñarán programas de formación y desarrollo profesional que incluirán tanto formación técnica relacionada con el sector como el desarrollo de habilidades transversales o soft skills, tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación o gestión de proyectos.

Estas iniciativas contribuirán a mejorar las capacidades de los profesionales de la empresa y favorecerán su crecimiento y compromiso con el proyecto organizacional.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del plan de acción requerirá la movilización de diferentes tipos de recursos que permitan garantizar su correcta ejecución y asegurar la viabilidad de las acciones planteadas. Estos recursos pueden agruparse en cuatro categorías principales: recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Recursos humanos

La ejecución del plan requerirá la participación activa del área de Recursos Humanos, que asumirá la coordinación del proceso de captación, selección y desarrollo del talento dentro de la organización. Este equipo será responsable de gestionar las candidaturas, coordinar los procesos de selección y supervisar la implementación de las distintas iniciativas previstas en el plan.

Asimismo, será necesaria la colaboración de los responsables técnicos y mandos intermedios de las distintas áreas de la empresa, quienes participarán en la definición de los perfiles profesionales requeridos, en la evaluación técnica de los candidatos durante los procesos de selección y en la identificación del potencial de desarrollo de los profesionales de la organización.

Estos responsables desempeñarán también un papel relevante en la implementación de los **planes de carrera internos**, participando en la detección

de talento con potencial, en la evaluación del desempeño y en el acompañamiento de los empleados en su proceso de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Adicionalmente, el plan contempla la implicación del conjunto de los trabajadores mediante la puesta en marcha de un **programa de recomendación interna de candidatos**, que permitirá ampliar las fuentes de captación de talento aprovechando las redes profesionales del propio personal de la organización.

Recursos tecnológicos

El plan de acción contempla la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan optimizar el proceso de captación y selección de talento.

Entre estas herramientas se incluye la implementación de un **sistema de gestión del reclutamiento (Applicant Tracking System o ATS)**, que permitirá centralizar la información de los candidatos, gestionar las distintas fases del proceso de selección y automatizar determinadas tareas administrativas, como la publicación de ofertas de empleo o la comunicación con los candidatos.

Asimismo, se prevé el uso de **plataformas de empleo y redes profesionales**, como InfoJobs o LinkedIn, que permitirán ampliar el alcance de las ofertas publicadas y facilitar la identificación de candidatos potenciales a través de herramientas de búsqueda avanzada.

De forma complementaria, estas herramientas tecnológicas podrán facilitar el seguimiento del desarrollo profesional de los empleados, permitiendo registrar información relevante sobre su experiencia, formación y evolución dentro de la organización. Esto contribuirá a apoyar la gestión de los **planes de carrera y promoción interna**, facilitando una visión más estructurada del desarrollo del talento dentro de la empresa.

Recursos materiales

Para el desarrollo de las diferentes acciones previstas en el plan será necesario disponer de determinados recursos materiales relacionados principalmente con

la organización de entrevistas, reuniones de selección y actividades de promoción de la empresa como empleador.

Asimismo, la participación en **ferias de empleo, jornadas universitarias y eventos de captación de talento** requerirá la preparación de materiales de comunicación corporativa que permitan presentar la empresa, sus proyectos y las oportunidades profesionales que ofrece.

Estos materiales podrán incluir presentaciones corporativas, material informativo sobre la empresa, así como recursos audiovisuales que contribuyan a reforzar la imagen de la organización como empleador atractivo y a transmitir su propuesta de valor al empleado.

Recursos financieros

La implementación del plan de acción implicará la realización de determinadas inversiones orientadas a fortalecer la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y fidelizar talento en un contexto sectorial caracterizado por una elevada competencia por profesionales cualificados.

Entre las principales partidas de inversión previstas se encuentran:

- Suscripción o adquisición de herramientas tecnológicas de gestión del reclutamiento (ATS).
- Contratación de servicios en portales de empleo y redes profesionales, como InfoJobs o LinkedIn, para la publicación de ofertas y la búsqueda activa de candidatos.
- Participación en ferias de empleo y eventos de captación de talento organizados por universidades, centros de formación y entidades del sector.
- Organización de jornadas de presentación de la empresa en universidades y centros educativos.
- Patrocinio de actividades académicas o eventos relacionados con el sector de la construcción, la ingeniería o la arquitectura.

- Desarrollo de materiales de comunicación corporativa orientados a reforzar la imagen de la empresa como empleador atractivo.
- Implementación del **programa de recomendación interna de candidatos**, que contempla incentivos económicos para los trabajadores que recomienden candidatos que finalmente se incorporen a la organización.
- Desarrollo de **programas de prácticas y becas** dirigidos a estudiantes y recién titulados procedentes de universidades y centros de formación.
- Diseño e implementación de **planes de carrera internos**, incluyendo acciones de evaluación del potencial de los empleados y programas formativos orientados a facilitar su desarrollo hacia posiciones de mayor responsabilidad.
- Inversión en **programas de formación técnica y desarrollo de habilidades profesionales**, incluyendo tanto conocimientos específicos del sector como el desarrollo de competencias transversales o soft skills.

La adecuada asignación de estos recursos permitirá implementar de manera efectiva el modelo propuesto de gestión del talento y contribuirá a mejorar la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y fidelizar profesionales cualificados que puedan sostener el crecimiento futuro de la empresa.

Tabla 2

Relación entre las fases del plan de acción y los recursos necesarios para su implementación

Fase del plan de acción	Principales actividades	Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Recursos materiales	Recursos financieros
1. Definición de necesidades de talento y perfiles profesionales	Identificación de perfiles necesarios, elaboración de descripciones de puestos y definición de competencias	Equipo de RRHH y responsables técnicos de cada área	Herramientas de gestión documental y bases de datos internas	Documentación de puestos, plantillas de DPT	Dedicación de tiempo del personal interno
2. Diseño del proceso estructurado de selección	Definición de fases del proceso de selección, elaboración de guías de entrevista y criterios de evaluación	RRHH y responsables de área	ATS y herramientas de evaluación de candidatos	Guías de entrevista, formularios de evaluación	Desarrollo de herramientas y tiempo de diseño del proceso
3. Estrategias proactivas de captación de talento	Publicación de ofertas, búsqueda directa de candidatos en redes profesionales	RRHH	LinkedIn, InfoJobs y ATS	Equipos informáticos y herramientas de comunicación	Suscripción a plataformas de empleo y redes

- Diseño e implementación de un modelo estratégico de gestión del talento mediante investigación-acción para sostener el crecimiento de EdificaNova Group,

Fase del plan de acción	Principales actividades	Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Recursos materiales	Recursos financieros
	es, contacto con candidatos potenciales				profesionales
4. Canales complementarios de captación	Programa de referidos y colaboración con subcontratistas y redes profesionales del sector	RRHH, empleados de la empresa y colaboradores externos	ATS para gestión de candidaturas	Canales internos de comunicación	Incentivos económicos del programa de referidos
5. Programas de atracción de talento joven	Participación en ferias de empleo, jornadas universitarias, contacto con centros educativos	RRHH y responsables técnicos	Redes profesionales y herramientas de comunicación	Material corporativo, presentaciones y recursos audiovisuales	Participación en ferias, organización de eventos y patrocinios
6. Implementación de herramientas tecnológicas	Implantación y configuración del ATS, automatización de procesos	RRHH y soporte técnico	ATS y plataformas de reclutamiento	Equipos informáticos	Suscripción o adquisición del ATS
7. Planes de carrera y	Definición de itinerarios	RRHH y responsables de área	Sistemas de seguimiento	Documentación de	Programas de desarrollo

- Diseño e implementación de un modelo estratégico de gestión del talento mediante investigación-acción para sostener el crecimiento de EdificaNova Group,

Fase del plan de acción	Principales actividades	Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Recursos materiales	Recursos financieros
promoción interna	profesionales, evaluación de potencial, promoción interna		o de talento y registros de desarrollo profesional	planes de carrera	profesional
8. Desarrollo y fidelización del talento	Programas de formación técnica y desarrollo de soft skills, fortalecimiento del compromiso organizacional	RRHH, formadores internos o externos y responsables de área	Plataformas de formación y herramientas de seguimiento	Material formativo y espacios para formación	Inversión en formación y desarrollo profesional

Nota. Elaboración propia.

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La implementación del plan de acción propuesto requiere una planificación detallada que permita delimitar con precisión el alcance de la intervención, identificar a las partes interesadas, establecer la secuencia temporal de las actividades y estimar los recursos financieros necesarios para su ejecución.

En este apartado se presentan los elementos clave para la puesta en marcha de la solución diseñada, incluyendo la definición del alcance, la identificación y asignación de responsabilidades de los actores implicados, el cronograma de implementación y el presupuesto estimado. Todo ello con el objetivo de garantizar una ejecución estructurada, coherente y viable del modelo de gestión del talento propuesto, asegurando su alineación con las necesidades estratégicas de la organización.

6.1 Alcance final de la solución

La solución propuesta consiste en el diseño e implementación de un modelo estructurado de captación, desarrollo y fidelización del talento que permita a EdificaNova Group fortalecer su capacidad para atraer profesionales cualificados y acompañar su crecimiento organizacional en un contexto de expansión.

El alcance de la intervención se centra específicamente en el proceso de gestión del talento dentro del área de Recursos Humanos, abarcando tanto la mejora del proceso de selección como el desarrollo de estrategias orientadas a la atracción y retención de profesionales.

En este sentido, la intervención se orienta principalmente a la definición y estructuración de procedimientos, herramientas y estrategias que permitan profesionalizar la gestión del talento dentro de la organización. El proyecto contempla la implantación de un modelo de actuación que pueda integrarse de forma progresiva en la operativa de la empresa y servir como base para futuras mejoras en la gestión de personas.

La intervención contempla la implementación de las siguientes líneas de actuación:

- Definición estructurada de perfiles profesionales y descripciones de puestos de trabajo.
- Diseño de un proceso de selección estandarizado con herramientas de evaluación objetivas.
- Desarrollo de estrategias de captación proactiva de talento mediante plataformas de empleo y redes profesionales.
- Implementación de canales complementarios de captación, como programas de referidos y colaboración con redes profesionales del sector.
- Desarrollo de iniciativas de atracción de talento joven a través de universidades y centros de formación.
- Incorporación de herramientas tecnológicas que permitan optimizar la gestión del proceso de selección.
- Diseño de planes de carrera y promoción interna para facilitar el crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Implementación de programas de formación y desarrollo de competencias técnicas y habilidades transversales.

El resultado esperado de esta intervención es la creación de un sistema integral de gestión del talento que permita mejorar la capacidad de la organización para atraer profesionales cualificados, reducir los tiempos de cobertura de vacantes, disminuir la rotación de personal y fortalecer el compromiso de los empleados con la empresa.

Asimismo, se espera que la implementación de este modelo contribuya a reforzar el posicionamiento de la empresa como empleador atractivo dentro del sector, favoreciendo la sostenibilidad de su crecimiento y facilitando la consolidación de una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional, la innovación y la excelencia en la gestión de proyectos.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La correcta implementación del plan de acción requiere la participación coordinada de distintos actores dentro de la organización, cada uno con responsabilidades específicas que permitan garantizar una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

La asignación clara de responsabilidades resulta un elemento clave para el éxito de la implementación, ya que permite evitar solapamientos de funciones, mejorar la coordinación entre áreas y garantizar una adecuada rendición de cuentas durante el desarrollo del proyecto. En este sentido, la participación activa de los distintos niveles organizativos facilitará una ejecución más ágil y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

El **departamento de Recursos Humanos** asumirá el papel principal en la coordinación y ejecución del plan de acción, siendo responsable del diseño e implementación del nuevo modelo de captación y desarrollo del talento. Entre sus funciones se encuentran la definición de perfiles profesionales y descripciones de puestos de trabajo, el diseño del proceso estructurado de selección, la gestión de las plataformas de empleo y del sistema de seguimiento de candidaturas, así como la coordinación de las estrategias de captación proactiva de talento. Asimismo, este departamento liderará la implementación de los programas de referidos, las iniciativas de relación con universidades y centros de formación, y el desarrollo de los planes de carrera y programas de formación orientados a la fidelización del talento dentro de la organización.

La **dirección de la empresa** tendrá un papel clave en la validación estratégica del modelo propuesto y en la asignación de los recursos necesarios para su implementación. Su participación será especialmente relevante en la aprobación de las políticas de desarrollo profesional, la definición de las líneas estratégicas de crecimiento de la organización y el seguimiento de los resultados obtenidos a través de los indicadores de desempeño establecidos.

Por su parte, los **responsables técnicos de las distintas áreas operativas**, tales como jefes de obra, responsables de producción o responsables de

departamento, participarán activamente en la definición de los perfiles profesionales requeridos, aportando su conocimiento técnico sobre las competencias necesarias para cada puesto. Además, colaborarán en las fases de evaluación de candidatos durante el proceso de selección, particularmente en las entrevistas técnicas, y participarán en la identificación del potencial de desarrollo de los profesionales dentro de la empresa, contribuyendo al diseño y seguimiento de los itinerarios de carrera y promoción interna.

El **departamento de marketing** desempeñará un papel de apoyo relevante en las acciones relacionadas con la comunicación y posicionamiento de la empresa como empleador atractivo. Su participación se centrará en el desarrollo y difusión de contenidos vinculados a la propuesta de valor al empleado, la elaboración de materiales corporativos para ferias de empleo y jornadas universitarias, así como el apoyo en la comunicación de las ofertas de empleo y de las iniciativas de captación de talento a través de los distintos canales digitales y corporativos. De esta forma, el área de marketing contribuirá a reforzar la visibilidad de la empresa en el mercado laboral y a transmitir de manera coherente la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece EdificaNova Group.

Finalmente, el **conjunto de los empleados de la organización** participará de forma complementaria en el proceso de captación de talento a través del programa de referidos internos, mediante el cual podrán recomendar candidatos potenciales para las vacantes existentes. Este mecanismo permitirá ampliar las redes de captación de talento de la empresa y aumentar la probabilidad de incorporar profesionales que, además de contar con las competencias técnicas requeridas, puedan integrarse de forma adecuada en la cultura organizacional.

En conjunto, esta distribución de responsabilidades permitirá una implementación coordinada del plan de acción, asegurando que cada una de las actividades definidas cuente con los recursos humanos necesarios y con una adecuada alineación entre las distintas áreas de la organización.

6.3 Cronograma de ejecución

La implementación del plan de acción se desarrollará a lo largo de un período estimado de nueve meses, durante los cuales se llevarán a cabo de forma progresiva las distintas fases del modelo de gestión del talento propuesto.

El cronograma ha sido diseñado de forma que las primeras fases se centren en la estructuración del proceso de selección y la incorporación de herramientas tecnológicas, mientras que las fases posteriores se orienten al desarrollo de estrategias de captación de talento y programas de desarrollo interno.

Este enfoque progresivo permitirá consolidar las bases del sistema antes de ampliar las iniciativas de captación y desarrollo del talento.

Asimismo, el cronograma propuesto presenta un carácter flexible que permitirá realizar ajustes en función de las necesidades operativas de la organización y de la evolución del entorno. Esta adaptabilidad resulta clave en contextos dinámicos como el sector de la construcción, donde la planificación de recursos humanos debe alinearse con la variabilidad de los proyectos y las demandas del mercado.

Tabla 3.
Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Definición de DPTs y perfiles profesionales.	X	X							
Diseño del proceso estructurado de selección	X	X							
Implementación del sistema ATS		X	X						

Activación de plataformas de empleo y captación proactiva			X	X	X	X	X	X	X
Implementación del programa de referidos			X	X	X	X	X	X	
Desarrollo de alianzas con universidades y centros de formación				X	X	X			
Participación en ferias y eventos de empleo					X	X	X		
Diseño planes de carrera					X	X			
Implementación de programas de formación y desarrollo						X	X	X	X

Nota. Elaboración propia.

6.4 Presupuesto

La implementación del modelo de gestión del talento requerirá una inversión inicial destinada a cubrir los costes asociados a herramientas tecnológicas, acciones de captación de talento, programas de desarrollo profesional y actividades de posicionamiento de la empresa como empleador atractivo.

Este presupuesto se ha estimado considerando las principales acciones previstas dentro del plan de acción y buscando optimizar el uso de los recursos disponibles.

Asimismo, es importante señalar que la inversión propuesta debe entenderse como una medida estratégica orientada a mejorar la eficiencia organizativa y reducir costes derivados de una gestión ineficiente del talento, tales como retrasos en proyectos, rotación de personal o dependencia de servicios externos de selección. En este sentido, el presupuesto planteado no solo supone un coste, sino una inversión con potencial retorno a medio y largo plazo para la organización.

A continuación, se presenta el detalle del presupuesto estimado para la implementación del plan de acción:

Tabla 4.

Presupuesto estimado de la solución.

Rubro	Valor
Implementación de sistema ATS.	7.000,00€
Suscripción a plataformas de empleo.	6.000,00€
Programa de referidos (bonus).	2.000,00€
Participación en ferias de empleo.	4.000,00€
Organización en jornadas Universidades.	1.500,00€
Patrocinio de eventos académicos o sectoriales.	2.000,00€
Desarrollo de material corporativo para Employer Branding.	3.000,00€
Programas de de prácticas y Becas.	3.000,00€
Programas de formación técnica	5.000,00€
TOTAL ESTIMADO DE INVERSIÓN	33.500,00€

Nota. Elaboración propia.

- Diseño e implementación de un modelo estratégico de gestión del talento mediante investigación-acción para sostener el crecimiento de EdificaNova Group,

7 Referencias bibliográficas

OCN. (2026, 3 marzo). *OCN grupo*. <https://www.ocngrupo.com/>

Instituto Europeo de Posgrado ©