

**PROPUESTA DE DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y
ADAPTACIÓN DE PERSONAL EN LA STARTUP MOMENTU**

LAURA DANIELA VARGAS CELY

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2025

**PROPUESTA DE DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS DE INCORPORACIÓN Y
ADAPTACIÓN DE PERSONAL EN LA STARTUP MOMENTU**

Autor

LAURA DANIELA VARGAS CELY

**Trabajo de grado en la modalidad de asesoría empresarial para optar por el
título de Administradora de Empresas**

Director

Juan David Peláez León, PhD.

Codirectora

Alejandra Calderón Rincón

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a Ramón y a Snoopy,

Los amo.

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar los perfiles de cargo y los procesos de incorporación y adaptación para el área de ventas de la *startup* Momentu, cuyo objetivo es democratizar el bienestar emocional y corporativo de los empleados de las empresas en América Latina. La investigación parte del diagnóstico de una problemática central: la falta de formalización en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en un contexto de crecimiento acelerado, alta rotación y desalineación cultural. Bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, se emplearon entrevistas semiestructuradas y observación directa en el entorno organizacional, permitiendo identificar las principales problemáticas y oportunidades en la gestión del talento humano. La propuesta resultante contempla herramientas y flujos de trabajo que responden a las necesidades específicas de Momentu y al contexto dinámico de las *startups*, buscando fortalecer la estructura del área de ventas, optimizar el reclutamiento y selección del talento, y mejorar los tiempos de adaptación.

Palabras clave: gestión del talento humano, startup, reclutamiento, selección, adaptación, tecnología.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN	9
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	12
1.5.1 Enfoque y tipo de estudio	12
1.5.2 Fuentes e instrumentos de recolección de información.....	12
1.5.3 Fases de investigación	14
2 MARCO REFERENCIAL	15
2.1 MARCO TEÓRICO	15
2.1.1 Definición e importancia de la gestión del talento humano.....	15
2.1.1.1 Definición del concepto startup	17
2.1.1.2 Principales características de una <i>startup</i>	17
2.1.1.3 Elementos claves de una <i>startup</i> que deben considerarse para los procesos de gestión humana	19
2.1.2 Definición de diseño de cargos	21
2.1.2.1 Proceso para el diseño de cargos.....	23

2.1.3	Proceso de incorporación y adaptación.....	24
2.1.3.1	Definición del proceso de reclutamiento	25
2.1.3.1.1	Cómo se diseña el proceso de reclutamiento.....	26
2.1.3.1.2	Recomendaciones para el diseño del proceso de reclutamiento en una <i>startup</i>	26
2.1.3.2	Definición del proceso de selección.....	28
2.1.3.2.1	Cómo se diseña el proceso de selección	30
2.1.3.2.2	Recomendaciones para el diseño del proceso de selección en una startup.....	31
2.1.3.3	Definición del proceso de inducción.....	32
2.1.3.3.1	Cómo se diseña el proceso de inducción	33
2.1.3.3.2	Recomendaciones para el diseño del proceso de inducción en una <i>startup</i>	34
2.2	MARCO CONTEXTUAL.....	36
2.2.1	Reseña histórica de Momentu	36
2.2.2	Lineamientos estratégicos	36
2.2.2.1	Valores de la organización.....	37
2.2.2.2	Estructura organizacional	38
2.2.2.3	Función del área de gestión del talento humano en Momentu	39
3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
3.1	DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL	41
3.1.1	Perfil de cargos en el área de ventas de Momentu	41
3.1.2	Proceso actual de reclutamiento	42
3.1.3	Proceso actual de selección.....	43
3.1.4	Proceso actual de inducción.....	44

3.2	PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE CARGOS Y LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL ÁREA DE VENTAS EN MOMENTU	45
3.2.1	Diseño de perfil de cargos del área de ventas en Momentu.....	45
3.2.2	Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento	77
3.2.2.1	Flujo de trabajo para el proceso de reclutamiento en Momentu ...	77
3.2.2.1.1	Primera etapa del flujo de trabajo para proceso de reclutamiento en Momentu.....	80
3.2.2.1.2	Segunda etapa del flujo de trabajo para proceso de reclutamiento en Momentu	84
3.2.2.2	Definición de las principales fuentes de reclutamiento	86
3.2.2.3	Búsqueda proactiva de talento a través de <i>LinkedIn</i>	91
3.2.2.3.1	Flujo de trabajo para el proceso de búsqueda de candidatos vía <i>LinkedIn Sales Navigator</i>	91
3.2.2.3.2	<i>Training</i> de búsqueda para uso de <i>LinkedIn Sales Navigator</i>	100
3.2.3	Propuesta de mejora para el proceso de selección.....	104
3.2.3.1	Flujo de trabajo para el proceso de selección en Momentu	105
3.2.3.2	Propuesta de estructura general del proceso de selección	112
3.2.3.2.1	Herramientas clave en el proceso de selección	113
3.2.3.2.2	Criterios de selección: rúbricas de evaluación	114
3.2.3.3	Propuesta de mejora para el proceso de selección del cargo SDR	115
3.2.3.3.1	Etapas de evaluación del CV para el cargo de SDR.....	116
3.2.3.3.2	Etapas de aplicación de prueba técnica para el cargo de SDR	119

3.2.3.3.3	Etapa de aplicación de entrevista y <i>roleplay</i> para el cargo de SDR	124
3.2.3.3.4	Etapa final de selección del candidato para el cargo de SDR	133
3.2.3.4	Propuesta de mejora para el proceso de selección del cargo BD	135
3.2.3.4.1	Etapa de evaluación del CV para el cargo de BD	135
3.2.3.4.2	Etapa de aplicación de entrevista y <i>roleplay</i> para el cargo de BD	139
3.2.3.4.3	Etapa final de selección del candidato para el cargo de BD .	148
3.2.3.5	Propuesta de mejora para el proceso de selección del cargo CS	150
3.2.3.5.1	Etapa de evaluación del CV para el cargo de CS	151
3.2.3.5.2	Etapa de aplicación de entrevista y <i>roleplay</i> para el cargo de CS	154
3.2.3.5.3	Etapa final de selección del candidato para el cargo de CS .	164
3.2.4	Propuesta de mejora para el proceso de inducción.....	166
3.2.4.1	Formalización del proceso de introducción a la organización	166
3.2.4.2	Formalización del proceso de introducción al cargo	169
3.2.4.2.1	<i>Playbook</i> de introducción al cargo de SDR	170
3.2.4.2.2	<i>Playbook</i> de introducción al cargo de BD	172
3.2.4.2.3	<i>Playbook</i> de introducción al cargo de CS.....	174
3.2.4.3	Formalización del proceso de retroalimentación para inducción de personal	175
4	CONCLUSIONES.....	178
5	RECOMENDACIONES	180

6	BIBLIOGRAFÍA	189
7	ANEXOS	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR	47
Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD.....	57
Figura 3. Diagrama de flujo de proceso de reclutamiento.....	79
Figura 4. Tablero de requisición de personal	80
Figura 5. Formato de requisición de personal.....	81
Figura 6. Notificación automática de <i>Slack</i>	83
Figura 7. Portal de empleo de la Universidad Javeriana.....	88
Figura 8. Publicación de vacante vía LinkedIn.....	89
Figura 9. Flujo de trabajo proceso de búsqueda de candidatos vía <i>Sales Navigator</i>	92
Figura 10. Plantilla de mensaje en frío para candidato al cargo de SDR.....	98
Figura 11. Plantilla de mensaje en frío para candidato al cargo de BD	98
Figura 12. Plantilla de mensaje en frío para candidato al cargo de CS	99
Figura 13. Flujo de trabajo para el proceso de selección en Momentu.....	105
Figura 14. Tablero de seguimiento candidatos en proceso de selección.....	108
Figura 15. <i>Template</i> de preguntas para validar referencias laborales	111
Figura 16. <i>Template</i> de mensaje de no continuación con el proceso	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perfil de cargos	180
Tabla 2. Proceso de reclutamiento	182
Tabla 3. Proceso de selección	184
Tabla 4. Proceso de inducción.....	186

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector de la salud en Latinoamérica ha experimentado una transformación estructural significativa como respuesta a las crecientes demandas y necesidades del mercado. Eventos como la pandemia y el confinamiento provocado por el COVID 19 intensificaron la necesidad de replantear la forma de la prestación de los servicios de salud, impulsando la adopción de nuevas tecnologías y digitalización de procesos; dinámica que ha sido especialmente evidente en el área de la salud mental. En este contexto empresarial, han emergido empresas caracterizadas por su enfoque disruptivo, ágil y basado en tecnología: *startups*, que buscan posicionarse en el mercado como una solución innovadora para abordar las brechas existentes en el acceso y la calidad de los servicios.

El éxito de una *startup* depende en gran medida del equipo de personas que la conforman, ya que este es uno de los pilares fundamentales que impulsa su capacidad de innovación, crecimiento y alcance de los objetivos estratégicos organizacionales. En ese sentido, la creación de perfil de cargos y formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción se vuelve imprescindible para la contratación del talento humano con las habilidades y competencias necesarias para el correcto desempeño de los cargos y sus responsabilidades, especialmente en roles estratégicos. Es importante destacar que para las *startups* en etapa temprana, cuyos recursos son limitados y las operaciones se desarrollan en un entorno muy dinámico, la falta de formalización de estos procesos puede dificultar la consolidación de un equipo eficaz y de alto nivel, dilatando a su vez los tiempos para el alcance de las métricas clave a nivel organizacional.

Por lo anterior, el presente trabajo de grado tiene como propósito crear el perfil de cargos y formalizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción para los cargos que componen el área de ventas en Momentu: *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), empresa que busca democratizar el bienestar emocional y salud mental de los

empleados en Latinoamérica. Actualmente Momentu se encuentra en su etapa inicial de desarrollo organizacional y carece de formalización de estos procesos, los cuales han sido ejecutados de forma empírica e informal principalmente por parte del Director General de la compañía; situación que ha traído consigo múltiples retos y dificultades.

El desarrollo de este trabajo tuvo como objetivo identificar las mejores prácticas y estrategias implementadas para gestionar sus procesos de perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción, con un énfasis en *startups*. A partir de esta revisión, se buscó adaptar dichas prácticas a las necesidades específicas de Momentu, desarrollando una propuesta de estructuración para estos procesos, considerando los retos y oportunidades de esta compañía; a su vez, este enfoque no solo responde a las necesidades internas de la organización, sino que también aborda los desafíos más comunes que enfrentan otras *startups*.

En cuanto al tipo de estudio que se abordó en este trabajo, este fue de carácter descriptivo con una base cualitativa, el cual se segmentó en tres fases principalmente: la construcción de un marco teórico que tiene como sustento una exhaustiva revisión bibliográfica sobre prácticas y estrategias en relación a los procesos de perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción, permitiéndole al lector tener una visión general de este tipo de procesos, sus desafíos y oportunidades en el marco de las *startups*.

Respecto a la segunda fase, esta tuvo como enfoque realizar un diagnóstico del estado actual de estos procesos y comprender a profundidad el objetivo, visión y expectativas del Director General y de la primera persona que ocupó el cargo de *Business Developer*, en relación a la formalización de estos procesos para los cargos que componen el área de ventas; lo anterior a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a estas personas y el proceso de observación ejecutado por la autora del presente trabajo bajo su rol como Analista de Gestión del Talento Humano dentro de la organización.

Finalmente la tercera fase consistió en la consolidación de la propuesta de creación del perfil de cargos y formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción para el área de ventas en Momentu.

En cuanto al desarrollo y estructura de este trabajo, este está dividido en cinco capítulos. En el primero de ellos, el lector encontrará el planteamiento y definición del problema, lo cual será base para lo que serán los objetivos, tanto general como específicos; así mismo encontrará la justificación y metodología aplicada para este trabajo. En el segundo capítulo se presenta el marco referencial del trabajo, que incluye el marco teórico - en donde se presenta la revisión bibliográfica en relación a los procesos de perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción en el contexto de las *startups* – Y también el marco contextual, el cual presenta el contexto y situación organizacional de Momentu.

En el tercer capítulo se presenta el diagnóstico de los procesos de perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción del área de ventas de Momentu, el cual permite construir la propuesta de estructuración en cuanto a los procesos en cuestión. Para terminar, en el cuarto y quinto capítulo el lector encontrará las conclusiones y recomendaciones, que podrían aplicarse para la eventual ejecución de la propuesta que plantea este trabajo de grado.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano desempeña un papel crucial en las organizaciones, al aportar a su competitividad, crecimiento y desarrollo integral de los empleados. Esto se traduce en el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades en el entorno laboral, así como en la creación de escenarios que promueven el desarrollo profesional, impactando de manera positiva el alcance de los objetivos organizacionales (Engelsberger et al., 2022). En ese sentido, la gestión del talento humano es un pilar transformador dentro de las organizaciones, orientando la conformación y desarrollo de equipos cohesionados, alineados con los objetivos estratégicos, la cultura y valores de la organización; elementos esenciales para que las empresas enfrenten los desafíos del mercado de una manera ágil y eficaz.

Adicionalmente, la gestión del talento humano no solo se centra en el desarrollo de los equipos existentes, sino también en la consolidación de procesos clave como el diseño de cargos, la incorporación (selección y reclutamiento) y adaptación (inducción) de nuevos trabajadores para la organización (Chiavenato, 2009; García et al., 2011). Si bien estos procesos son relevantes en cualquier tipo de empresa, adquieren un carácter estratégico en contextos de alta dinámica y cambio, como el de las startups¹. Su objetivo no se limita únicamente en conformar un equipo para una empresa; buscan construir una estructura organizacional sólida y flexible, capaz de responder a las necesidades de crecimiento y transformación. Estos procesos no solo ayudan en cuanto a la incorporación de talento calificado, sino que también garantizan una integración efectiva al entorno de trabajo dinámico, característico de las *startups*, reduciendo así los niveles de rotación y facilitando el alcance los objetivos organizacionales.

¹ Empresa de reciente creación que se basa en las TIC para comercializar sus productos o servicios. Presenta un modelo de negocio escalable y su prioridad es crecer de manera ágil y rápida.

No obstante, algunas *startups* no cuentan con estos procesos formalmente establecidos, como es el caso de Momentu, una empresa colombiana que nace en el 2021 en el marco del confinamiento por la pandemia del COVID 19, que busca democratizar el bienestar emocional y salud mental de los empleados en Latinoamérica. Por ello, el presente trabajo se enfoca en esta empresa, y especialmente en el diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción para el área de ventas.

En Momentu, los esfuerzos del área de ventas están encaminados no solo en vender, sino que cada uno de los cargos que la conforman: *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), cumplen con un rol transversal y estratégico en la compañía, ya que su alcance comprende responsabilidades ligadas a procesos de identificación de oportunidades, retroalimentación, ampliación del portafolio de clientes, gestión del *pipeline*², negociación, retención y fidelización de clientes actuales.

Por un lado, el cargo de SDR desempeña un papel clave en la búsqueda e identificación de prospectos, dando apertura a nuevas oportunidades comerciales a través de la recopilación de información valiosa del prospecto, respecto a sus intereses y necesidades, para que seguido a ello, el BD convierta estas oportunidades en ventas reales, asegurando un flujo de ingresos constante y contribuyendo al crecimiento financiero de la compañía a través de la consolidación de una base sólida de clientes. A su vez, el cargo de CS juega un papel crucial en cuanto a la retención de los clientes actuales, ya que busca asegurar que estos obtengan valor derivado de la utilización del producto o servicio. Del mismo modo, este cargo no solo busca reducir la tasa de deserción, sino también fomentar la lealtad del cliente a través de la consolidación de promotores del servicio.

Es importante destacar que el área de ventas en Momentu está en contacto directo con el mercado, tanto con prospectos como con clientes, por lo que su cercanía

² Proceso de supervisar y optimizar las oportunidades de venta de una empresa, desde la prospección hasta el cierre de negocios.

aporta información valiosa y crucial sobre las necesidades y expectativas del mercado, siendo esta retroalimentación fundamental para una *startup*, pues le permite a la compañía hacer ajustes en su producto, iterar sobre demandas reales del mercado y afinar o descartar hipótesis en torno a su propuesta de valor. Así mismo, esta área no solo impulsa y solidifica los ingresos, sino que también contribuye a validar el modelo de negocio, favoreciendo a la construcción de marca y credibilidad en un mercado competitivo.

Ante la falta de formalización y estructura en los procesos de diseño de cargos, la incorporación (selección y reclutamiento) y adaptación (inducción) en esta empresa, y en especial en su área de ventas, se ha generado una serie de problemáticas asociadas a la eficiencia del equipo, niveles de rotación, desalineación con los valores y la cultura, lo cual limita el crecimiento, productividad del equipo y alcance de métricas clave tales como: ingresos, expansión de clientes, retención y fidelización de clientes. Concretamente, la falta de diseño de cargos en el área de ventas de Momentu ha provocado falta de claridad en las responsabilidades, alcance y competencias esperada de los cargos, impactando negativamente en la operación y crecimiento de la empresa; situación que se evidenció en la contratación de personal para el cargo de SDR. Al no contar con el diseño de cargos creado para iniciar dicho proceso de contratación, no fueron definidas con precisión las habilidades, responsabilidades y funciones principales que requería dicho puesto de trabajo, lo cual resultó en una brecha entre las expectativas y necesidades del cargo y el desempeño real de las personas contratadas, en donde los esfuerzos de las personas contratadas no estaban orientados en las tareas y responsabilidades que precisaba este cargo, afectando los tiempos para el alcance de las métricas de cierre de clientes, impactando el volumen del *pipeline* de prospectos y retrasando negociaciones claves.

En cuanto a la ausencia de un proceso formal de reclutamiento diseñado para el área de ventas, esto generó problemas significativos, en especial respecto al proceso de reclutamiento para el cargo de BD, en donde debido a la necesidad de

crecimiento acelerado del equipo se recurrió a compañías caza talentos que cubrieran el proceso de reclutamiento, pero al no comprender a cabalidad las necesidades y expectativas tanto del cargo como del negocio, reclutaron candidatos que no cumplían con los criterios del cargo. Si bien la promesa de estos servicios es la agilidad y precisión, su falta de alineación con los objetivos y valores de Momentu resultó en contrataciones que no aportaron el valor esperado, representando no solo una pérdida económica, sino también una dilatación innecesaria en los tiempos de reclutamiento, demandando esfuerzo significativo de parte del equipo de ventas y directivo, pues al no contar con el personal suficiente, se afectó la capacidad de cumplir con los objetivos comerciales en momentos clave, comprometiendo el flujo de ingresos, cierre de cuentas y fortalecimiento de relaciones con clientes.

En lo que respecta al proceso de selección, al no estar diseñado y estructurado formalmente, se ha visto una serie de dificultades en relación al personal contratado para el cargo de CS, pues si bien durante las entrevistas iniciales los perfiles parecían prometedores, lo cierto es que no cumplían con las competencias específicas y técnicas que demanda este tipo de cargos, como por ejemplo, la gestión de herramientas de *CRM*³, la capacidad de abordar las necesidades de los clientes de manera proactiva, y el uso de herramientas como *HubSpot*⁴ o *MailChimp*⁵, lo cual no solo afectó la calidad del servicio, sino que incrementó los tiempos de respuesta, disminuyendo el puntaje de *NPS*⁶ y deteriorando la experiencia del cliente; generando así costos adicionales por el tiempo y recursos invertidos en reemplazar a estos empleados.

³ Customer Relationship Management o Gestión de Relación con el Cliente. Es una herramienta que ayuda a las empresas a administrar y analizar las interacciones con sus clientes.

⁴ Plataforma CRM con funciones de marketing, ventas, servicio al cliente operaciones y gestión de contenidos.

⁵ Proveedor de servicios de marketing por correo electrónico.

⁶ El puntaje NPS (Net Promoter Score) es una herramienta que mide la satisfacción y lealtad de los clientes de una empresa.

Finalmente, la falta de un proceso de inducción estructurado y adaptado a la necesidad de la empresa también generó retos en el marco de la integración de los nuevos colaboradores al área de ventas. La falta de orientación inicial ha sido una de las dificultades más críticas. Enfrentarse a un entorno laboral sin directrices claras, especialmente en el marco del trabajo remoto, hace que no solo se retrase su adaptación, productividad, sino que además fomenta una sensación de desorganización e inseguridad, afectando así la motivación y confianza del nuevo trabajador en la organización y en sus propias capacidades, siendo este un ambiente que supone tropiezos en la alineación a la cultura de Momentu y, por ende, en la consolidación de un equipo cohesionado y que cumpla con las necesidades de la compañía.

Como se ha mencionado previamente, las *startups* conviven en un ambiente de mucha incertidumbre y riesgo, donde la correcta y eficiente ejecución de cada uno de los equipos es crucial para el alcance de los objetivos organizacionales, con un enfoque en el diseño formal de los procesos previamente mencionados para el área de ventas de Momentu, conforme a los lineamientos de identidad de la organización, sus necesidades y características intrínsecas que exige una *startup*. Por lo anterior, y teniendo en cuenta la importancia e impacto que tiene esta área para la escalabilidad y sostenibilidad del negocio, es necesario crear los procesos de diseño de cargos y diseñar formalmente los procesos de reclutamiento, selección e inducción, que contribuyan a la consolidación de un equipo que cumpla con las características que exige el área de ventas en Momentu.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene por objetivo plantear una propuesta de diseño de cargo, y diseño formal para los procesos de incorporación y adaptación para el área de ventas de Momentu, cuyo propósito principal es consolidar un marco y estructura formal que le permita a la compañía conformar un equipo competitivo y de alto nivel, en los tiempos y con la urgencia que el contexto de las *startups* requiere, sin que esto implique altos costos de rotación, baja

productividad y desalineación de expectativas en cuanto a las necesidades de la organización y el desempeño y ejecución del cargo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, se tomará como punto de partida y guía para el desarrollo de este trabajo, la siguiente pregunta: ¿Cuál debe ser diseño del perfil de cargos y de los procesos de incorporación y adaptación para el área de ventas en la empresa Momentu?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar el perfil de cargos y los procesos de incorporación y adaptación para el área de ventas de la empresa Momentu.

1.3.2 Objetivos específicos

- Crear los perfiles de cargo del área de ventas de la empresa Momentu.
- Diagnosticar el estado actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción para el área de ventas de la empresa Momentu.
- Diseñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción para el área de ventas de la empresa Momentu.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este trabajo de grado tiene como propósito crear los perfiles de cargo y diseñar formalmente los procesos de incorporación y adaptación para el área de ventas de la empresa Momentu. Como se ha mencionado previamente, esta empresa no cuenta con estos procesos formalizados, lo que no solo representa la importancia de consolidarlos, sino también una gran oportunidad y reto desde la gestión del talento para contribuir al alcance de los objetivos, las necesidades del

negocio y las demandas propias del contexto de las *startups*, consolidando así un equipo de alto nivel.

En la actualidad, hay un contexto estructural e intrínseco al ecosistema de las *startups* que hace que el desarrollo de este tipo de trabajos de grado hagan aún más sentido, el tener definido y consolidado este tipo de procesos le permite a Momentu ir un paso adelante en lo que respecta a la atracción del mejor talento de la región. Si bien actualmente en el mercado laboral se encuentran personas con habilidades y aptitudes destacables, lo cierto es que estas mismas personas están constantemente atraídas por ofertas laborales de compañías mucho más grandes y establecidas, por tanto, tener estos procesos estructurados y establecidos proporciona un escenario más equilibrado frente al resto de las otras compañías.

Por lo anterior, las contribuciones que trae consigo el desarrollo de este trabajo de grado se asocian principalmente a la mejora de los procesos y estructuración desde la gestión del talento humano. Por un lado, en lo que respecta al diseño de cargos, la creación de este proceso permite la estructuración de responsabilidades y funciones principales para los roles que componen el área de ventas. A su vez, permite que Momentu identifique y establezca las especificaciones y requisitos ideales que debe cumplir una persona para ocupar un puesto específico dentro de la organización, garantizando de esta forma que la operación y funciones del área de ventas esté alineada con los objetivos organizacionales.

En cuanto al diseño estructurado del proceso de incorporación, le permitirá a Momentu optimizar de manera eficiente uno de sus recursos más limitados: el tiempo. Puesto que esto hará que se agilicen los procesos de contratación, garantizando que el equipo de recursos humanos se centre específicamente en los candidatos mejor calificados, siendo más eficientes en el uso de canales para atraer al mejor talento, delimitando de una manera más crítica y objetiva el *pipeline* de candidatos y usando a su favor todos los recursos disponibles para lograrlo.

De igual modo, este trabajo contribuye a la estructura y definición del proceso de incorporación, lo cual trae grandes beneficios para Momentu, entre los que destaca

que la empresa cuente con parámetros, estructura y objetivos con los que esperan cumplir en el momento de la consolidación de su equipo. Saber qué tipo de requerimientos técnicos, aptitudes, nivel de experiencia o habilidades blandas son requeridas para desarrollar alguno de los cargos que componen el área de ventas, sin duda son criterios que le permiten al equipo de recursos humanos tener un enfoque claro, por ejemplo en cuanto a los parámetros de evaluación, tanto a nivel cualitativo o cuantitativo, y así poder tomar decisiones con criterio y objetividad, reduciendo tiempos en contratación y probabilidades de rotación a futuro.

Ahora, en lo que respecta al proceso de adaptación, sin duda para Momentu contar con este proceso definido y estructurado le permite al nuevo empleado adaptarse de una manera más fácil no solo al resto del equipo, sino a la cultura y expectativas de la empresa, disminuyendo así el tiempo de su curva de aprendizaje, lo cual a su vez le permite enfocarse en factores que contribuyan a su productividad temprana, es decir, en cuanto más claro, específico y con propósito esté diseñado este proceso de adaptación, más probable es que los cargos que componen el área de ventas se adapten con rapidez a los diferentes retos de la organización y, por tanto proponer ideas que traigan valor a nivel de negocio y de equipo.

Finalmente, en el ecosistema de las *startups* hay una cualidad que siempre se busca en el momento de conformar un equipo, especialmente el de ventas, y es la capacidad de adaptación: iterando rápido y de manera eficiente, no solo porque la agilidad es una cualidad que trae valor a la compañía, sino porque este tipo de empresas cuentan con recursos tanto económicos como de tiempo muy limitados, por tanto contar con un equipo con estas cualidades se convierte en algo indispensable.

De allí que el presente trabajo contribuya el área de ventas de Momentu, hacia una alineación entre los nuevos colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la ejecución de tareas y responsabilidades, asegurando la contratación de los perfiles adecuados y facilitando la integración de los nuevos

integrantes en el entorno laboral que contribuyan al crecimiento sostenible y competitivo de esta *startup* en el mercado.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Enfoque y tipo de estudio

Este trabajo de grado se desarrolló bajo una metodología de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, lo cual según Alban *et al.* (2020), permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas en el marco de la investigación. De igual manera, este mismo autor señala que este tipo de investigación tiene como cualidad el poder brindar características o rasgos que sean observables y verificables, además de que puedan ser expresados con claridad a través de testimonios de los sujetos de investigación, recogidos gracias a entrevistas, por ejemplo.

Con esto en mente, el diseño metodológico del presente trabajo se pensó para desarrollarse bajo este tipo de enfoque, por tanto se recurrió a hacer uso de instrumentos como las entrevistas semiestructuradas, en este caso, dirigidas al Director General de la compañía y a la primera persona que ocupó el cargo de BD; además de la recolección de información y datos importantes obtenidos gracias a procesos de observación, que fueron ejecutados por la autora del presente trabajo, gracias al cargo desempeñado como Analista de Recursos Humanos. Esto le permitió a su vez tener un rol activo en el marco de la investigación y diseño de la propuesta de los procesos previamente mencionados.

1.5.2 Fuentes e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como punto de partida dos fuentes de información: primarias y secundarias. Respecto a la primera, según el autor Bernal (2016), este tipo de fuente le permite al investigador acceder a información directa respecto al ambiente de investigación, ya sea en una organización, personas

y demás, todo esto a través de instrumentos como las entrevistas o la observación, elementos que en el caso específico de esta investigación fueron empleados para poder obtener información directa del Director General de Momentu y de la primera persona que ocupó el cargo de BD a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de conocer más en detalle el estado actual de los procesos, su ejecución, necesidades y expectativas. A su vez, bajo la cercanía que proporcionó el cargo desempeñado por la autora del presente trabajo como Analista de Recursos Humanos en Momentu, se tuvo la oportunidad de ejercer un rol directo de cara a la investigación, empleando el instrumento de la observación con el fin de conocer de primera mano los detalles y necesidades en torno a la consolidación de estos procesos, y así tener como resultado una propuesta para los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción no sólo sólida, sino aterrizada a los intereses y objetivos de la compañía.

Por otro lado, también se recurrió al uso de fuentes secundarias, las cuales de acuerdo al autor Bernal (2016), son aquellas que ofrecen información acerca del tema por investigar, no son la fuente original de los hechos o de las temáticas por profundizar. También tienen por objeto brindar un contexto teórico y conceptual respecto a todas las temáticas involucradas, lo cual es pieza clave para el desarrollo de este trabajo, ya que es un factor intrínseco a la escritura de este texto, en este sentido, esto se puso en evidencia a través de la revisión y lectura de referencias bibliográficas, lo cual compone el marco referencial de este trabajo.

En cuanto al instrumento de recolección de información empleado para esta investigación, se recurrió a la entrevista semiestructurada. Según Lopezosa (2020), este tipo de instrumento cuenta con una menor rigidez a diferencia de las entrevistas estructuradas, por lo cual para el desarrollo de este trabajo es muy útil y pertinente, ya que si bien se hicieron una serie de preguntas ya pre establecidas a los entrevistados: el Director General y la primera persona que ocupó el cargo de BD, estos tuvieron la oportunidad de responder libremente sin elegir una respuesta

específica, lo cual para este trabajo, permitió una mayor y mejor interacción con los entrevistados, siendo un espacio más dinámico y con preguntas más flexibles.

1.5.3 Fases de investigación

El presente trabajo se desarrolló en las siguientes tres etapas:

La primera etapa consistió en la construcción de un marco teórico que tiene como sustento una revisión bibliográfica sobre prácticas y estrategias en relación con la creación del diseño de cargos y formalización de los procesos de incorporación y adaptación (reclutamiento, selección e inducción), lo cual permite tener una visión general de este tipo de procesos, sus desafíos y oportunidades en el marco de las *startups*.

En la segunda fase, se realizó un diagnóstico del estado actual de estos procesos en el área de ventas para la empresa Momentu. Partiendo de las entrevistas semiestructuradas realizadas en Momentu, se da a conocer más en detalle el estado actual de los procesos, su ejecución, necesidades y expectativas.

A su vez, gracias a la aproximación que proporcionó el cargo desempeñado por la autora del presente trabajo como analista de gestión del talento humano en Momentu, se tuvo la oportunidad de observar y conocer de primera mano los detalles y necesidades en torno a la consolidación de estos procesos.

Finalmente, la tercera fase consistió en la elaboración de la propuesta para la creación del diseño de cargos y la formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción para el área de ventas en Momentu.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Definición e importancia de la gestión del talento humano

El concepto de gestión del talento humano ha evolucionado a lo largo de los últimos años, en donde han sido múltiples los autores y expertos que han incluido dentro de sus reflexiones académicas esta temática, la cual cada vez toma más relevancia no solo en el ámbito académico sino también en el marco de las organizaciones. Por lo que autores como Chiavenato (2009) define a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias que eventualmente aportarán a los esfuerzos de los cargos gerenciales, en los procesos de selección, adaptación, evaluación de desempeño, entre otros.

La perspectiva de este autor destaca la integralidad y visión holística de la gestión del talento humano, resaltando a su vez que esta gestión no solo implica una inversión en el capital humano de la organización, sino que además es un elemento estratégico y transversal al alcance de los objetivos organizacionales, ya que al promover una correcta gestión y desarrollo del talento humano, se consolida una base sólida para el éxito sostenible de la organización, a través de un equipo competitivo que se adapta a ambientes dinámicos y desafiantes.

A su vez, Engelsberger et al. (2022) afirman que la importancia de la gestión humana radica en el hecho de que esta desempeña un papel crucial en el marco de las organizaciones y contribuye al crecimiento y desarrollo global de los empleados, potencializando a su vez la capacidad y habilidades de estos en el lugar de trabajo, y fomentando escenarios de desarrollo profesional y crecimiento que impacta positivamente al alcance de los objetivos organizacionales.

Lo expresado por estos autores deja en evidencia el papel transformador de la gestión humana dentro de las organizaciones, reconociendo esta labor no como una función de administración de personal, sino como un agente catalizador para el

crecimiento a nivel individual y fomentando la alineación de las múltiples estrategias producto de la gestión del talento humano con los objetivos a nivel organizacional, las cuales van desde la creación y aplicación de procesos de reclutamiento, selección, adaptación, hasta la gestión y promoción de ambientes que fomenten la innovación, diversidad cultural, crecimiento profesional, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, la gestión del talento humano en el contexto de las organizaciones es un eje de transformación que va más allá de la administración de personal, y que por el contrario tiene un impacto directo en el crecimiento de una organización al ser una herramienta estratégica que se alza como un pilar que sostiene el éxito y competitividad de una organización, gracias a su capacidad de reconocer y cultivar el potencial de los empleados, proporcionando esto una base sólida para la innovación, desarrollo continuo de habilidades y adaptación de los empleados, beneficiándolos no solo a ellos como individuos sino también fomentando escenarios de capitalización de oportunidades para la organización, que le permita a los colaboradores afrontar desafíos y adaptarse a entornos globalizados y dinámicos.

Por otro lado, Mahmoudi et al. (2019) afirman que si se parte del supuesto de que uno de los objetivos principales de las compañías es incrementar sus márgenes de rentabilidad y escalar las distintas aristas del negocio, entonces la gestión del talento humano se ubica como una forma estratégica y eficiente de reclutar y conformar al equipo de empleados adecuados, quienes serán eje clave y transversal en el alcance de los objetivos organizacionales, todo esto a través de procesos como los de incorporación y adaptación que lidera el área de gestión del talento humano.

La perspectiva de estos autores destaca el papel crucial de la gestión del talento humano en lo que respecta al logro de los objetivos principales de una compañía, reconociendo el capital humano como un eje y componente esencial en la generación de valor para las organizaciones, por lo que la gestión humana se traduce como un impulso significativo en la capacidad de la empresa para ser

competitiva y adaptable a entornos desafiantes y dinámicos, ambientes muy característicos en donde conviven las *startups*.

En relación a lo anterior, Bradel et al. (2019) afirman que en este tipo de compañías, donde predomina la agilidad e incertidumbre, la adopción de las prácticas de gestión del talento humano adquiere una mayor relevancia, ya que al hacerlo se puede mejorar su capacidad para atraer y retener talento clave, aumentando sus posibilidades de éxito y crecimiento sostenible, especialmente en un entorno altamente competitivo. Con el objetivo de brindarle un poco más de contexto al lector, a continuación se brinda la definición de qué es una *startup*.

2.1.1.1 Definición del concepto startup

El término *startup* tuvo sus primeras menciones hacia la década de los 70 y 80, principalmente en Silicon Valley, como consecuencia de la aparición de empresas emergentes bajo un modelo de negocio innovador, escalable y con una clara orientación hacia la tecnología, elemento clave que busca ofrecer soluciones disruptivas en diversos sectores e industrias. Sin embargo, tal y como afirmaron Boudlaie et al. (2022) no fue sino hasta los años 90 cuando este término adquirió una mayor popularidad, definiendo a este tipo de compañías como empresas de una naturaleza dinámica y de rápido crecimiento que a través de innovación y tecnología buscan irrumpir en mercados emergentes o mercados tecnológicos inmaduros, ofreciendo soluciones novedosas a problemáticas ya existentes, en donde los emprendedores apalancados normalmente por fondos de capital de riesgo, buscan escalar rápidamente y ser catalizadores para la generación de empleo y fortalecimiento del ecosistema empresarial de la región.

2.1.1.2 Principales características de una startup

Magalhães (2019) afirma que son múltiples las definiciones que existen alrededor del concepto *startup*, en donde convergen un sinnúmero de opiniones y reflexiones de académicos alrededor de qué criterios o qué cualidades debe tener una empresa para denominarse *startup*, sin embargo, lo cierto es que de acuerdo a este autor, existen cuatro cualidades: innovación, tecnología, ciclo de vida e inversión, que se

repiten en el momento de definir el concepto de *startup* alrededor de múltiples autores.

De acuerdo a Magalhães (2019), las *startups* se distinguen por su carácter innovador, buscando irrumpir en ciertos mercados e industrias a través de soluciones novedosas. Según este autor, este tipo de empresas desafían las convenciones establecidas, ofreciendo productos o servicios que abordan problemáticas de manera más eficiente, lo cual hace que la innovación sea transversal a su ventaja competitiva, y contribuya a que las *startups* destaquen frente a otro tipo de compañías.

En lo que respecta a la tecnología, este es un elemento crucial debido a que las *startups* se apoyan en infraestructuras tecnológicas y desarrollo de productos y servicios digitales para solucionar de una manera más eficiente los retos ya existentes en otras industrias, lo cual les brinda agilidad y adaptabilidad a las diferentes necesidades del mercado, al tiempo que mejora la eficiencia operativa, y le permite a los usuarios o clientes finales, disfrutar de una experiencia más amigable.

Por otro lado, la tercera cualidad que destaca en las *startups* es el ciclo de vida, ya que por lo general este tipo de compañías se encuentran en su etapa inicial de desarrollo, la cual se caracteriza por ser dinámica y con un crecimiento acelerado. Durante esta fase, las *startups* superan múltiples desafíos iniciales, mientras buscan escalabilidad a medida que captan usuarios y expanden sus operaciones. La adaptabilidad y la capacidad de evolución son esenciales para transitar hacia etapas de madurez y consolidación en el mercado.

Finalmente, la cuarta característica a la cual hace referencia el autor Magalhães (2019) es la inversión. A menudo el tipo de inversión que respalda las operaciones de una *startup*, es de capital de riesgo, fondos de inversión y ángeles inversionistas, estos agentes externos de inversión son fuentes comunes de financiamiento para este tipo de empresas, y aportan los recursos necesarios para la operación, expansión e inversión en tecnología y producto.

2.1.1.3 Elementos claves de una *startup* que deben considerarse para los procesos de gestión humana

En el contexto de las *startups*, existen ciertos elementos clave y fundamental que deben considerarse en el momento de planear, diseñar y ejecutar procesos desde el área de gestión humana, debido a que estos no solo impactan la eficiencia de la organización, sino que también son cruciales para la proyección de la organización, sostenibilidad y crecimiento a mediano y largo plazo.

En las *startups*, la cultura organizacional es uno de los elementos clave y es esencial debido a su impacto directo en la cohesión, motivación, y alineación de los colaboradores en torno a sus objetivos personales con los organizacionales. Según Schein (2010), la cultura organizacional hace referencia a los valores, creencias y normas que caracterizan a una empresa y guían el comportamiento de sus miembros, al tiempo que comparten patrones de conducta y pensamiento. En las *startups*, la cultura se caracteriza por ser dinámica, ágil y flexible, lo cual permite una adaptación rápida a los cambios, elementos que también se requieren desde los procesos de gestión humana, con el fin de que con la agilidad y precisión requerida, puedan integrarse miembros al equipo sin perder los valores y visión de la organización (Simpson, 2022).

A diferencia de las compañías tradicionales, donde los procesos en su mayoría ya están establecidos, las *startups* deben crear y nutrir una cultura sólida desde sus inicios para así fomentar de manera constante la flexibilidad y adaptabilidad, elementos clave para sobrevivir en un entorno altamente competitivo y en constante cambio. Lo cual a su vez se complementa con el hecho de que los colaboradores de *startups* a menudo buscan más que un salario competitivo, también un entorno laboral donde compartan propósito, valores y estilos de vida, lo cual en muchas ocasiones hace que este sea un factor decisivo para atraer no solo individuos talentosos, sino que además estén alineados con los principios y necesidades de la compañía.

Es por eso que, desde la gestión del talento humano, tener en cuenta la cultura organizacional es fundamental para diseñar procesos como los de selección, incorporación y adaptación efectivos, debido a que la cultura influye en la manera en que se identifican, seleccionan y desarrollan los talentos, y parte de los esfuerzos del área de gestión humana también deben encaminarse a asegurar que los nuevos empleados no solo posean las habilidades técnicas necesarias para su rol, sino que también se alineen con los valores y principios de la mentalidad *startup*, mejorando no solo la integración y productividad de los nuevos miembros de equipo, sino también reduciendo la rotación y ausentismo de los colaboradores, favoreciendo así a la estabilidad y crecimiento de la compañía (Simpson, 2022).

En línea con lo anterior, otro factor clave es la agilidad. Según Ries (2011), este elemento permite a las *startups* adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades, lo cual es fundamental para su supervivencia y éxito. Debido a que este tipo de compañías operan en mercados altamente competitivos, donde la capacidad de pivotar⁷ y ajustar estrategias es esencial para capitalizar oportunidades emergentes. De igual forma es indispensable contar con un equipo de colaboradores dispuestos a probar, aprender e iterar rápidamente sobre cada una de las competencias que estén al alcance de su rol, facilitando así la innovación y disrupción.

Por lo anterior, y como afirma Simpson (2022), es fundamental que desde la gestión del talento humano, se tenga en consideración la agilidad como elemento clave para diseñar y ejecutar procesos de reclutamiento, selección y desarrollo que fomenten esta cualidad en los empleados. Por tanto, sus esfuerzos como área deben estar enfocados en contratar y desarrollar talentos que sean capaces de adaptarse a entornos cambiantes e incluso asumir múltiples roles dentro de la organización. Lo cual no solo mejora la capacidad de la compañía en responder a los estímulos,

⁷ Cambiar fundamentalmente la dirección de un negocio cuando se da cuenta de que los productos o servicios actuales no satisfacen las necesidades del mercado

desafíos y oportunidades del mercado, sino que a su vez fomenta un entorno de trabajo dinámico y sobre todo resiliente.

Finalmente, un tercer elemento fundamental de las *startups* a considerar para los procesos de gestión del talento humano es la adaptabilidad. Como se ha mencionado previamente, las *startups* operan en un entorno donde la agilidad y respuesta exitosa ante los desafíos y oportunidades emergentes y resiliencia son esenciales para sobrevivir. Según Eesley y Wu (2020) la capacidad de adaptarse rápidamente permite a las *startups* ajustarse a nuevas condiciones del mercado, incorporar innovaciones y explorar nuevas oportunidades de negocio de manera más efectivas que las empresas tradicionales, lo cual no solo mejora la competitividad, sino que también incrementa sus posibilidades de éxito a largo plazo.

En línea con lo anterior, publicaciones recientes destacan que esta capacidad de adaptación es necesaria evidenciarla en todos los niveles de la organización, desde dirección hasta empleados. Un artículo publicado por Van Der Meulen (2024), resalta que una estructura organizacional verdaderamente ágil no se limita a reaccionar ante el cambio, sino que establece mecanismos para que la agilidad ocurra: dirección clara, transparencia, responsabilidad y aprendizaje continuo, elementos que deben ser promovidos activamente desde la gestión del talento humano

Por tanto, es necesario comprender y aplicar estos tres elementos clave: cultura, agilidad y adaptabilidad; en el diseño e implementación de los procesos de gestión del talento humano, debido a que son esenciales para responder a las dinámicas propias de una *startup*. A su vez, estos factores no solo fortalecen la alineación del equipo con los objetivos organizacionales, sino que también contribuyen a la consolidación de una estructura organizacional flexible, resiliente y adaptable. Por tanto, es necesario integrar estos principios en los procesos de atracción, incorporación y adaptación del talento humano.

2.1.2 Definición de diseño de cargos

Para García et al. (2011), el diseño de cargos hace referencia al proceso a través del cual se identifican y establecen las especificaciones y requisitos ideales que debe cumplir una persona para ocupar un puesto específico dentro de la organización. Este proceso es esencial para asegurar que la operación y funciones de cada cargo estén alineadas con los objetivos organizacionales, promoviendo de esta forma la eficiencia y efectividad en el marco laboral.

Adicionalmente, como indica Dessler (2001), el diseño de cargos implica una descripción detallada del puesto de trabajo, sus principales responsabilidades, actividades y funciones; así como las condiciones de trabajo, el conocimiento, habilidades y aptitudes necesarias para su correcta ejecución dentro de la organización. Es importante mencionar que esta definición también incluye no solo las funciones específicas que debe desempeñar quien ocupe el cargo, sino también las relaciones que debe establecer con otros puestos.

Como complemento a lo anterior, Chiavenato (2002), indica que el cargo es una descripción de las actividades que desempeña una persona, englobadas en un todo unificado que ocupa una posición formal dentro de la organización, por lo que debe contener las especificaciones de cada cargo, los métodos de trabajo, tipo y nivel de relacionamiento con el resto de la compañía, resaltando así la importancia de considerar no solo las funciones y responsabilidades individuales de cada cargo, sino cómo ellas convergen con la de los demás empleados, en aras de una integración a nivel organizacional.

Por otro lado, los autores Sherman et al. (1999), enfatizan en que el diseño de cargos no solo debe considerar los puntos anteriores, sino que así mismo este diseño debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales, reconociendo las habilidades, aptitudes, capacidades y necesidades de las personas que ocuparán dichos cargos.

Finalmente, los autores previamente citados coinciden en que el diseño de cargos constituye un proceso integral orientado a definir con claridad las funciones, responsabilidades, tareas y alcance asociado al puesto de trabajo, con el fin de garantizar tanto el funcionamiento eficiente de la organización como el bienestar y la motivación de los colaboradores. Este enfoque permite asegurar una adecuada alineación entre el perfil del cargo y el perfil del colaborador, facilitando así un desempeño exitoso y sostenible a lo largo del tiempo.

2.1.2.1 Proceso para el diseño de cargos

Según García et al. (2011) el proceso para un correcto diseño de cargos parte de la identificación de las especificaciones y requisitos ideales que debe cumplir una persona al ocupar un puesto específico, a lo cual se le denomina: perfil del cargo; elemento clave y fundante para el proceso de selección, ya que tiene como base las necesidades de la organización en torno a ese rol. En el diseño de cargos se recopilan varios elementos como las funciones, tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo del rol, entre otros.

Según lo descrito por Dessler (2001), el diseño de cargos consta de varias etapas esenciales. La primera de ellas es la identificación del cargo, donde se especifica el título del puesto, su estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo a su descripción, y otros detalles relevantes como supervisor, fecha, nombre del ocupante del cargo, entre otros.

En la siguiente etapa, se elabora un resumen del puesto, en donde se describe de manera general la naturaleza del cargo, incluyendo sus actividades, funciones y responsabilidad principales, lo cual le permite a la persona aspirante al cargo, tener una mejor perspectiva de lo que consiste el rol y su alcance. Se sugiere que esta descripción sea específica y detallada para así facilitar la identificación de los candidatos adecuados, el tipo de capacitación que se necesita, los recursos y criterios de evaluación del desempeño.

Otro aspecto a tener en consideración en el proceso de diseño de cargos es la definición de los tipos de relaciones e interacciones que tendrá la persona a ocupar el cargo, tanto dentro como fuera de la organización. Como menciona Dessler (2001), es fundamental especificar a quién se reporta, quién supervisará sus actividades y funciones, con qué personas y equipo trabajará en conjunto, esto contribuye a un entendimiento más claro del rol y su alcance.

Finalmente, Dessler (2001) destaca la importancia de incluir todas las responsabilidades básicas del cargo, así como su descripción en términos de resultados significativos, con el fin de plantear un escenario más realista a futuro para el aspirante al cargo, asegurando que las expectativas tanto de conocimiento previos y ejecución estén alineadas con las de la compañía.

Por esta razón, este proceso no se limita únicamente a enlistar y describir tareas y responsabilidades asignada al cargo, sino también busca considerar cómo las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para el desempeño del cargo, convergen con las necesidades actuales de la compañía, lo cual hace que el enfoque integral de este proceso brinde una visión más clara del perfil requerido, facilitando los procesos posteriores de incorporación y adaptación.

2.1.3 Proceso de incorporación y adaptación

Para García et al. (2011), la incorporación y adaptación de las personas a la organización constituye un macroproceso que busca garantizar que los nuevos empleados no solo posean las habilidades y competencias necesarias para el cargo, sino que también se integren de manera efectiva a la cultura, procesos y dinámicas de la empresa, buscando alinear las expectativas de los aspirantes al cargo con los objetivos organizacionales. Este macroproceso tiene por objeto facilitar la transición de los nuevos miembros a la organización, asegurando que comprendan y adopten los valores, normas y expectativas de la misma, a su vez que contribuyan con el alcance de los objetivos de la compañía y su crecimiento.

Según estos autores, el proceso de incorporación y adaptación está compuesto por varias etapas, las cuales van desde la requisición y reclutamiento hasta la selección, contratación y socialización e inducción. Estas etapas y su debida cronología están diseñadas para que la adaptación de los nuevos empleados a su entorno laboral, incluyendo cultura, comportamientos y proceso de la organización, sea lo más amigable y rápida posible. Es por esta razón que la ejecución de este macroproceso implica un enfoque integral, que involucre la alineación de expectativas, conocimientos, capacidades y conocimiento técnicos del nuevo empleado con los objetivos estratégicos de la organización y sus dinámicas internas de trabajo y cultura.

2.1.3.1 Definición del proceso de reclutamiento

Según Llanos (como se citó en García et al., 2011), el proceso de reclutamiento es una de las fases iniciales del macroproceso de incorporación, mediante el cual se busca atraer y captar a los candidatos potenciales a ocupar los cargos dentro de la organización con base en el perfil y sus requerimientos. A su vez, García et al. (2011) definen este proceso como una etapa para descubrir a los potenciales candidatos, no solo para las vacantes actuales sino futuras, proceso clave para que la organización cuente con el talento necesario y apto para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para otros autores como Sherman et al. (1999), este proceso es posterior y complementario al de requisición, el cual incluye la identificación precisa de los perfiles necesarios, el uso de fuentes de reclutamiento internas y externas, y la implementación de estrategias de comunicación efectivas para atraer a los mejores candidatos.

Con base en lo anterior, es fundamental la correcta estructuración de un proceso de reclutamiento, debido a que a través de este, se consideran tanto las necesidades actuales como las futuras de la organización, asegurando así una reserva de talento que pueda satisfacer las demandas en constante evolución del mercado laboral,

contribuyendo así mismo a la construcción de una cultura organizacional consistente y alineada con los objetivos de la empresa.

2.1.3.1.1 Cómo se diseña el proceso de reclutamiento

De acuerdo con García et al. (2011), el diseño de este proceso parte de la identificación de las necesidades de personal dentro de la organización, en donde a través de la elaboración de una requisición de personal, se detalla los requisitos para el cargo e información relevante como las competencias requeridas, condiciones laborales, tipo de vinculación y otros elementos que permiten tener una visión más holística frente a ese requerimiento de contratación, lo cual a su vez le permite a otros equipos que también estarán involucrados en este proceso, tener más contexto e información al respecto.

Una vez definida la requisición, el siguiente paso es determinar las fuentes de reclutamiento más adecuadas, ya sean internas o externas. Para García *et al.* (2011), las fuentes internas, como la promoción de empleados actuales, pueden ser útiles para fomentar el desarrollo profesional dentro de la organización. Por otro lado, las fuentes externas, como la publicidad en medios de comunicación, el uso de agencias de empleo e incluso las bolsas de empleo de universidades y asociaciones, son esenciales para atraer a candidatos que no pertenecen a la organización y así lograr mayor alcance y difusión. Finalmente, una vez se defina el tipo de convocatoria, la etapa final del proceso consiste en la publicación de la vacante.

2.1.3.1.2 Recomendaciones para el diseño del proceso de reclutamiento en una *startup*

El proceso de reclutamiento en una *startup* enfrenta una serie de desafíos únicos que requieren un enfoque estratégico, pero sobre todo flexible con el fin de atraer el talento necesario, especialmente en las primeras etapas de desarrollo de la

empresa. De acuerdo a lo indicado por Leung (2003), las *startups*, al ser empresas que se encuentran en una etapa de desarrollo muy temprana, pequeñas y en rápido crecimiento, se encuentran con limitaciones de recursos y falta de legitimidad organizacional, lo cual hace que la atracción de talento calificado sea un reto; es por esta razón que es crucial diseñar un proceso de reclutamiento que se ajuste no solo a las características de este contexto, sino también a las necesidades específicas de la compañía.

Leung (2003) afirma que este tipo de empresas suelen aprovechar sus redes tanto sociales como empresariales para atraer y reclutar talento, lo cual si bien resulta ser una fuente más operativa y menos escalable a futuro, a las *startups* este método algo menos formal o tradicional, les permite tener una conexión más directa y personal entre el reclutador (quien suele ser el fundador de la compañía) y el candidato. Si bien en la fase inicial de una *startup* el proceso de reclutamiento suele depender de los vínculos sociales y empresariales, es importante señalar que esto reduce los costos de reclutamiento y facilita la creación de un equipo cohesivo, alineado con los valores y cultura de la *startup*.

Adicionalmente, Leung (2003) señala la importancia de que el proceso de reclutamiento en una *startup* no solo debe enfocarse en las competencias técnicas del candidato en función del rol a desempeñar, sino también debe considerarse aspectos como el ajuste a la cultura, visión y valores de la compañía, siendo estos elementos cruciales para el proceso de adaptación, debido a que en las primeras etapas de desarrollo, este tipo de compañías requieren un equipo de trabajo con valores compartidos, para así asegurar la cohesión y enfoque de los objetivos tanto a nivel personal como organizacional y estratégico.

Finalmente, Leung (2003) recomienda la flexibilidad como elemento transversal e indispensable en el proceso de reclutamiento para una *startup*, los recursos limitados y la naturaleza cambiante del entorno empresarial son factores que estarán presentes en su mayoría, y por tanto las estrategias y métodos de reclutamiento también deberán estar sujetas a ajustes de acuerdo a las

circunstancias y etapas de crecimiento de la empresa. Es preciso señalar que la diversificación de las fuentes de reclutamiento también es un proceso necesario a medida que la evolución de la empresa lo exija, debido a que la profesionalización del equipo se convierte en una prioridad, accediendo así a los candidatos con los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes que son necesarias para contribuir al crecimiento de la organización y demandas del mercado.

Por otro lado, Rocha y Grilli (2024) plantean que las decisiones en el marco del proceso de reclutamiento en *startups* están directamente influenciadas por los recursos iniciales disponibles, el contexto de la industria y etapa de desarrollo, por tanto, los autores afirman que el proceso en referencia no puede concebirse como una serie de pasos genéricos, sin considerar el contexto real de la compañía, sino como una estrategia adaptativa que responde a las limitaciones propias la empresa.

Finalmente, Hietaniemi et al. (2024) destacan que en entornos altamente dinámicos como lo es el ecosistema *startup*, el proceso de reclutamiento debe enfocarse en atraer talento enfocado no únicamente por sus competencias técnicas inmediatas, sino por su capacidad de adaptabilidad, con el fin que su perfil pueda ajustarse a las necesidades de la organización. Por lo anterior, los autores sugieren que desde la etapa más temprana del reclutamiento, es indispensable considerar candidatos con un elevado grado de adaptabilidad y autonomía.

2.1.3.2 Definición del proceso de selección

El proceso de selección es un componente esencial dentro de cualquier organización, sin importar el tamaño, sector o mercado. Como lo indica Pereda y Berrocal (2006) (citado por García et al., 2011), este proceso consiste en identificar y escoger, entre una serie de candidatos previamente reclutados, aquellos que mejor se ajusten a los requisitos del cargo, con potencial de contribuir significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A su vez, como indica García (2004), (citado por García et al., 2011) destaca que la selección de

personal busca predecir el futuro comportamiento y desempeño del candidato dentro de la organización.

De acuerdo a García et al. (2011), el proceso de selección dentro de las organizaciones está compuesto por diferentes fases, que pueden variar dependiendo de la naturaleza de la compañía, el tipo de cargo, exigencias y requerimientos de contratación. Si bien algunos autores tienen posturas distintas frente al número y tipo de etapas que componen este proceso, como por ejemplo Pereda y Berrocal (2006), quienes sostienen que este proceso consta de ocho fases: preselección de candidatos, entrevista preliminar, pruebas, entrevistas en profundidad, entrevista con el superior inmediato, toma de decisiones, contratación, y acogida e incorporación; mientras que Bohlander y Snell (2008) señalan que está compuesto por otras ocho fases distintas: decisión de contratar, examen médico/prueba de detección de drogas, supervisor/entrevista de equipo, selección preliminar en el departamento de RH, investigación de antecedentes, pruebas de empleo (aptitud, logros), entrevista inicial en el departamento de RH, y conclusión de la solicitud. Lo cierto es que como afirmaron García et al. (2011), el proceso de selección inicia una vez se han reclutado los candidatos más adecuados para ocupar el cargo.

A su vez, los autores García et al. (2011), hacen referencia a los instrumentos de selección más utilizados, entre los cuales se ubican: el análisis de antecedentes, entrevistas pruebas de conocimiento general y específico, simulación de trabajo, visita domiciliaria y estudio de seguridad. Si bien estos son los instrumentos que se usan con mayor frecuencia, es importante mencionar que el diseño del proceso de selección, tanto en fases como uso de instrumentos, deberá ser ajustado por cada organización dependiendo de sus necesidades y requerimientos de personal.

Finalmente, una vez se haya tomado la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos, siendo este el último paso para dar cierre al proceso de selección, se dará inicio al proceso de inducción a los candidatos elegidos, quienes serán los indicados para asumir el rol, sus responsabilidades y retos, al tiempo que

contribuirán al crecimiento de la compañía, es por esa razón que este proceso es de suma importancia, puesto que uno de sus objetivos es asegurar que la empresa no solo cuente con personal que cumpla con los requisitos técnicos del cargo, sino que a su vez contribuyan a la construcción de la cultura organizacional y satisfacción de los objetivos de la compañía (García et al., 2011).

2.1.3.2.1 Cómo se diseña el proceso de selección

El diseño del proceso de selección, sus etapas y herramientas a utilizar, debe estar encaminado a las necesidades de personal de la organización, y los objetivos de la misma. De acuerdo a García et al. (2011), si bien el diseño de este proceso inicia una vez se han reclutado los candidatos más adecuados para ocupar el cargo, es necesario contar con las bases suficientes para constituir este proceso en un sistema de comparación y elección, es decir, tal y como afirma Chiavenato (2002), citado por García et al. 2011), es necesario considerar para este proceso, un sistema que permita comparar lo que se requiere para el cargo con la información que se logre extraer de los candidatos a partir de la implementación de los instrumentos de selección previamente mencionados, por lo que es indispensable para este proceso, la previa realización del análisis y diseño del cargo.

De acuerdo a García et al. (2011), y como se mencionó previamente, el proceso de selección dentro de las organizaciones está compuesto por múltiples fases, las cuales varían dependiendo de la naturaleza de la compañía, el tipo de cargo, exigencias y requerimientos de contratación. Por tanto, como paso siguiente al diseño de este proceso se ubica la estructuración de las fases dependiendo de las necesidades de la organización, donde a su vez se encuentra una fase de suma importancia, y es la de obtención de información de los candidatos, la cual se ejecuta a través de la aplicación de los instrumentos de selección, como por ejemplo: entrevistas, pruebas de conocimiento, simulación de trabajo, entre otros.

Según Robbins y Coulter (2005), como se citó en García et al., 2011), sin importar el instrumento de selección elegido para este proceso, es fundamental que este

tenga validez, tanto en términos de confiabilidad, es decir, que a través de él se pueda medir lo mismo en forma constante, y que a su vez esté relacionado con algún criterio importante de selección, es decir, que se tenga en consideración los criterios de contratación, el contexto y las necesidades actuales de la compañía, todo esto con el fin de que una vez se llegue a la etapa final del proceso de selección, la cual es la aceptación de algún candidato, la organización pueda asegurarse de haber seleccionado a la persona que no solo cumpla con los requisitos del puesto, sino que también esté alineada con la cultura y los valores de la empresa, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo.

2.1.3.2.2 Recomendaciones para el diseño del proceso de selección en una startup

El proceso de selección de personal en *startups* presenta desafíos puntuales. Como afirman Rocha y Grilli (2024), este tipo de compañías suelen operar bajo altos niveles de incertidumbre y recursos limitados, lo que dificulta aún más la contratación de talento adecuado, por lo que cada nuevo integrante del equipo tiene un gran impacto en la cultura y desempeño de la empresa, y tener en consideración múltiples aspectos: cultura, competencias técnicas, habilidades blandas y nivel de adaptabilidad es crucial para el éxito del diseño del proceso en referencia.

En lo que respecta a la definición de criterios de selección, Farasila y Pratama (2025) subrayan que las *startups* deben definir estos criterios de manera oportuna, equilibrando habilidades técnicas y compatibilidad cultural, debido a que de acuerdo a los hallazgos de su investigación, la falta de definición de estos criterios puede desencadenar sesgos, por tanto sugieren ampliarlos más allá de lo técnico, incorporando habilidades blandas, para así seleccionar el mejor talento, bajo un enfoque integral.

Farasila y Pratama (2025) sugieren que la ejecución de un proceso riguroso de selección de personal en *startups*, requiere de la implementación de métodos estructurados pero flexibles de evaluación. Los autores en referencia recomiendan

usar entrevistas basadas en competencias y pruebas prácticas alineadas a las responsabilidades y necesidades del cargo, complementadas con evaluaciones de compatibilidad cultural. Según Farasila y Pratama (2025), en la práctica esto implica una estrategia integral: combinar los requerimientos, especificaciones y necesidades del cargo, con pruebas específicas por competencias y entrevistas con preguntas que permita evaluar su nivel de adaptabilidad y compatibilidad cultural.

Finalmente, Adnin et al. (2022) afirma que las *startups* al ser organizaciones con limitaciones de recursos económicos y de personal, suelen contar con el involucramiento directo de los fundadores o líderes durante el proceso de selección, lo cual puede consumir mucho tiempo debido al esfuerzo considerable que implica reclutar, lo que ha traído como consecuencia la afectación de su propia productividad. Por lo anterior, los autores en referencia recomiendan equilibrar la participación de los líderes en dichos procesos, con el involucramiento de equipos de selección eficientes (al menos para las etapas más tempranas del proceso) o recurrir al apoyo de herramientas tecnológicas que promuevan la automatización, agilidad y eficiencia en el proceso, sin afectar la calidad del mismo.

2.1.3.3 Definición del proceso de inducción

El proceso de inducción es una etapa crucial dentro de la gestión del talento humano, cuyo objetivo es facilitar la integración del nuevo empleado en la organización y asegurar que se adapte rápidamente a la cultura, las normas y los procesos internos de la empresa. Como lo mencionan Gómez et al. (2003), citados por García et al. (2011), este proceso busca proporcionar al nuevo integrante la información necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones en el marco de su cargo. A su vez, Alles (2006), afirma que el proceso de inducción tiene por objeto familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas, funciones principales y unidad de trabajo, por lo que este será el primer paso en la construcción de la relación futura entre el nuevo empleado y la compañía, enfatizando de esta manera, la importancia que tiene este proceso, debido a que

como afirma Rodríguez (2007), las experiencias iniciales de un nuevo trabajador, influyen en su rendimiento, adaptación y expectativas en torno a la organización, favoreciendo de esta manera en factores como menores niveles de rotación, facilidad de aprendizaje, mejora en la moral de los empleados y menor ansiedad de cara a los procesos y retos que pronto deberá asumir el nuevo empleado, teniendo así un impacto positivo en su curva de aprendizaje y adaptación en la organización.

De acuerdo a Alles (2006), este proceso consta de dos etapas clave: la introducción a la organización y la introducción al puesto de trabajo. Durante la primera etapa, se ofrece al nuevo empleado una visión global de la empresa, que incluye información sobre su historia, misión, visión, políticas internas y estructura organizacional. Esta información es esencial para que el empleado entienda cómo funciona la organización y cuál es su rol dentro de ella. En la segunda etapa, que es la introducción al puesto, se profundiza en las responsabilidades específicas del cargo que el empleado ocupará, explicando en detalle las tareas que deberá realizar, los estándares de rendimiento esperados y las interacciones que tendrá con sus compañeros y superiores.

2.1.3.3.1 Cómo se diseña el proceso de inducción

El diseño del proceso de inducción debe ser planeado de manera cuidadosa y detallada, para asegurar que se cubran todos los aspectos clave que faciliten la integración del nuevo empleado en la organización. Como se mencionó previamente, el proceso de inducción se compone de dos etapas: introducción a la organización e inducción al puesto de trabajo, cuyo objeto es familiarizar al nuevo empleado con los elementos más fundamentales tanto de la organización como su cargo (Alles, 2006).

Como mencionan Bohlander y Snell (2008), el diseño del proceso de inducción debe ser hecho de manera detenida y con el rigor que requiere un proceso que tiene tanta importancia como este, todo con el fin de no pasar por alto elementos que serán claves para la adaptación del nuevo empleado, tanto en la organización como en su

rol. Es por esta razón que el autor plantea la elaboración de *checklist*⁸ que faciliten la inclusión de elementos fundamentales para el entendimiento y correcta ejecución de las funciones de su cargo, como por ejemplo: presentación con los empleados de su unidad de trabajo, condiciones de trabajo: horario, fecha de pago, reglamento de seguridad, entre otros.

Finalmente, para García et al. (2011), el tiempo estimado para el proceso de inducción no es específico, debido a que varía de acuerdo al cargo en cuestión, sus funciones y responsabilidades. Lo importante es que este sea diseñado para ejecutarse en el tiempo que sea necesario para garantizar que el nuevo empleado reciba toda la información necesaria respecto a su nuevo entorno laboral, lo cual no solo facilita su adaptación, sino que también contribuye a mejorar su rendimiento, la curva de aprendizaje y compromiso con la organización.

2.1.3.3.2 Recomendaciones para el diseño del proceso de inducción en una *startup*

El proceso de inducción en una *startup* cumple un rol fundamental en la integración efectiva de nuevos colaboradores, especialmente en contextos dinámicos y con recursos limitados Rocha y Grilli (2024). Así mismo Bauer (2010), afirma que un proceso de inducción estructurado y adaptado al entorno particular de la compañía no solo facilita la adaptación del nuevo talento, sino que también contribuye a la reducción de la tasa de rotación y aumenta la productividad desde los primeros días de la incorporación.

De acuerdo con Pratiwi et al. (2018), un proceso de inducción exitoso en *startups* debe abordar cinco dimensiones claves: presentación del producto, procesos y prácticas, familiarización con equipo, documentación y contexto organizacional; elementos que permiten al nuevo integrante adaptarse de manera más eficiente a la compañía. A su vez, los autores destacan que el entendimiento temprano del

⁸ Lista de comprobación en español, es una lista de elementos que se deben verificar o realizar para asegurar que una tarea o proceso se haga correctamente y de manera completa.

producto y sus componentes técnicos, junto con el conocimiento de las herramientas, procesos y flujos internos, permite acortar la curva de aprendizaje y promueve la motivación e integración del nuevo integrante.

Por otro lado, como resultado del estudio liderado por Pratiwi et al. (2018), se concluye que uno de los componentes más débiles del proceso de inducción suele ser la formalización y documentación de los procesos claves. Por lo que los autores recomiendan que estructurar materiales y actividades formativas que no solo incluyan el funcionamiento de los procesos internos, sino que también promuevan la participación activa y práctica del nuevo integrante, es clave para el diseño del proceso en referencia.

Finalmente, Enberg et al (2024) afirman que el éxito del diseño de un proceso de inducción está estrechamente ligado con la claridad organizacional, la disponibilidad de personas responsables de liderar las actividades de la inducción y la actualización de la documentación basada en la recopilación de retroalimentación activa. Así mismo, los autores recomiendan incorporar las siguientes prácticas al proceso de inducción: crear *checklist* personalizado para cada hito del proceso de inducción, unificar los recursos y documentación en un repositorio común, y asignar tareas desde el primer día, acompañado de un proceso de retroalimentación constante.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Reseña histórica de Momentu

Momentu es una empresa colombiana que nace a mediados del año 2021 en el marco del confinamiento por la pandemia del COVID 19. Esta empresa se ha consolidado no solo en el mercado colombiano sino latinoamericano, como una de las primeras plataformas 100% digitales y corporativas que busca gestionar el bienestar emocional y salud mental de los colaboradores de empresas alrededor de diferentes países. En la actualidad cuenta con clientes en más de 10 países en Latinoamérica, entre los que destaca empresas del Grupo Ecopetrol, Rappi, Clara y clientes de aseguradoras como Axa Colpatria y Colmena.

Su principal objetivo es democratizar el acceso a la salud mental y bienestar emocional alrededor de Latinoamérica, llegando a diferentes compañías de sectores como el de la tecnología, minería, marketing y comercio en línea, a través de un modelo de negocio *B2B*⁹, lo cual a la fecha le ha permitido impactar en la vida de más de 15.000 personas.

2.2.2 Lineamientos estratégicos

La Misión de la empresa es:

- “En Momentu, nuestro objetivo es democratizar el acceso al bienestar emocional y salud mental para los empleados de diferentes empresas en Latinoamérica. A través de nuestros servicios y alcance, buscamos que estas personas puedan mejorar su calidad de vida, y a su vez, las empresas puedan contar con equipos más saludables y productivos”.

La Visión de la empresa es:

⁹ Business to Business (Negocio a Negocio) en inglés, y se refiere a las transacciones comerciales entre empresas. Es decir, una empresa vende productos o servicios a otra empresa, no al consumidor final.

- “La proyección a futuro de Momentu, es consolidarse como la principal plataforma y referente para la gestión no solo de salud mental, sino de salud en general de los empleados de compañías que busquen acompañar a sus empleados en sus procesos de salud y bienestar, trabajando de manera transversal con aseguradoras y diferentes actores del ecosistema de salud, para así llegar a más personas en Latinoamérica”.

2.2.2.1 Valores de la organización

Los valores organizacionales de Momentu fueron definidos con el ánimo de construir un equipo alrededor de estos pilares, los cuales buscan reflejar un estilo de trabajo y cultura específica. Estos son:

- **Pasión por lo que hacemos:** ser parte del equipo de Momentu, implica trabajar con propósito y pasión, teniendo siempre como norte, que nuestro día a día puede llegar a tener un impacto sobre la vida de cientos de personas.
- **Perseverancia y propósito:** así nos caigamos 20 veces, como equipo estaremos dispuestos no solo a levantarnos, sino a aprender de nuestros desaciertos y volverlo a intentar las veces que sea necesario hasta alcanzar el objetivo.
- **Sentido de pertenencia por lo que hacemos:** como equipo, nos encargamos de hacer que las cosas pasen, cada quien es dueño de su rol y procesos, por tanto se encargará de sacarlo adelante, de levantar la mano si es necesario, pero siempre con la mentalidad de que cada quien es dueño y responsable de que las cosas ocurran.
- **Transparencia:** somos transparentes en nuestras interacciones, en el objetivo detrás de cada una de nuestras acciones, y saber cómo esto puede impactar en la vida de otras personas, y las de mi equipo
- **Las personas van primero:** creemos en el valor del individuo y queremos potenciar a cada persona dentro y fuera de Momentu a alcanzar sus objetivos. Seremos consistentes con lo que predicamos.

2.2.2.2 Estructura organizacional

Momentu cuenta con una estructura organizacional por áreas: ventas, producto y gestión del talento humano. Encabezando el área de ventas, se encuentra el Director General, quien es el encargado de la estructuración de la estrategia de ventas, definición de objetivos organizacionales y a su vez liderar los esfuerzos respecto a la venta y crecimiento de cartera de clientes. Esta área está compuesta por tres cargos: *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), quienes en conjunto desempeñan un rol transversal en la compañía, ya que su alcance comprende responsabilidades ligadas a procesos de identificación de oportunidades, retroalimentación, ampliación del portafolio de clientes, gestión del *pipeline*, negociación, retención y fidelización de clientes actuales.

Por un lado, el equipo de SDR está compuesto por ocho personas bajo un contrato laboral en Colombia a término indefinido, quienes desempeñan un papel clave en la búsqueda e identificación de prospectos, dando apertura a nuevas oportunidades comerciales a través de la recopilación de información valiosa del prospecto, respecto a sus intereses y necesidades, para que seguido a ello, el equipo de BD, compuesto por siete personas bajo un contrato laboral en Colombia a término indefinido, conviertan estas oportunidades en ventas reales, asegurando un flujo de ingresos constante y contribuyendo al crecimiento financiero de la compañía a través de la consolidación de una base sólida de clientes. A su vez, el cargo de CS juega un papel crucial en cuanto a la retención de los clientes actuales, ya que busca asegurar que estos obtengan valor derivado de la utilización del producto o servicio; del mismo modo, este cargo no solo busca reducir la tasa de deserción, sino también fomentar la lealtad del cliente a través de la consolidación de promotores del servicio. Es importante resaltar que solo hay una persona que desempeña este cargo y se encuentra vinculada a la compañía bajo un contrato laboral en Colombia a término indefinido.

Por otro lado el área de producto, encabezada por el Director de Producto, está a su vez compuesta por cuatro cargos: líder de tecnología, analista de data, analista de operaciones y analista clínico. En lo que respecta al líder de tecnología, este se encarga de traducir las necesidades del cliente, tendencias en el mercado y priorización de parte del Director de Producto, en productos digitales para consumo de los usuarios finales dentro de la plataforma. Por otro lado, el Director de Producto también se encarga de liderar los analistas de data operaciones y clínico, quienes tienen como objetivo principal contribuir desde esfuerzos no tecnológicos (*no-code*¹⁰), a la construcción del producto digital, como por ejemplo: consolidando y enseñando la data de los usuarios, diseñando prototipos que otros equipos usarán para hacer testeos con clientes y usuarios o incluso, llevando la relación los diferentes *stakeholders*¹¹ dentro y fuera de la empresa. Es importante señalar que estas cuatro personas están vinculadas a la compañía bajo un contrato laboral en Colombia a término indefinido.

Finalmente, el área de gestión del talento humano está encabezada por el Director General y recibe apoyo de un analista de gestión del talento humano, quien también se encuentra vinculada a la compañía bajo un contrato laboral en Colombia a término indefinido.

2.2.2.3 Función del área de gestión del talento humano en Momentu

La función del área se encuentra bajo el liderazgo del Director General, quién recibe apoyo de un analista de gestión del talento humano. Al tratarse de una empresa que está en sus etapas iniciales, no cuenta con ningún tipo de estructuración o formalización en relación al diseño de cargos y los procesos de incorporación y adaptación para los nuevos integrantes de la compañía, por tanto, gran parte de sus

¹⁰ El desarrollo "*no code*" (sin código) permite a personas sin conocimientos de programación crear aplicaciones, sitios web y flujos de trabajo automatizados utilizando herramientas visuales y sin escribir código.

¹¹ Los "*stakeholders*" (o grupos de interés) son personas, grupos o entidades que están involucrados en una organización, proyecto o empresa y que pueden verse afectados por las decisiones o acciones tomadas por la misma.

esfuerzos están encaminados en crear y estructurar el área desde cero, con enfoque principalmente en la creación de diseño de cargos y la formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL

Como se ha señalado previamente, Momentu no cuenta con perfiles de cargos diseñados en el área de ventas, al igual que no tiene un diseño formal en sus procesos de incorporación (reclutamiento y selección) y adaptación (inducción).

Por tanto, el diagnóstico de la situación actual parte de la descripción y análisis de las entrevistas semiestructuradas dirigidas al Director General y a la primera persona que ocupó el cargo de BD (ver anexo A y B en este documento). Con base en ello y el proceso de observación desempeñado por la autora del presente trabajo bajo su rol como analista de gestión del talento humano dentro de la organización, es posible comprender cómo se han ejecutado estos procesos de manera informal. A su vez se captura una visión clara del contexto organizacional y de las expectativas frente a la formalización de estos procesos para los cargos de *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), tomando como punto de referencia el marco teórico correspondiente.

3.1.1 Perfil de cargos en el área de ventas de Momentu

En Momentu, no existe un perfil formalmente diseñado para los cargos del área de ventas. Si bien a lo largo de la entrevista el Gerente General reconoce que se han hecho algunas asignaciones informales de los cargos, el perfil de cargos no ha sido documentado o formalizado. Como parte del proceso de observación desempeñado por la autora del presente trabajo, se pudo identificar que aunque el Director General está al tanto de la importancia del diseño de cargos y las repercusiones que ha traído el no tenerlo formalizado, ha sido un reto para él darle prioridad a la formalización de este proceso, debido al enfoque en la operatividad inmediata y en la agilidad que exige el entorno de una *startup*.

Por lo anterior, en lo que respecta al proceso de diseño de perfil de cargos en el marco de la propuesta del presente trabajo, los esfuerzos están encaminados en la

creación y diseño de estos perfiles, teniendo en consideración las expectativas del Director General y las necesidades de la organización.

3.1.2 Proceso actual de reclutamiento

En Momentu, el proceso de reclutamiento es realizado de manera informal, pues al tratarse de un equipo reducido, ha sido principalmente el Director General y la primera persona que ocupó el cargo de BD quienes ha liderado los esfuerzos en torno a la ejecución de este proceso.

De acuerdo a lo expresado por la primera persona que ocupó el cargo de BD, la búsqueda de talento se realiza principalmente mediante *LinkedIn* (siendo esta una de las herramientas más empleadas y con mayor éxito en las *startups*), algunas recomendaciones internas e incluso a través de compañías cazatalentos, sin el uso de estrategias estructuradas o planificadas. Este enfoque de reclutamiento ha resultado en contrataciones reactivas, como consecuencia de necesidades inmediatas, y también ha provocado pérdidas económicas al hacer uso de cazatalentos en una etapa tan temprana dentro de la compañía. Adicionalmente, se identifica que el proceso de reclutamiento es realizado bajo un enfoque *ad-hoc*¹², principalmente a través de la red de contacto personales de los cofundadores y bolsa de empleos de las principales universidades del país.

Adicionalmente, la búsqueda de candidatos se hace sin un formato o guía uniforme, sin especificaciones claras del perfil del cargo y las competencias requeridas; lo cual ha provocado que si bien en algunas ocasiones se encuentren candidatos de manera ágil, no siempre se logra una correcta alineación con las necesidades estratégicas de la empresa y las habilidades técnicas esperadas para desempeñar los cargos, generando retrasos en la toma de decisiones y contratación.

Por lo anterior, la propuesta para el proceso de reclutamiento está principalmente enfocada en formalizar este proceso, su documentación y estructura. Partiendo desde la identificación de canales clave y exitosos para la búsqueda de talento,

¹² Para referirse a lo que se dice o hace solo para un fin determinado.

como el planteamiento de una estrategia estructurada que siga un flujo de proceso que permita la estandarización y unificación de formato, para así abordar las problemáticas que se han desencadenado como consecuencia de la falta de la formalización de este proceso.

3.1.3 Proceso actual de selección

El proceso de selección no cuenta con un diseño formalizado para el área de ventas de Momentu. De acuerdo al proceso de observación desarrollado, se pudo identificar que este proceso se basa principalmente en la realización de entrevistas a los candidatos, las cuales son lideradas por el Director General. Sin embargo, estas entrevistas no cuentan con una estructura o formato específico que contribuya al proceso de selección. A su vez, como consecuencia de la entrevista hecha al Director General, se concluye que a lo largo de este proceso no se emplean herramientas estandarizadas ni evaluaciones objetivas para seleccionar el personal, debido a que las decisiones se toman principalmente en función de las impresiones del entrevistador, teniendo como consecuencia un alto grado de subjetividad del proceso e incluso contratación de personal que no cumple con las expectativas del cargo.

Es importante destacar que si bien se evidencia la falta de estructura y objetividad en el desarrollo de este proceso, el Director General durante la entrevista hecha para el presente trabajo, precisó que si bien considera importante la formalización de este proceso, necesita que a su vez este sea adaptado a las necesidades, cultura y características de una *startup*, pues considera que podría caerse en la burocracia y creación de múltiples procesos que solo ralenticen la toma de decisiones, características que no destacan en una *startup* y entorpecen la agilidad. A su vez el entrevistado enfatizó en la importancia de que este proceso también tenga un enfoque cualitativo estructurado, la implementación de dinámicas de *roleplay*¹³ y calificación en el uso de herramientas como CRMs, con el fin de consolidar este

¹³ El roleplay, o juego de roles, es una técnica donde los participantes asumen la personalidad y el comportamiento de un personaje en una situación simulada.

proceso desde un enfoque más objetivo, pero adaptado a las necesidades de una *startup* y de los cargos para el área de ventas.

3.1.4 Proceso actual de inducción

Al igual que los procesos previamente abordados, el proceso de inducción no se encuentra formalmente diseñado ni documentado. De acuerdo a la entrevista sostenida con la primera persona que ocupó el cargo de BD, los nuevos integrantes del área de ventas no reciben un plan estructurado para su integración. En su lugar, gran parte de la información que requieren para iniciar sus funciones se transmite de manera informal, a través de la interacción espontánea con los otros miembros del equipo, especialmente con la primera persona que ocupó el cargo de BD. Sin embargo este acompañamiento no sigue un plan formal para su incorporación, el nuevo integrante desconoce la información más relevante sobre la empresa, su cultura, procesos y asignación de sus principales responsabilidades, por lo que la calidad, rigor y profundidad de la información recibida varía significativamente entre cada nuevo ingreso, prolongando la curva de aprendizaje y generando incertidumbre en los primeros días de trabajo.

Generalmente la primera persona que ocupó el cargo de BD es quien se convierte de manera informal en su punto de referencia durante los primeros días. Esta persona ofrece explicaciones sobre aspectos básicos del día a día: qué información encontrar en el *Notion*¹⁴, principales recursos de *Hubspot*, cómo acceder a información como bases de datos de prospectos, *pitch*¹⁵ de Momentu y reuniones recurrentes para el área de ventas y el equipo de Momentu en general. Sin embargo este acompañamiento se da de forma reactiva, es decir, solo ocurre cuando el nuevo empleado formula preguntas o requiere ayuda específica, debido a que no existe una agenda clara o ruta de inducción predefinida, por lo que este

¹⁴ Notion es una aplicación multifuncional para la gestión de proyectos, tareas, notas y documentos.

¹⁵ Un "pitch" es una presentación breve, generalmente persuasiva, utilizada para presentar una idea, producto o proyecto a un público específico con el objetivo de obtener apoyo, financiación, o una acción concreta.

acompañamiento que nace de la improvisación, depende por completo de la disponibilidad de la primera persona que ocupó el cargo de BD, y suele limitarse a la primera semana.

Por otro lado, tampoco existe una fase formal de retroalimentación que permita evaluar la experiencia de inducción desde la perspectiva del nuevo empleado, lo que limita las posibilidades de mejora e iteraciones del proceso en referencia, dificultando la detección temprana de posibles brechas en la integración y alineación de las expectativas en ambos sentidos: del nuevo empleado de cara a la compañía, y viceversa.

En síntesis, el proceso actual de inducción carece de etapas clave para su desarrollo exitoso, como la bienvenida institucional, presentación de herramientas y canales de comunicación, presentación de sus principales responsabilidades e interacción con sus compañeros de trabajo y retroalimentación del proceso. Por lo que, de acuerdo al proceso de observación desarrollado por la autora del presente trabajo, la falta de formalización de este proceso es una de las quejas más recurrentes del equipo, generando una sensación de insatisfacción, desorden y desconexión, debido a que no se les proporciona un marco claro de qué esperar durante sus primeros días de adaptación, afectando la motivación y compromiso de algunos colaboradores.

3.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE CARGOS Y LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL ÁREA DE VENTAS EN MOMENTU

3.2.1 Diseño de perfil de cargos del área de ventas en Momentu

Con base en las entrevistas semiestructuradas y el proceso de observación, se presenta los perfiles de cargo de: *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS) del área de ventas en Momentu, teniendo en consideración las respuestas y comentarios de los entrevistados, sus expectativas y necesidades en cuanto al perfil requerido para cada uno de los

cargos, y los requerimientos de diseño y formato característicos de una *startup*, con el fin de abordar las dificultades desencadenantes de la falta de un perfil de cargos.

El diseño se hizo bajo un esquema que conserva la estructura tradicional de un formato de perfil de cargo, teniendo en consideración las reflexiones académicas de autores citados en el marco teórico de este trabajo. Es importante destacar que este diseño fue adaptado a las necesidades de la compañía y expectativas de los entrevistados, abordando retos como la falta de formalización y documentación para el equipo interno de Momentu, teniendo en consideración el tipo de redacción, diseño, paleta de colores y estilo de escritura característicos de Momentu.

A continuación se presentan los perfiles de cargo diseñados para los cargos de: *Sales Development Representative* (SDR) (ver figura 1), *Business Developer* (BD) (ver figura 2) y *Customer Success* (CS) (ver figura 3). La estructura de cada perfil consta de cinco secciones:

- **Primera sección:** se brinda una breve introducción al documento, indicando el objetivo y contenido de este.
- **Segunda sección:** consta de la descripción del cargo, abordando dos apartados de suma importancia: la misión y sus principales responsabilidades en el marco de la compañía.
- **Tercera sección:** contiene el detalle de los requerimientos del cargo, en términos de tres principales factores: formación académica, experiencia laboral y habilidades clave para el desarrollo del cargo
- **Cuarta sección:** indica información del cargo en cuanto al relacionamiento con el resto del equipo, precisando información como su jefe inmediato y con qué otras áreas interactuará, con el fin de brindar más detalle del alcance de sus responsabilidades y funciones de cara al resto del equipo
- **Quinta sección:** detalla los recursos necesarios para el correcto desempeño del cargo, los cuales los provee la compañía.

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR

Formato perfil de cargo

Para el cargo de Sales Development Representative



Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (continuación)



Introducción

Este documento es el **perfil de cargo** para **Sales Development Representative (SDR)**, el cual es de uso exclusivo interno para el equipo de Momentu, en este documento se encuentran las principales características, requerimientos, misión, funciones y responsabilidades de este cargo.

Por tanto, es un documento “brújula” donde se definen con claridad qué se busca y espera del candidato, para así asegurar que tanto sus expectativas como las del equipo estén alineadas. Y así optimizar el proceso de reclutamiento en la compañía.

¿Qué información se encuentra en este documento?

- Identificación del cargo
 - Nombre del cargo
 - Área a la que depende e interacción con otros equipos
- Descripción del cargo
 - Misión
 - Principales responsabilidades del cargo
 - Modalidad de trabajo
 - Tipo de contratación
 - Remuneración económica
- Requerimientos del cargo
 - Formación académica y conocimientos requeridos
 - Habilidades requeridas
 - Experiencia laboral requerida
- Recursos necesarios para el desarrollo del cargo, ofrecidos por la compañía

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)



Nombre del cargo

Identificación del cargo

Este perfil de cargo es para el rol de: Sales Development Representative (SDR)

Área a la que depende e interacción con otros equipos

Identificación del cargo

El día a día de un SDR en Momentu está lleno de interacción y colaboración con otros equipos, y pertenece únicamente al área de ventas

- **Director general:** le reporta directamente a esta persona, líder del área de ventas en Momentu. Quien es su guía estratégico mientras trabaja para construir un pipeline sólido de prospectos.
- **Equipo de BD:** está en constante comunicación con este equipo ya que su trabajo es esencial para nutrir sus oportunidades y asegurar que las ventas sigan fluyendo.
- **Nota:** esta persona es el puente entre prospectos y grandes cierres de clientes, por tanto es una pieza clave del área de ventas

Identificación del cargo

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)

02	
Misión	
<i>Descripción del cargo</i>	
Un Sales Development Representative (SDR) en Momentu tiene la misión de identificar, calificar y nutrir prospectos para asegurar que el equipo de Business Developer (BD) convierta oportunidades y prospectos en ventas reales.	
Este cargo es clave para abrir puertas hacia nuevas oportunidades comerciales, consolidando relaciones que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.	
Principales responsabilidades del cargo	
<i>Descripción del cargo</i>	
• Prospección de clientes: identificar y contactar prospectos alineados con el Ideal Customer Profile (ICP) de Momentu. Utilizando herramientas de prospección como LinkedIn Sales Navigator, email, llamadas telefónicas, Apollo, Hunter. • Calificación de prospectos: evaluar las necesidades e intereses de los prospectos a través de llamadas en frío, correos, reuniones virtuales y mensajes en LinkedIn. Asegurando que cumplan con los criterios clave para avanzar en el pipeline. • Colaboración estratégica: trabajar de la mano con los BDs para garantizar una transición fluida de prospectos calificados, manteniendo un pipeline nutrido y alineado con el perfil de clientes. • Gestión de datos: documentar todas las interacciones en el sistema CRM: Hubspot, asegurando la trazabilidad y análisis de métricas comerciales. • Estrategia comercial: contribuir con información valiosa al equipo sobre tendencias del mercado y oportunidades de mejora en los procesos de prospección.	Descripción del cargo

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)

02



Modalidad de trabajo

Descripción del cargo

- La modalidad de trabajo para este cargo es 100% remota, para personas que vivan en Colombia y sean residentes de ese país.
- Tipo de jornada: completa
- No requiere de disponibilidad para viajar

Tipo de contrato

Descripción del cargo

Todos los cargos en Momentu son bajo un tipo de contrato a término indefinido, bajo los lineamientos establecidos por las leyes colombianas.

Remuneración económica

Descripción del cargo

Para este cargo se establece una remuneración económica de:

- Salario: \$4.000.000 COP
- Comisiones: por cumplimiento de meta de agendamiento de reuniones calificadas
 - Se paga \$80.000 COP por cada reunión calificada
 - La meta es de 12 reuniones calificadas al mes
 - Estas comisiones son sin techo
- **Nota:** los anteriores conceptos están sujetos a deducciones por ley

Descripción del cargo

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)

03



Formación académica y conocimientos

Requerimientos del cargo

- **Formación profesional:** profesionales graduados de carreras como:
 - Administración de empresas
 - Ingeniería industrial
 - Mercadeo
 - Negocios internacionales
- **Conocimientos:** en Momentu se apuesta al aprendizaje sobre la marcha, pero es importante que el candidato cuente con conocimiento intermedio-avanzado en al menos los ítems que no están marcados como “opcional”:
 - Conocimiento en excel: nivel intermedio-avanzado
 - Conocimiento en herramientas de CRM y marketing como:
 - Hubspot
 - Salesforce (Opcional)
 - MailChimp (Opcional)
 - Manejo de herramientas para prospectar y gestionar prospectos:
 - Hubspot
 - Hunter
 - Apollo
 - Never bounce (Opcional)
 - Idiomas
 - Español: fluido / nativo
 - Inglés: intermedio / avanzado (Nivel B2-C1).

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)

03



Habilidades requeridas

Requerimientos del cargo

Este cargo requiere de **habilidades interpersonales, analíticas** y de **adaptabilidad** que le permitan al candidato desenvolverse de forma eficiente en un entorno ágil, orientado a resultados y en constante evolución. A continuación se presentan las habilidades clave para desempeñarse con éxito en este cargo:

- **Comunicación efectiva:** habilidad para expresarse con claridad, tanto de forma verbal como escrita, permitiendo transmitir mensajes de manera persuasiva, estructurada y empática, adaptando el lenguaje según el tipo de interlocutor y el canal de comunicación.
- **Mentalidad de startup:** comodidad para trabajar en entornos dinámicos, con cambios constantes en prioridades y procesos. Se espera que la persona esté orientada al logro, se adapte con rapidez, proponga mejoras y mantenga un enfoque flexible sin perder de vista los objetivos del equipo.
- **Capacidad de análisis y buen criterio:** habilidad para tomar decisiones rápidas y acertadas en situaciones ambiguas o con información limitada. Se valora la capacidad para evaluar escenarios, identificar patrones y resolver problemas de manera práctica, priorizando el valor para el negocio.

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)



Experiencia laboral requerida



Requerimientos del cargo

- **Experiencia:**
 - Entre 1 y máximo 2 años de experiencia en ventas, prospectando nuevos negocios o generando apertura de mercados a través de herramientas como LinkedIn, llamadas ó correo electrónico.
 - No es indispensable, pero se valora como un plus, candidatos que tengan experiencia en: startups, empresas de reclutamiento, bienestar o SaaS.
- **Nivel de cargo:**
 - **Junior:** candidato con experiencia laboral entre 1 a máximo 2 años

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)



Recursos necesarios para el cargo



Recursos para el cargo

Para que el desempeño del SDR sea óptimo, estos son los recursos indispensables para el desarrollo del cargo, proporcionados por la compañía:

- Laptop de alto rendimiento: para ejecutar todas sus tareas sin interrupciones.
- Teclado y mouse ergonómicos: para garantizar comodidad en su jornada laboral.
- Audífonos de calidad: para que las llamadas con prospectos sean claras y profesionales.
- Acceso a licencias premium: de herramientas como HubSpot, Apollo y otras plataformas clave para el éxito en prospección.
- Acceso a herramientas de: comunicación como Slack o Meet, para que siempre esté conectado con el equipo.

Figura 1. Formato de perfil de cargo para SDR (Continuación)

05



Información de control del documento

Tipo de documento: perfil de cargo para SDR

Versión del documento: 1.3

Fecha de elaboración: 17 octubre 2024

Fecha de última actualización: 08 marzo 2025

Elaborado por: Laura Vargas Cely

Aprobado por: Juan Montoya

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD

Formato perfil de cargo

Para el cargo de Business Developer

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)



Introducción

Este documento es el **perfil de cargo** para **Business Developer (BD)**, el cual es de uso exclusivo interno para el equipo de Momentu, en este documento se encuentran las principales características, requerimientos, misión, funciones y responsabilidades de este cargo.

Por tanto, es un documento “brújula” donde se definen con claridad qué se busca y espera del candidato, para así asegurar que tanto sus expectativas como las del equipo estén alineadas. Y así optimizar el proceso de reclutamiento en la compañía.

¿Qué información se encuentra en este documento?

- Identificación del cargo
 - Nombre del cargo
 - Área a la que depende e interacción con otros equipos
- Descripción del cargo
 - Misión
 - Principales responsabilidades del cargo
 - Modalidad de trabajo
 - Tipo de contratación
 - Remuneración económica
- Requerimientos del cargo
 - Formación académica y conocimientos requeridos
 - Habilidades requeridas
 - Experiencia laboral requerida
- Recursos necesarios para el desarrollo del cargo, ofrecidos por la compañía

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)



Nombre del cargo



Identificación del cargo

Este perfil de cargo es para el rol de: Business Developer (BD)

Área a la que depende e interacción con otros equipos



Identificación del cargo

Un BD en Momentu está en el centro de las operaciones comerciales de Momentu, colaborando con diferentes equipos para lograr resultados extraordinarios:

- **Director General:** le reporta directamente a él, quien no solo es su líder inmediato, sino también su mentor estratégico. Con él se afinan las estrategias comerciales para que estén alineadas con la visión general de la empresa para cada oportunidad de negocio.
- **Equipo de SDR:** está en constante comunicación y colaboración con este equipo ya que es su fuente de prospectos calificados, asegurando de que el pipeline esté siempre nutrido y alineado con el perfil de cliente Momentu, garantizando que cada lead esté listo para avanzar en el proceso de ventas.
- **Equipo de CS:** una vez cerrado un trato, el BD trabaja con el equipo de CS para asegurar que las relaciones iniciadas se traduzcan en clientes felices y comprometidos. Este cargo es el puente entre la venta inicial y una experiencia impecable para el cliente.
- **Director de Producto:** colabora con esta persona para compartir los insights clave obtenidos en reuniones de discovery y demos, ayudando a mejorar la propuesta de valor de Momentu.

Identificación del cargo

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)

02



Misión

Descripción del cargo

Un **Business Developer (BD)** en Momentu tiene la misión de desarrollar relaciones estratégicas con clientes potenciales y cerrar oportunidades comerciales que impulsen el crecimiento de Momentu.

Desde identificar prospectos clave hasta cerrar deals, este cargo es fundamental para fortalecer la presencia de Momentu en el mercado y consolidar alianzas que generen impacto y sostenibilidad a largo plazo.

Principales responsabilidades del cargo

Descripción del cargo

- **Identificación de oportunidades comerciales:** calificar en reuniones de discovery o demo los leads del equipo SDR, con el fin que sean estratégicos y representen oportunidades reales de negocio en mercados clave.
- **Cierre de negocios:** gestionar y liderar todo el proceso de venta, desde la presentación del producto hasta la negociación y firma de contratos con clientes potenciales.
- **Construcción de relaciones estratégicas:** establecer relaciones sólidas con tomadores de decisiones y stakeholders clave, posicionando a Momentu como líder en su sector.
- **Cumplimiento de objetivos comerciales:** alcanzar y superar métricas de ventas, ingresos y crecimiento definidas trimestral y anualmente.
- **Gestión del pipeline de ventas:** mantener actualizado el CRM con información precisa sobre cada oportunidad comercial, asegurando un seguimiento constante y efectivo.
- **Representación de la empresa:** participar en eventos, reuniones y ferias comerciales que posicionen a Momentu como un referente en el sector de salud mental.

Descripción del cargo

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)

02



Modalidad de trabajo

Descripción del cargo

- La modalidad de trabajo para este cargo es 100% remota, para personas que vivan en Colombia y sean residentes de ese país.
- Tipo de jornada: completa
- Sí requiere de disponibilidad para viajar

Tipo de contrato

Descripción del cargo

Todos los cargos en Momentu son bajo un tipo de contrato a término indefinido, bajo los lineamientos establecidos por las leyes colombianas.

Remuneración económica

Descripción del cargo

Para este cargo se establece una remuneración económica de:

- Salario: \$6.500.000 COP
- Comisiones: por cierre de contratos con clientes.
 - La comisión se paga sobre el valor bruto del contrato, y varía dependiendo de este monto:
 - Contratos iguales o inferiores a \$50.000.000 COP: comisión del 5%
 - Contratos superiores a \$50.000.000 COP: comisión del 12%
 - Estas comisiones son sin techo
- **Nota:** los anteriores conceptos están sujetos a deducciones por ley

Descripción del cargo

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)



Formación académica requerida

Requerimientos del cargo

- **Formación profesional:** profesionales graduados de carreras como:
 - Administración de empresas
 - Mercadeo
 - Negocios internacionales
- **Conocimientos:** en Momentu se apuesta al aprendizaje sobre la marcha, pero es importante que el candidato cuente con conocimiento intermedio-avanzado en al menos los ítems que no están marcados como “opcional”:
 - Conocimiento en excel: nivel intermedio-avanzado
 - Conocimiento en herramientas de CRM y marketing como:
 - Hubspot
 - Salesforce (Opcional)
 - MailChimp (Opcional)
 - Manejo de herramientas para prospectar y gestionar prospectos:
 - Hubspot
 - Hunter
 - Apollo
 - Never bounce (Opcional)
 - Idiomas
 - Español: fluido / nativo
 - Inglés: intermedio / avanzado (Nivel B2-C1).

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)



Habilidades requeridas

Requerimientos del cargo

Este cargo requiere un perfil comercial con **gran capacidad de adaptación**, **pensamiento crítico** y **orientación a resultados**. A continuación se presentan las habilidades clave para desempeñar con éxito en este cargo:

- **Capacidad de influencia y cierre:** habilidad para identificar los intereses del interlocutor, construir argumentos persuasivos y conducir conversaciones hacia acuerdos concretos, utilizando técnicas de negociación y gestión de objeciones.
- **Comunicación clara y efectiva:** facilidad para expresar ideas de manera estructurada, precisa y convincente, tanto en formatos escritos como orales, adaptándose al tipo de prospecto o situación comercial.
- **Mentalidad startup:** disposición para trabajar en contextos cambiantes, con alto nivel de autonomía, proactividad y capacidad para tomar decisiones bajo presión sin depender de procesos rígidos o estructuras jerárquicas.
- **Capacidad de argumentación sólida:** habilidad para construir y comunicar argumentos convincentes que refuercen el valor del producto o servicio, especialmente en contextos de negociación o ante objeciones, demostrando dominio del discurso comercial y seguridad frente a la toma de decisiones del prospecto.

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)



Experiencia laboral requerida

Requerimientos del cargo

- **Experiencia:**
 - Entre 1 y máximo 2 años de experiencia en ventas, desempeñando roles de ventas B2B, ventas consultivas o desarrollo de negocios,
 - No es indispensable, pero se valora como un plus, candidatos que tengan experiencia en: startups, empresas de reclutamiento, bienestar, software o SaaS.
- **Nivel de cargo:**
 - **Junior:** candidato con experiencia laboral entre 1 a máximo 2 años

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)

04



Recursos necesarios para el cargo



Recursos para el cargo

Para que el desempeño del BD sea óptimo, estos son los recursos indispensables para el desarrollo del cargo, proporcionados por la compañía:

- Laptop de alto rendimiento: para ejecutar todas sus tareas sin interrupciones.
- Teclado y mouse ergonómicos: para garantizar comodidad en su jornada laboral.
- Audífonos de calidad: para que las llamadas con potenciales clientes sean claras y profesionales.
- Acceso a licencias premium: de herramientas como HubSpot, LinkedIn Sales Navigator y otras plataformas clave para el éxito en seguimiento a potenciales clientes.
- Acceso a herramientas de: comunicación como Slack o Meet, para que siempre esté conectado con el equipo.

Figura 2. Formato de perfil de cargo para BD (Continuación)

05



Información de control del documento

Tipo de documento: perfil de cargo para BD

Versión del documento: 1.2

Fecha de elaboración: 17 agosto 2024

Fecha de última actualización: 03 febrero 2025

Elaborado por: Laura Vargas

Aprobado por: Juan Montoya

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS

Formato perfil de cargo

Para el cargo de Customer Success

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)



Introducción

Este documento es el **perfil de cargo** para **Customer Success (CS)**, el cual es de uso exclusivo interno para el equipo de Momentu, en este documento se encuentran las principales características, requerimientos, misión, funciones y responsabilidades de este cargo.

Por tanto, es un documento “brújula” donde se definen con claridad qué se busca y espera del candidato, para así asegurar que tanto sus expectativas como las del equipo estén alineadas. Y así optimizar el proceso de reclutamiento en la compañía.

¿Qué información se encuentra en este documento?

- Identificación del cargo
 - Nombre del cargo
 - Área a la que depende e interacción con otros equipos
- Descripción del cargo
 - Misión
 - Principales responsabilidades del cargo
 - Modalidad de trabajo
 - Tipo de contratación
 - Remuneración económica
- Requerimientos del cargo
 - Formación académica y conocimientos requeridos
 - Habilidades requeridas
 - Experiencia laboral requerida
- Recursos necesarios para el desarrollo del cargo, ofrecidos por la compañía

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)



Nombre del cargo

Identificación del cargo

Este perfil de cargo es para el rol de: Customer Success (CS)

Área a la que depende e interacción con otros equipos

Identificación del cargo

Un CS en Momentu es el centro de la fidelización y retención de los clientes de Momentu, colaborando con distintos equipos para lograr resultados extraordinarios:

- **Director general:** le reporta directamente a él, quien es su guía para mantener las relaciones con los clientes alineadas con la visión y objetivos de Momentu.
- **Equipo de BD:** colabora estrechamente con este equipo en la etapa final del cierre del negocio, para que el salto entre la venta inicial y el onboarding sea perfecto.
- **Director de Producto:** colabora con esta persona para aportar insights de su interacción con los clientes, para que así el área de producto se puedan crear soluciones que realmente impacten y mejoren la propuesta de valor de Momentu.

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)

02	
Misión  <i>Descripción del cargo</i>	Un Customer Success (CS) en Momentu lidera la relación con los clientes de Momentu, siendo este cargo el principal punto de contacto y la cara visible de Momentu frente a los clientes, líderes C-level y HR Managers. Su misión incluye fomentar el engagement en la plataforma de cara a los clientes, maximizando el uso y valor del producto de Momentu, para así garantizar el cumplimiento de métricas clave como: mejora del bienestar, NPS, retención, upselling y renovación, asegurando la satisfacción y fidelización de los clientes. Principales responsabilidades del cargo  <i>Descripción del cargo</i>
	• Relacionamiento con el cliente: monitorear y gestionar la relación con el cliente, asegurando el cumplimiento de indicadores clave, como por ejemplo: NPS, engagement, activación de usuarios, renovación y upselling. • Acompañamiento estratégico: guiar a los clientes de Momentu durante su journey en la plataforma, asegurando que cada interacción esté alineada con sus necesidades y expectativas. • Resolución proactiva de problemas: anticiparse a posibles desafíos que puedan enfrentar los clientes y ofrecer soluciones rápidas y efectivas. • Impulso del valor: ayudar a los clientes de Momentu a descubrir y maximizar el impacto de los servicios en sus equipos, asegurando que cada interacción sea significativa, y que Momentu sea una herramienta de valor e indispensable para sus equipos. • Recopilación de feedback: capturar y proveer insights clave de los clientes y colaborar con el área de producto para mejorar y robustecer la propuesta de valor de Momentu. Descripción del cargo

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)



Modalidad de trabajo

Descripción del cargo

- La modalidad de trabajo para este cargo es 100% remota, para personas que vivan en Colombia y sean residentes de ese país.
- Tipo de jornada: completa
- Sí requiere de disponibilidad para viajar

Tipo de contrato

Descripción del cargo

Todos los cargos en Momentu son bajo un tipo de contrato a término indefinido, bajo los lineamientos establecidos por las leyes colombianas.

Remuneración económica

Descripción del cargo

Para este cargo se establece una remuneración económica de:

- Salario: \$6.500.000 COP
- Comisiones: por upselling (re-compra) y renovación de contratos.
 - La comisión es del 5% sobre el valor bruto del contrato.
 - Estas comisiones son sin techo.
- **Nota:** los anteriores conceptos están sujetos a deducciones por ley

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)

03



Formación académica requerida

Requerimientos del cargo

- **Formación profesional:** profesionales graduados de carreras como:
 - Administración de empresas
 - Ingeniería industrial
 - Mercadeo
 - Negocios internacionales

- **Conocimientos:** en Momentu se apuesta al aprendizaje sobre la marcha, pero es importante que el candidato cuente con conocimiento intermedio-avanzado en al menos los ítems que no están marcados como “opcional”:
 - Conocimiento en excel: nivel intermedio-avanzado
 - Conocimiento en herramientas de CRM y marketing como:
 - Hubspot
 - Salesforce (Opcional)
 - MailChimp (Opcional)
 - Idiomas
 - Español: fluido / nativo
 - Inglés: intermedio / avanzado (Nivel B2-C1).

Requerimientos del cargo

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)



Habilidades requeridas

Requerimientos del cargo

Este cargo requiere de habilidades interpersonales, analíticas y de comunicación. A continuación se presentan las habilidades clave para desempeñar con éxito este cargo:

- **Habilidad para la gestión de relaciones interpersonales:** capacidad para establecer vínculos de confianza con los clientes, gestionando diferentes tipos de personalidad y adaptando la comunicación para mantener relaciones saludables y sostenibles en el tiempo.
- **Escucha activa y comunicación empática:** habilidad para comprender en profundidad las necesidades, preocupaciones y objetivos del cliente, demostrando empatía y respondiendo de forma asertiva y clara.
- **Orientación a la resolución de problemas:** capacidad para analizar situaciones complejas con rapidez, identificar la raíz de los problemas y proponer soluciones realistas y efectivas que contribuyan al éxito del cliente.
- **Mindset de startup:** comodidad trabajando en entornos cambiantes, con autonomía y criterio para tomar decisiones rápidas que impacten directamente la experiencia del cliente.
- **Capacidad de argumentación estratégica:** habilidad para sostener conversaciones difíciles con clientes en riesgo de abandono (churn), presentando con claridad mejoras, alternativas y propuestas de valor que contribuyan a su retención, alineadas con el roadmap del producto o servicio.

Requerimientos del cargo

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)



Experiencia laboral requerida



Requerimientos del cargo

- **Experiencia:**
 - Entre 1 y máximo 2 años de experiencia laboral desempeñando roles de cara a clientes, liderando relaciones con Manager y C-Levels o gestión de cartera de clientes.
 - No es indispensable, pero se valora como un plus, candidatos que tengan experiencia en: startups, empresas de reclutamiento, bienestar, software o SaaS.
- **Nivel de cargo:**
 - **Junior:** candidato con experiencia laboral entre 1 a máximo 2 años

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)



Recursos necesarios para el cargo

Recursos para el cargo

Para que el desempeño del SDR sea óptimo, estos son los recursos indispensables para el desarrollo del cargo, proporcionados por la compañía:

- Laptop de alto rendimiento para que pueda ejecutar todas sus tareas sin interrupciones.
- Teclado y mouse ergonómicos para garantizar comodidad en su jornada laboral.
- Audífonos de calidad para que las llamadas con clientes sean claras y profesionales.
- Acceso a licencias premium de herramientas como HubSpot, LinkedIn Sales Navigator y otras plataformas clave para que la interacción con los clientes sea exitosa
- Acceso a herramientas de comunicación como Slack o Meet, para que siempre estar conectado con el equipo.

Figura 3. Formato de perfil de cargo para CS (Continuación)

05



Información de control del documento

Tipo de documento: perfil de cargo para CS

Versión del documento: 1.6

Fecha de elaboración: 05 agosto 2024

Fecha de última actualización: 03 abril 2025

Elaborado por: Laura Vargas

Aprobado por: Juan Montoya

3.2.2 Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento

La propuesta para el proceso de reclutamiento de los cargos del área de ventas en Momentu, aborda las necesidades y problemáticas que se han desencadenado como consecuencia de la falta de formalización, documentación y ejecución informal de este proceso. Cuatro aristas se tienen en cuenta para esta propuesta: 1) Estructura, documentación y optimización de cada etapa del proceso de reclutamiento a través de un flujo de trabajo ; 2) Definición de los principales canales de reclutamiento; 3) Búsqueda proactiva de talento a través de *LinkedIn*; 4) Estandarización de formatos, diseños y piezas, adaptadas al estilo visual y gráfico característico de Momentu.

3.2.2.1 Flujo de trabajo para el proceso de reclutamiento en Momentu

Parte de los esfuerzos de esta propuesta de mejora es contribuir a la formalización del proceso de reclutamiento en la compañía, es por eso que a través de ella se busca estructurar este proceso con un énfasis en la documentación del proceso a través de un diagrama de flujo de trabajo (Ver figura 4). Este diagrama detalla el paso a paso del mismo e incluye el formato de requisición de personal y el uso de herramientas tecnológicas que permiten centralizar la información y mejorar la trazabilidad de cada fase del proceso.

Entre esas herramientas se encuentra *Notion*, una plataforma de gestión de contenidos, productividad y colaboración que actúa como repositorio único para centralizar la información más valiosa de una compañía. La elección de Momentu y de muchas otras *startups* para utilizar *Notion* obedece a varias razones: por un lado, esta herramienta ofrece una interfaz intuitiva, altamente flexible y personalizable, características muy valoradas en contextos dinámicos como el de las *startups*. Además, su capacidad para integrar bases de datos, documentos y tareas en un mismo espacio facilita la coordinación entre distintos equipos de trabajo.

A diferencia de otras soluciones, menos robustas o más costosas, *Notion* cuenta con una versión gratuita muy completa y planes de pagos que inician desde los \$10 USD por usuario al mes, siendo esta última opción la elegida por Momentu, ya que

es accesible, se ajusta a sus necesidades de uso y tamaño de la compañía y facilita la escalabilidad de sus procesos. Para el proceso de reclutamiento, esta herramienta se emplea para facilitar la interacción con los integrantes del equipo involucrados en el proceso y la centralización de su respectiva documentación.

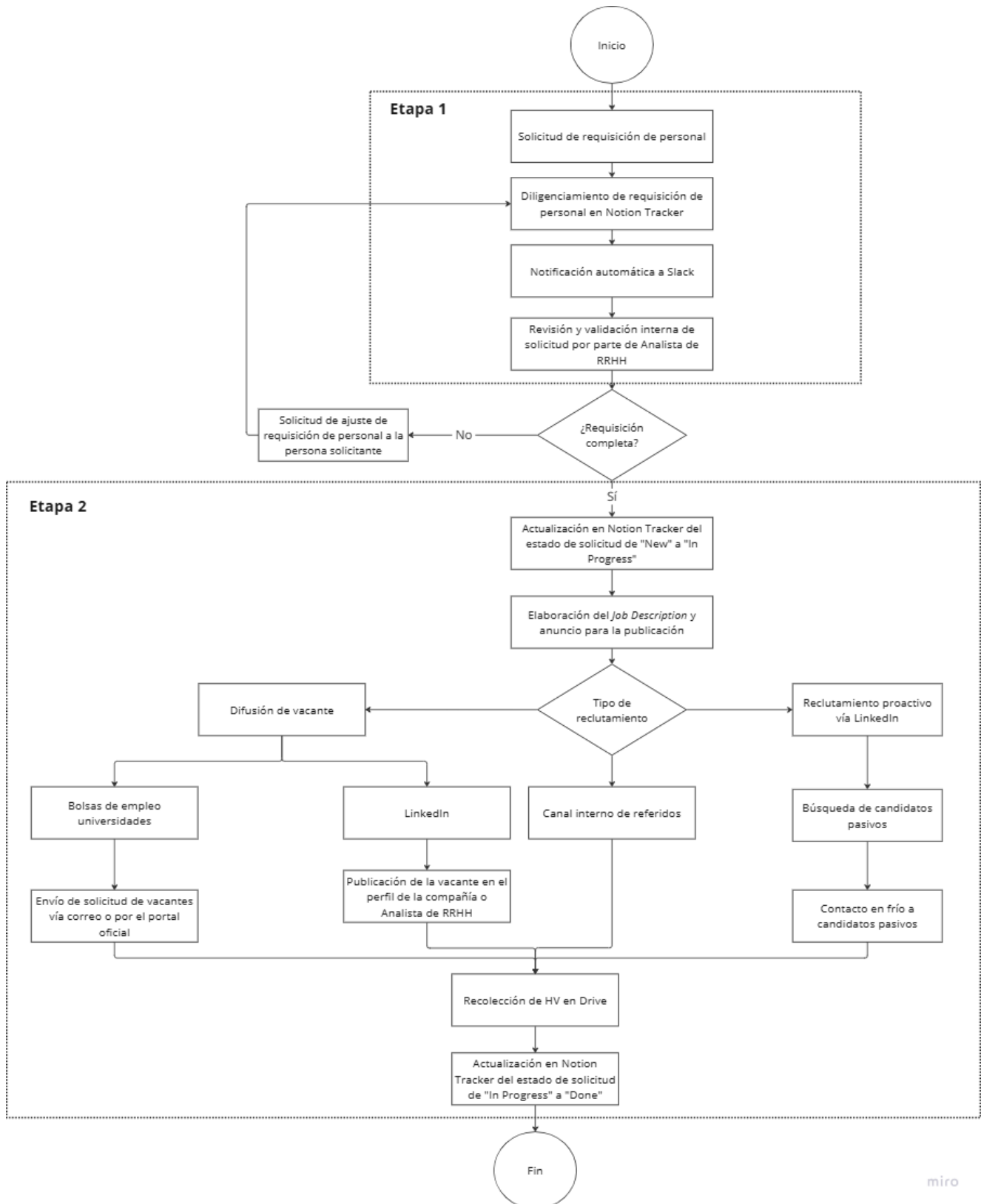
En este mismo proceso también se involucra *Slack*¹⁶, herramienta de mensajería y colaboración en tiempo real, que permite mantener una comunicación ágil entre los equipos. *Slack* ha sido ampliamente adoptado en Momentu, debido a su capacidad para facilitar la comunicación asincrónica, mantener conversaciones estructuradas por canales e hilos y la posibilidad de integrarse con múltiples aplicaciones como: *Jira*¹⁷, *Notion* o *Google Calendar*¹⁸, por lo que representa una solución versátil que se adapta al ritmo de trabajo de equipos de distintos tamaños y con modalidades de trabajo remoto. En lo que respecta a su costo, esta herramienta ofrece planes que parten desde los 9 USD por mes por usuario o incluso un plan gratuito con funcionalidades básicas pero suficientes para equipos pequeños como Momentu. Para el proceso de reclutamiento, esta herramienta se emplea para centralizar la comunicación respecto a las requisiciones de personal, facilitar las notificaciones en tiempo real, y sus respectivas actualizaciones.

¹⁶ Slack es una plataforma de mensajería basada en canales que permite a las personas colaborar y comunicarse de forma organizada.

¹⁷ Jira es una herramienta de software que se utiliza para gestionar proyectos, especialmente en el ámbito del desarrollo de software.

¹⁸ Google Calendar es un servicio en línea que funciona como una agenda digital y calendario electrónico para gestionar tu tiempo y actividades

Figura 4. Diagrama de flujo de proceso de reclutamiento

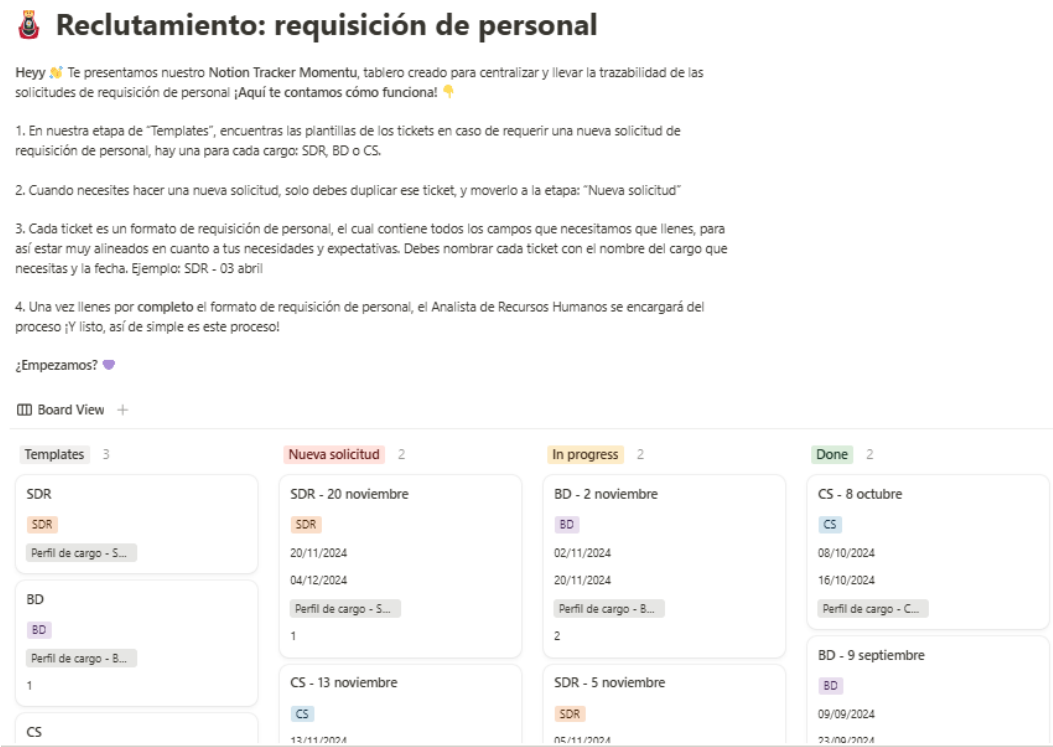


A continuación se describe cada uno de los pasos que componen el flujo de trabajo para el proceso de reclutamiento, haciendo énfasis en algunas fases y elementos clave. Este flujo consta de dos etapas:

3.2.2.1.1 Primera etapa del flujo de trabajo para proceso de reclutamiento en Momentu

Esta etapa parte de la centralización de las solicitudes de requisición de personal en el tablero de requisición de personal en la herramienta de *Notion*, creado para recopilar de una manera ágil y transparente todas las solicitudes de personal, y así facilitar su seguimiento (Ver figura 5).

Figura 5. Tablero de requisición de personal



Fuente: elaboración propia

Una vez identificado el tablero a través del cual se recopila las solicitudes de requisición de personal, inicia el flujo del proceso evidenciado en la Figura 4

1. **Solicitud de requisición de personal:** el flujo comienza una vez el Director General identifica la necesidad de cubrir una posición específica en el área de ventas, quien debe formalizar dicha solicitud mediante el uso del tablero.
2. **Diligenciamiento de formato de requisición de personal:** el Director General, diligencia el formato de requisición de personal creado en el marco de esta propuesta (Ver figura 6). Por defecto, en el tablero se encuentran creados los tres formatos de requisición para los cargos de: *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS). Este formato a su vez contiene los campos para recopilar información clave como: quién levanta la solicitud, el link del documento de perfil de cargo, fecha en que se levanta la solicitud, fecha límite en que se espera cubrir la vacante, número de vacantes disponibles, rango salarial, tipo de vinculación y un espacio para comentarios u observaciones. Esto con el objetivo de estandarizar, centralizar y hacer seguimiento a las solicitudes.

Figura 6. Formato de requisición de personal

SDR

Nombre del cargo	SDR
Quién solicita	Director General
Perfil de cargo	Perfil de cargo - SDR.pdf
Fecha solicitud	@03/03/2023
Fecha cubrir vacante	@15/04/2023
# No. De vacantes	3
Rango salarial	2.500.000 - 3.500.000 COP
Tipo de vinculación	Contrato término indefinido
Status	Templates

¿Tienes alguna observación adicional? Siéntete libre de añadir información que creas necesaria.

No olvides llenar los campos de arriba, para así estar muy alineados y ayudarte en este proceso de reclutamiento 🚀

Fuente. Elaboración propia.

3. **Notificación automática en Slack:** con el fin de fomentar la trazabilidad, agilidad y centralización en el proceso de reclutamiento, se crea una

notificación automática en *Slack* que se activa una vez el formato de requisición de personal es diligenciado (Ver figura 7), gracias a una automatización creada con *Zapier*¹⁹ en el marco de la presente propuesta, la cual permite conectar *Notion* con *Slack* en tiempo real sin necesidad de requerir del apoyo del equipo de tecnología.

A través de esta integración, cada vez que se registra una nueva solicitud, se envía una notificación inmediata a un canal de *Slack* llamado “Reclutamiento”, cuyos miembros son únicamente el Director general y el analista de gestión del talento humano, quien estará informado de inmediato y dará prioridad a la solicitud. A su vez, la notificación contiene datos clave de la solicitud, como: nombre del cargo solicitado, quién levantó la solicitud de requisición de personal, fecha de la solicitud y fecha límite para cubrir la vacante, datos de suma importancia para mejorar la visibilidad y trazabilidad del proceso, garantizando que todo quede documentado y centralizado.

Es importante señalar que si bien Momentu cuenta con un equipo reducido y pocas personas involucradas directamente en el proceso de reclutamiento, se considera fundamental implementar esta automatización desde una etapa temprana debido a que: en primer lugar, Momentu es una compañía que prioriza un enfoque tecnológico y escalable para todos sus procesos, sin importar el área, por lo que incluso aquellas tareas que pueden manejarse de una manera más manual (como una llamada para levantar la solicitud de requisición de personal), se diseñan desde el inicio con la capacidad de adaptarse a un mayor volumen operativo, garantizando eficiencia y escalabilidad.

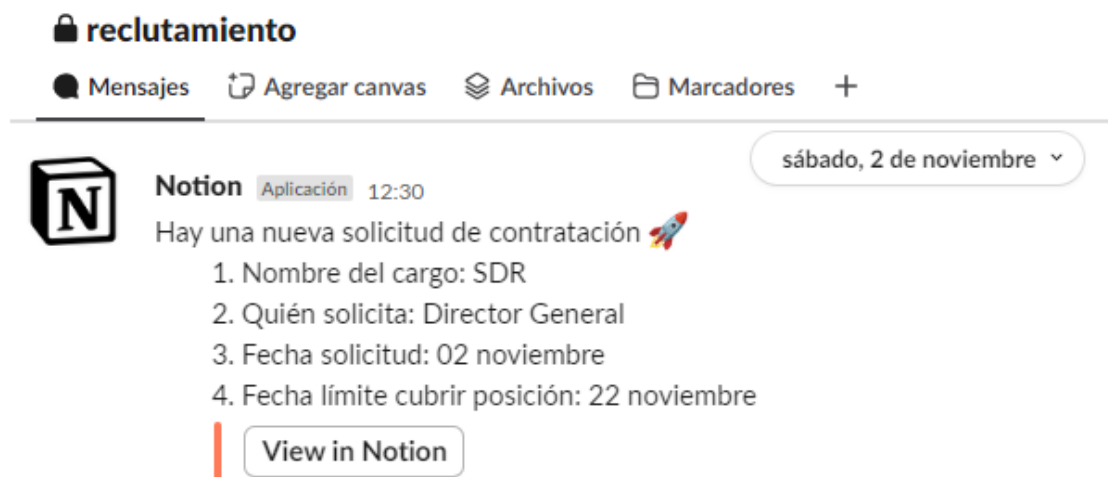
En segundo lugar, este tipo de automatizaciones garantizan la centralización de la información en canales institucionales, evitando el uso de medios informales como llamadas telefónicas o mensajes dispersos que dificultan la trazabilidad, documentación y seguimiento del proceso. Finalmente, la implementación de

¹⁹ Zapier es un programa que existe para quién desea conectar herramientas web sin la necesidad de tener conocimientos de programación.

sistemas asincrónicos de comunicación como este tipo de automatizaciones, optimiza el tiempo de los miembros del equipo, permitiendo que cada persona pueda enfocar sus esfuerzo en tareas de mayor valor, lo cual es esencial en un contexto dinámico y de mucha agilidad, como es el de las *startups*.

En lo que respecta a *Zapier*, herramienta empleada para esta integración, esta destaca como una solución ampliamente adoptada en el ecosistema *startup* debido a su facilidad de uso, capacidad de conectar con cientos de aplicaciones sin requerir de conocimientos técnicos muy avanzados y flexibilidad para automatizar tareas de carácter repetitivo. En el marco de esta propuesta se elige esta herramienta por su bajo costo (cuenta con un plan gratuito con funciones básicas como esta notificación a *Slack* automatizada), sus funcionalidades, capacidad de integraciones y disponibilidad de *webhooks*²⁰. A diferencia de otras soluciones, *Zapier* permite a un muy bajo costo, realizar integraciones de forma eficiente y escalable y brinda acceso a cientos de funcionalidades que garantizan la escalabilidad de muchos procesos.

Figura 7. Notificación automática de *Slack*



Fuente. Elaboración propia.

²⁰ Un webhook es una comunicación automatizada, en tiempo real, entre aplicaciones o sistemas cuando ocurre un evento específico.

4. **Revisión y validación interna:** el analista de gestión del talento humano revisa los detalles de la solicitud para asegurarse de que el formato de requisición de personal esté completo. En caso de que falte información, se solicita al Director General, quien levantó la solicitud, que complete la información restante, esto vía *Slack* en el mismo hilo de conversación.
5. **Aprobación de la requisición:** si la solicitud está completa y cumple con los requisitos establecidos, el analista de gestión del talento humano aprueba vía *Slack* a través de la reacción de un emoticón de aprobación, y se actualiza el estado de la solicitud en el tablero de *Notion*, pasando de “Nueva solicitud” a “*In progress*” (*en curso*), permitiendo así avanzar con la siguiente y última etapa del diagrama de flujo.

3.2.2.1.2 Segunda etapa del flujo de trabajo para proceso de reclutamiento en Momentu

Esta etapa que se evidencia en la Figura 4, consiste en la creación y difusión de las vacantes, así como en la búsqueda proactiva de candidatos por parte del analista de gestión del talento humano, asegurando que las aplicaciones se gestionen de manera estructurada y efectiva.

1. **Elaboración de la descripción del cargo:** una vez aprobada la solicitud, el analista de gestión del talento humano redacta los anuncios necesarios para su publicación, asegurando que la comunicación sea clara, atractiva y estandarizada para los candidatos ideales.
2. **Definición de canales de reclutamiento:** en el marco de esta propuesta se plantea tres canales principales de reclutamiento, componente sobre el que se abordará y profundizará más adelante.
 - a. Para la difusión de vacantes, se plantea:
 - i. Bolsas de empleo universitarias: ideal para cargos *junior*²¹.

²¹ Puestos de nivel de entrada o iniciación profesional, destinados a personas con poca o ninguna experiencia en un área específica.

- ii. Difusión de vacante vía *LinkedIn*: para un alcance más amplio en el marco profesional
- b. Reclutamiento proactivo: para buscar candidatos pasivos mediante herramientas como *LinkedIn Sales Navigator*, y diversificar las fuentes de reclutamiento.
- c. Canal interno de referidos: es una práctica común en el ecosistema *startup*, especialmente durante sus primeras etapas de crecimiento, es la recomendación directa de candidatos por parte de los fundadores, líderes o miembros del equipo.

3. Recepción de aplicaciones: una vez publicada la vacante, el analista de gestión del talento humano inicia la recopilación de las hojas de vida provenientes de los diferentes canales de reclutamiento. En el caso de las bolsas de empleo universitarias, la recepción de las hojas de vida se gestiona directamente a través del portal de la universidad, donde hay una opción para visualizar y descargar las hojas de vida que el equipo universitario ha cargado para el perfil que se está reclutando. Debido a la naturaleza de este canal, se establece un plazo máximo de 10 días para que puedan cargar las hojas de vida, teniendo en consideración que esta misma fecha límite es incluida en el momento de registrar la vacante en el portal de la universidad.

Respecto a la recepción de hojas de vida por medio de la difusión vía *LinkedIn*, la descarga de estos documentos se realiza diariamente al término de la jornada laboral, con el fin de recopilar la mayor cantidad de aplicaciones y así mismo filtrarlas constantemente. Debido a que este es uno de los canales donde más se reciben hojas de vida, se establece un plazo de 7 días para hacer este proceso.

Por otro lado, en cuanto al reclutamiento proactivo vía *LinkedIn Sales Navigator*, una vez el analista realiza la búsqueda estructurada por este medio, se contacta al potencial candidato, quien enviará su hoja de vida. Este documento es descargado

y almacenado. En este caso, se establece un plazo de 7 días para hacer este proceso.

Finalmente, todas las hojas de vida recolectadas por los distintos medios son centralizadas en una carpeta específica dentro de *Google Drive*, asignada exclusivamente para la vacante correspondiente. Esta forma de almacenamiento que asemeja un repositorio compartido, permite mantener trazabilidad del proceso en tiempo real, garantiza el acceso a todos los integrantes del equipo involucrados en el proceso y facilita el posterior análisis de cada perfil. El proceso de recepción y recolección de hojas de vida culmina una vez se han recopilado al menos 45 hojas de vida, debido a que este umbral mínimo permite asegurar una muestra representativa que garantice calidad y márgenes de éxito en el proceso posterior: selección de candidatos.

- 4. Actualización de estado en el tablero de *Notion*:** una vez finalizada la fase de recepción y centralización de las hojas de vida, el analista de gestión del talento humano actualiza el estado de la solicitud de requisición de personal en el tablero de *Notion*, herramienta que permite visualizar de manera clara y organizada el avance de cada solicitud en el proceso de reclutamiento. En esta fase, la tarjeta correspondiente al cargo pasa del estado "*In Progress*" a "*Done*", indicando que se ha complicado con la recolección de mínimo 45 hojas de vida y es apropiado avanzar con el proceso de selección.

3.2.2.2 Definición de las principales fuentes de reclutamiento

La definición de los canales de reclutamiento para la difusión de vacantes y la búsqueda de talento es un elemento clave que forma parte de la propuesta de mejora para el proceso en referencia, debido a que como se ha mencionado previamente, la falta de estructura y claridad en las estrategias de búsqueda ha dificultado la captación de perfiles relevantes, aumentando los tiempos para cubrir las posiciones y afectando el crecimiento de Momentu. Esta propuesta busca estandarizar y optimizar el proceso de reclutamiento mediante la selección de tres fuentes que responden a la necesidad de encontrar el mejor talento, combinando

alcance estratégico, eficiencia en costos y relevancia para el contexto de una *startup* en crecimiento: 1) Bolsa de empleo de universidades; 2) Difusión de vacantes vía *LinkedIn*; 3) Canal interno de referidos.

- **Bolsa de empleo de universidades:** Por un lado, las bolsas de empleo universitarias son plataformas ideales que permiten captar talento joven y ambicioso, que busca desarrollarse a nivel profesional en entornos ágiles e innovadores como lo son las *startups*. Estas plataformas suelen ser gestionadas por universidades y ofrecen un acceso directo a estudiantes y recién graduados interesados en iniciar su etapa profesional, lo cual es un escenario favorecedor, puesto que este canal suele tener costos bajos o nulos, haciendo que sea una opción accesible para empresas emergentes como Momentu, al tiempo que favorece en la construcción de alianzas estratégicas con universidades para el reclutamiento recurrente.

Con el fin de poder hacer uso de este canal y como se evidencia en la Figura 8, se establecieron, en el marco de esta propuesta, alianzas estratégicas con las principales universidades de Cali y Bogotá: Universidad del Valle, Universidad Icesi, Universidad de los Andes y Universidad Javeriana, lo que permitió:

- Registro en plataforma de empleo universitarias: se hizo el registro en las plataformas de empleo universitarias, permitiendo la publicación de las vacantes, dando acceso inmediato a los perfiles de estudiantes y recién graduados, para así garantizar un flujo constante y eficiente de candidatos.
- Comunicación constante con oficina de egresados: se estableció un canal directo con las oficinas de egresados de dichas universidades, quienes comparten las vacantes dentro de sus redes y envían hojas de vida de manera proactiva, priorizando la agilidad en la entrega, y optimizando los tiempos de respuesta del proceso de reclutamiento.

Figura 8. Portal de empleo de la Universidad Javeriana

The screenshot shows a web interface for job offers. At the top, there's a header with 'REGRESA' and 'Ofertas'. Below this, a navigation bar includes 'Guardar' and 'Volver'. The main content area is titled 'Nombre del cargo' and 'Oferta Laboral'. It lists the company 'Momentu' with NIT: 901391748 and 'OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS'. There are several filters and selection options: 'Requiere confidencialidad en el nombre de la empresa?', 'Requiere confidencialidad para el salario?', 'Esta oferta es restringida?', 'Rango Salarial' (Min. and Max. selection), 'Salario Exacto (Dato sólo visible para la Universidad)', 'Experiencia Mínima', 'Fecha de vencimiento (dd/mm/aaaa)', 'Disponibilidad para viajar?', 'Tipo de contrato', 'Experiencia Máxima', 'Nivel del Cargo', 'Dedicación', 'País', 'Ciudad', and 'Modalidad'. Each filter has a 'Seleccionar' button.

Fuente: elaboración propia

- Difusión de vacantes vía *LinkedIn*:** por otro lado, la estrategia de difusión de vacantes vía *LinkedIn* se implementa como un canal formal, profesional y altamente eficiente para la atracción de talento. Esta plataforma permite maximizar la visibilidad de las vacantes disponibles en Momentu, con el objetivo de alcanzar una audiencia más amplia y específica de profesionales interesados en trabajar en un ambiente dinámico e innovador. La difusión se realiza únicamente desde el perfil corporativo de la compañía, lo que garantiza una comunicación coherente, alineada con la identidad de la marca y respaldo institucional, bajo un enfoque que fortalece la formalización del proceso, evitando depender de canales personales y transmitiendo mayor credibilidad y profesionalismo frente a potenciales candidatos. El desarrollo de esta estrategia consiste principalmente en:
 - Publicación de las vacantes en el perfil corporativo de Momentu:** como se muestra en la Figura 9, la vacante se publica directamente desde el perfil institucional de la compañía, acompañado de mensajes diseñados para ser claros, atractivos y alineados con los valores de la organización. A través de estas publicaciones no solo se destaca la

cultura y el impacto del cargo dentro de la compañía, sino que a su vez genera un interés orgánico entre los posibles candidatos

Figura 9. Publicación de vacante vía LinkedIn

We are hiring! 🤝🚀

En Momentu estamos creciendo a un ritmo increíble, es por eso que estamos buscando a un Sales Development Representative (SDR)

Nos ayudarás a abrir oportunidades de negocio y conectarlas con nuestro equipo de ventas.

Así que si buscas un nuevo reto en tu vida profesional y eres apasionado por el mundo de las startups, escríbenos, estaremos felices de conocerte

Es tu Momentu de ayudarnos a democratizar la salud mental en LATAM 🙌

Si conoces de alguien que puede estar interesado, menciónalo en los comentarios 🙌



We're Hiring

Te ofrecemos:

- ☒ Trabajo remoto
- ☒ Salario competitivo
- ☒ Opciones de aprendizaje y crecimiento profesional

momentu

83 comentarios - 16 veces compartido

Fuente. Elaboración propia.

- **Canal interno de referidos:** en el marco de esta propuesta de mejora, se incorpora de manera estructurada una práctica que si bien es común y adoptada en el contexto *startup*, suele operar desde la informalidad: la recepción de perfiles de candidatos referidos por contactos cercanos a los cofundadores, práctica que en el marco de esta propuesta es denominada: Canal interno de referidos. Por lo general estos perfiles llegan al equipo de cofundadores a través de recomendaciones de sus colegas, ex compañeros de trabajo, socios estratégicos o inversionistas, quienes consideran que determinada persona referida puede encajar con el perfil que se busca y la cultura Momentu.

En un contexto de crecimiento como el de Momentu, donde la consolidación de un equipo de alto nivel es un elemento crítico, es esperable que los cofundadores reciban de manera frecuente este tipo de sugerencias. Sin embargo; este canal de reclutamiento (pese a su potencial) puede generar sesgos en el proceso de contratación y convertirse en un riesgo si no es incorporado de forma estructurada y objetiva dentro del proceso de reclutamiento y selección, debido a que tiende a quedar por fuera de los flujos establecidos, sin trazabilidad, sin criterios objetivos de selección y sin visibilidad para el área de gestión del talento humano.

Por lo anterior, se propone que una vez un candidato sea sugerido por un referido, su información sea registrada en el *Notion Tracker* por parte del analista de gestión del talento humano, lo que permite que este perfil al igual que el resto, avance por todas las etapas del proceso de selección, evitando sesgos, trato preferencial y siendo evaluado de manera transparente a través de las herramientas definidas en esta propuesta.

Este enfoque permite centralizar y aprovechar las redes de contacto que son propias e intrínsecas al contexto *startup*, sin necesidad de comprometer la objetividad, transparencia y estandarización del proceso. A su vez, formalizar este canal de reclutamiento contribuye a robustecer la gestión del talento, debido a que se combina el potencial que tiene las recomendaciones personales, con la rigurosidad

de un proceso diseñado para ser escalable; en lugar de operar como una vía paralela e informal a los procesos ya establecidos, convirtiéndose así en una fuente legítima de reclutamiento de talento, con criterios claros, trazabilidad, transparencia y visibilidad.

3.2.2.3 Búsqueda proactiva de talento a través de *LinkedIn*

En el contexto de las organizaciones, especialmente las *startups*, depender únicamente de la difusión de vacantes a través de los medios seleccionados, resulta ineficiente para atraer los perfiles más calificados. En muchas ocasiones, los profesionales que cumplen con las capacidades, experiencia y perfil que la organización necesita, no buscan un cambio laboral, por lo que la búsqueda proactiva de talento en *LinkedIn* se convierte en una estrategia indispensable por incluir dentro del proceso de reclutamiento.

Por lo anterior, este es un factor clave que forma parte de la propuesta de mejora para el proceso en referencia, abordando las necesidades y dificultades previamente mencionadas. Esta propuesta busca diversificar las fuentes de reclutamiento, con el objetivo de identificar, contactar y atraer a potenciales candidatos a través de: 1) Estructurar, documentar y optimizar el proceso de búsqueda proactiva de candidatos vía *LinkedIn Sales Navigator* y 2) *Training* de búsqueda para uso de *LinkedIn Sales Navigator*. A través de este enfoque, se plantea un sistema estructurado y formal que no solo optimiza los esfuerzos de reclutamiento, sino que a su vez busca reducir los tiempos de contratación y mejorar la calidad de la prospección de los candidatos en el marco del proceso en referencia. A continuación se amplía cada uno de los dos subprocesos:

3.2.2.3.1 Flujo de trabajo para el proceso de búsqueda de candidatos vía *LinkedIn Sales Navigator*

Con el objetivo de diversificar las fuentes de reclutamiento, y que este proceso sea de carácter proactivo, se incorporó el uso de *LinkedIn Sales Navigator*, plataforma especializada que permite realizar búsquedas segmentadas a través de filtros y criterios más específicos como: ubicación geográfica, tipo de industria o sector,

cargo, empresas en las que ha trabajado previamente, habilidades específicas, entre otros, lo cual permite acotar la búsqueda de manera más eficiente, evitando contactar a perfiles que no son compatibles con lo que Momentu requiere, y por tanto, optimizando el proceso en referencia. Con el ánimo de abordar la necesidad de documentación de los procesos en el marco de esta propuesta, se plantea un flujo de trabajo para la formalización y optimización del proceso de búsqueda proactiva de candidatos vía *LinkedIn Sales Navigator* (Ver figura 10), el cual se describe a continuación:

Figura 10. Flujo de trabajo proceso de búsqueda de candidatos vía *Sales Navigator*

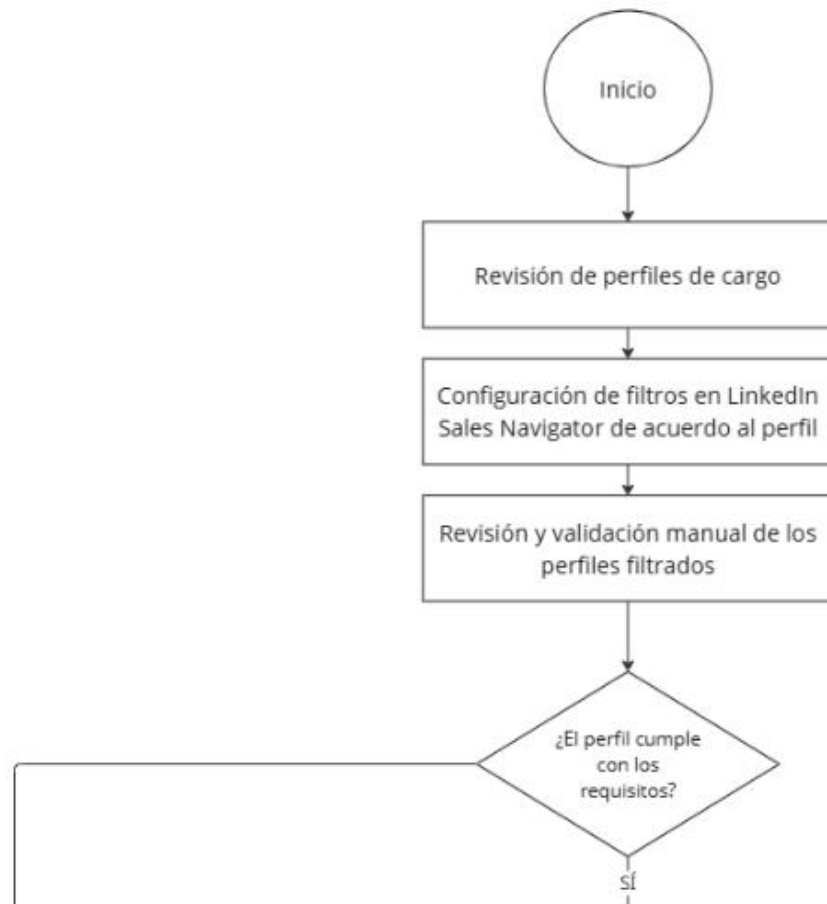
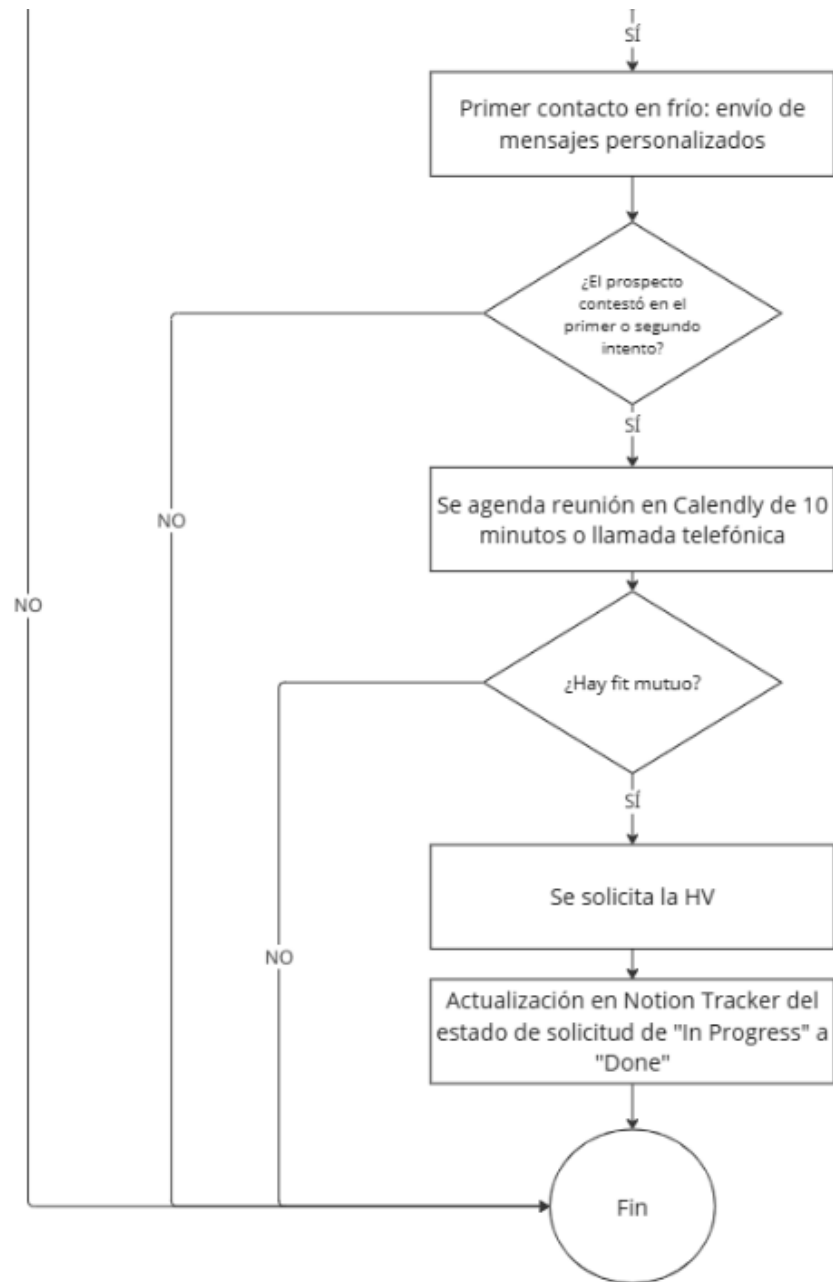


Figura 10. Flujo de trabajo proceso de búsqueda de candidatos vía Sales Navigator (continuación)



Fuente. Elaboración propia.

Una vez que se ha levantado la requisición de personal, inicia el flujo del proceso evidenciado en la figura anterior.

1. **Revisión de los perfiles de cargo:** el punto de partida del proceso se concentra en la revisión detallada de los perfiles de cargos previamente elaborados, y que forman parte de la propuesta de mejora del presente trabajo (Ver figuras 1, 2 y 3). Este paso es crucial, ya que permite identificar las competencias, experiencia y habilidades requeridas para cada una de las posiciones. A partir de lo anterior, se establecen los criterios de búsqueda en *LinkedIn Sales Navigator*, con el fin de asegurar que los candidatos filtrados, cumplan con los requerimientos previamente identificados.
2. **Configuración de filtros en *LinkedIn Sales Navigator*:** una vez se ha hecho la revisión de los perfiles de cargo, se procede con la configuración de los filtros avanzados en *Sales Navigator*, herramienta que permite segmentar y acotar aún más la búsqueda de los candidatos, incluso por el cargo a ocupar:
 - **Búsqueda para el cargo de SDR:** el primer paso consiste en identificar los candidatos con experiencia en prospección, para ello, es necesario aplicar filtros avanzados:
 - **Cargo actual:** la búsqueda incluye variaciones de roles como: *Sales Development Representative* (SDR), *Inside Sales Representative* (ISR) o incluso *Lead Generation Analyst* (LGA)
 - **Ubicación:** se priorizan candidatos en Colombia, con un enfoque en aquellos con disponibilidad para trabajar de forma remota.
 - **Tipo de experiencia:** se filtra por tipo de industria, con el fin de encontrar perfiles que tengan experiencia en: *startups*, SaaS, empresas de reclutamiento o bienestar.
 - **Tiempo de experiencia:** se ajusta un rango de búsqueda de entre 1 a 2 años de experiencia, para así encontrar perfiles con experiencia suficiente pero que a su vez puedan estar interesados en nuevas oportunidades laborales.

- **Palabras clave en el perfil:** se aplica una búsqueda booleana: ("*Sales Development Representative*" OR "*SDR*") AND ("*lead generation*" OR "*outbound sales*") AND ("*HubSpot*" OR "*Apollo.io*")
- **Funcionalidad de *Spotlights*:** se aplica este tipo de búsqueda con el fin de priorizar candidatos que no hayan cambiado recientemente de trabajo y/o que hayan estado activos en *LinkedIn* durante los últimos 30 días, para así aumentar las probabilidades de respuesta, y acotar aún más la búsqueda en función de la actividad del contacto.
- **Búsqueda para el cargo de BD:** a diferencia del anterior patrón de búsqueda, para el caso del cargo de *Business Developer* (BD), el enfoque consiste en identificar candidatos con habilidades de negociación, cierre de ventas y manejo de objeciones. Por lo que se incluye la siguiente variación de filtros:
 - **Cargo actual:** la búsqueda incluye variaciones de roles como: *Bussiness Developer* (BD), *Account Executive* (AE) y *Enterprise Sales Executive*.
 - **Ubicación:** se priorizan candidatos en Colombia, con un enfoque en aquellos con disponibilidad para trabajar de forma remota.
 - **Experiencia:** se filtra por tipo de industria, haciendo énfasis en compañías que se dediquen a *software*, tecnología, servicios empresariales o con experiencia en ventas *B2B* o *B2C*.
 - **Antigüedad en la empresa actual:** se ajusta un rango de búsqueda de entre 1 a 2 años en su puesto actual, para así encontrar perfiles con experiencia suficiente pero que a su

vez puedan estar interesados en nuevas oportunidades laborales.

- **Palabras clave en el perfil:** se aplica una búsqueda booleana: ("*Business Developer*" OR "*Account Executive*") AND ("*negotiation*" OR "*B2B sales*") AND ("*pipeline management*" OR "*closing deals*")
- **Búsqueda para el cargo de CS:** este tipo de perfil requiere de habilidades en gestión de cartera, fidelización de clientes y cumplimiento de métricas de retención y activación de usuarios. Por tal motivo, la lógica de búsqueda en *LinkedIn Sales Navigator* consiste en:
 - **Cargo actual:** la búsqueda incluye variaciones de roles como: *Customer Success Consultant*, *Client Relationship Specialist* y *Client Support Specialist*.
 - **Ubicación:** se priorizan candidatos en Colombia, con un enfoque en aquellos con disponibilidad para trabajar de forma remota..
 - **Industria:** se filtra por tipo de industria, haciendo énfasis en compañías que se dediquen a *software*, tecnología, servicios empresariales o con experiencia en gestión de cartera *B2B* o *B2C*.
 - **Antigüedad en la empresa actual:** se ajusta un rango de búsqueda de entre 1 a 3 años en su puesto actual, para así encontrar perfiles con experiencia suficiente pero que a su vez puedan estar interesados en nuevas oportunidades laborales.
 - **Palabras clave en el perfil:** se aplica una búsqueda booleana: ("*Customer Success Consultant*" OR "*Client*")

Relationship Specialisst") AND ("client retention" OR "customer engagement") AND ("SaaS" OR "B2B")

- 3. Revisión y validación manual de los perfiles filtrados:** si bien los filtros avanzados mejoran significativamente la precisión de la búsqueda, esta funcionalidad debe complementarse con una revisión manual que garantice el cumplimiento preciso de los criterios definidos en los perfiles de cargo. Esta revisión se realiza de forma sistemática y con rigor por parte del analista de gestión del talento humano, quien valida uno a uno los perfiles que han sido previamente recopilados, prestando especial atención al cumplimiento de los criterios previamente establecidos.

Esta fase del proceso se encuentra estandarizada en el flujo de trabajo que se evidencia en la Figura 10, y tiene una duración estimada de 2 días hábiles. Al finalizar este período de revisión, el analista debe contar con un volumen mínimo de 20 perfiles validados para así dar cierre a esta fase. Finalmente, los perfiles que cumplen con los criterios establecidos se guardan en una lista de “perfiles preseleccionados” dentro de la plataforma *LinkedIn Sales Navigator*, lo que permite un registro más estructurado de los candidatos seleccionados y así optimizar la gestión de las siguientes etapas del proceso.

- 4. Envío de mensajes personalizados en frío:** una vez los prospectos son identificados gracias al proceso de revisión de los perfiles, se inicia la fase de contacto a través de mensajes en frío personalizados. Esta fase tiene como objetivo iniciar la conversación con prospectos que han sido previamente validados y que cumplen con los criterios definidos en el perfil de cargos. Es importante señalar que previo a la ejecución de esta fase, Momentu no contaba con lineamientos definidos ni mensajes estandarizados para abordar este tipo de interacciones vía *LinkedIn*, lo que genera un alto grado de informalidad e inconsistencia en la comunicación, disminuyendo así

la tasa de respuesta y dificultando el posicionamiento de la empresa como una opción laboral atractiva.

En ese sentido, esta propuesta incorpora un set de plantillas diseñadas para cada uno de los cargos (ver figura 11 para SDR, figura 12 para BD y figura 13 para CS), con un tono profesional, claro y alineado con la cultura de Momentu. A su vez, estas plantillas priorizan la personalización y resaltan la propuesta de valor de Momentu. A continuación se presentan las plantillas que forman parte de la propuesta:

Figura 11. Plantilla de mensaje en frío para candidato al cargo de SDR

Sales Development Representative (SDR)

- [Nombre], hola! Soy [Nombre], Co-fundador de Momentu.

Estoy buscando a un SDR, que nos ayude a atraer los clientes más top de LATAM, que le encante la prospección y las nuevas oportunidades de negocio. Tu perfil y experiencia en [Nombre de la empresa actual] me parecen interesantes para asumir este reto

¿Te parece si hablamos esta semana?

Fuente. Elaboración propia.

Figura 12. Plantilla de mensaje en frío para candidato al cargo de BD

Bussiness Developer (BD)

- [Nombre], hola! Soy [Nombre], Co-fundador de Momentu.

Vi tu perfil, y me impresionó tu trayectoria en [Nombre empresa actual]. Busco un BD, y creo que harías un buen fit con lo que buscamos

¿Te parece si hablamos esta semana?

Fuente. Elaboración propia.

Figura 13. Plantilla de mensaje en frío para candidato al cargo de CS

Customer Success (CS)

- Hola [Nombre]. Soy [Nombre], Co-fundador de Momentu.

Busco a nuestro próximo Customer Success, que nos ayude a hacer aún más felices nuestros clientes. Serías el primer CS, y creo que tu perfil y experiencia en [Nombre de la empresa actual] son interesantes para asumir este reto.

¿Te parece si hablamos esta semana?

Fuente. Elaboración propia.

- 5. Seguimiento de respuestas de candidatos:** una vez se ha entrado en contacto con el potencial candidato, se realiza un seguimiento de las respuestas recibidas. Si el candidato muestra interés en la oportunidad, se coordina un breve espacio vía *Calendly*²² o llamada telefónica. En caso de no obtener respuesta en un plazo entre 3 a 5 días, se envía un mensaje de seguimiento, reforzando la propuesta, y si tras estos dos intentos no se obtiene respuesta, el candidato es descartado.
- 6. Evaluación de compatibilidad mutua y solicitud de CV:** una vez se establece contacto con los potenciales candidatos que han mostrado interés, se propone agendar una breve llamada de máximo 10 minutos vía telefónica o por medio de *Calendly*, cuyo objetivo es evaluar rápidamente la compatibilidad mutua entre la vacante ofertada y las expectativas del candidato. Esta conversación permite validar aspectos esenciales como su interés en la compañía, sus expectativas en torno a un cambio laboral y su disposición para continuar con el proceso.

Para facilitar la coordinación de este espacio, se hace uso de *Calendly*, una herramienta digital ampliamente adoptada en el ecosistema *startup* por su capacidad para automatizar la programación de reuniones sin necesidad de intercambios manuales de agendas. Esta plataforma permite que el candidato elija

²² Herramienta en línea que facilita la programación de reuniones, citas y eventos al permitir a los usuarios generar enlaces de reserva personalizados.

directamente un espacio disponible en la agenda del reclutador, generando así una experiencia amigable y ágil para esta fase del proceso.

Es importante señalar que la elección de *Calendly* obedece a varios factores: su solución ofrece una interfaz intuitiva que permite integraciones con otros calendarios como: *Google Calendar* y *Outlook*, así como por su capacidad para enviar recordatorios de reuniones automáticos y personalización de enlaces para cada vacante. Finalmente, otro factor que influye en esta elección es su costo, debido a que cuenta con un plan gratuito que cubre las funcionalidades básicas de programación de eventos individuales y recordatorios automáticos, elementos que son suficientes para Momentu.

7. Registro en el *Tracker* de Notion: una vez se obtenga un número significativo de prospectos interesados en el cargo disponible, el estado del de dicha requisición de personal pasa de “*In progress*” a “*Done*”, con el fin de optimizar el proceso y su trazabilidad.

3.2.2.3.2 *Training* de búsqueda para uso de *LinkedIn Sales Navigator*

Como complemento al numeral anterior, y de acuerdo a las dificultades identificadas de falta de estructuración para la búsqueda proactiva de talento vía *LinkedIn Sales Navigator*, se diseñó un manual de uso interno para el equipo de Momentu, que busca estandarizar la búsqueda proactiva de talento vía *LinkedIn Sales Navigator*, ofreciendo una metodología clara y estructurada que el equipo de reclutamiento y los líderes de la compañía podrán usar, para así facilitar la captación de candidatos de una forma más eficiente y alineada con las necesidades de la organización, sacarle el máximo provecho a la herramienta, y optimizar de manera general el proceso en referencia.

El manual está estructurado en cuatro secciones principales, cada una enfocada en un aspecto clave para este proceso: 1) Introducción, 2) Fundamentos de *LinkedIn Sales Navigator* para reclutamiento, 3) Configuración avanzada de búsqueda y 4) Contacto de candidatos a través de mensajes en frío; secciones que a su vez contienen subtemas que le permiten a los reclutadores conocer más respecto a la

herramienta, su uso y factores clave a tener en consideración. A continuación, se describe brevemente cada una de ellas. Sin embargo, en el Anexo F se encuentra el documento completo: *LinkedIn Training*.

1. Introducción: esta sección proporciona contexto respecto a la importancia de la búsqueda proactiva de talento en el marco de las startups, destacando tanto los desafíos que se presentan, como la importancia de incorporar el uso de esta herramienta. Además, esta sección detalla los principales *outcomes* o aprendizajes que se obtendrán gracias al uso del manual, entre los que destacan:

- Uso de filtros avanzados
- Trucos y estrategias para optimizar la búsqueda de perfiles
- Estructuración de mensajes en frío
- Errores más comunes y cómo evitarlos

Finalmente, en el marco de esta investigación, la introducción a este manual busca justificar la necesidad de estandarizar y documentar este proceso, ya que a través de él no solo se busca optimizar de manera general el proceso de reclutamiento, sino también generar una metodología replicable y escalable, alineada a las necesidades y objetivos de la organización.

2. Fundamentos de Sales Navigator para reclutamiento: esta segunda sección está orientada a proporcionar una base sólida respecto a la importancia del uso de la herramienta en el marco del reclutamiento y sus funcionalidades clave que hacen de esta, un recurso esencial para la búsqueda proactiva de talento para Momentu.

A su vez, esta sección se divide en dos subtemas: el primero de ellos aborda las diferencias entre *Sales Navigator* y la versión gratuita de *LinkedIn*, haciendo énfasis en por qué la versión premium es una solución más eficiente y óptima para la prospección de talento. Por otro lado, el segundo subtema se enfoca en las funcionalidades más relevantes de la herramienta en el marco del proceso en

referencia, destacando opciones como filtros avanzados, búsquedas *booleanas*²³, *spotlights*²⁴, entre otros; los cuales mejoran la precisión en las búsquedas.

Es importante señalar que esta sección del manual proporciona las bases para que los reclutadores y líderes de Momentu puedan aprovechar al máximo la herramienta, haciendo que el proceso de reclutamiento sea más estratégico, automatizado y alineado con las necesidades de la organización.

3. Configuración avanzada de búsqueda: en lo que respecta a esta tercera sección, esta busca profundizar en las funcionalidades más relevantes de cara al proceso de reclutamiento y prospección de candidatos, a su vez está estructurada en cuatro subtemas que abordan temas clave: 1) Uso correcto de los filtros avanzados, 2) Aplicación de búsqueda *booleanas*, 3) Priorización de candidatos mediante *spotlights* y, 4) Trucos que optimizan los resultados de las búsquedas.

La segmentación de esta sección obedece a la importancia de evitar búsquedas muy amplias que resultan en la prospección de perfiles no alineados con los requerimientos del cargo. Para abordar esta problemática, la sección inicia con una explicación aún más detallada de los filtros avanzados, en donde aspectos como la selección de palabras clave, segmentación por industria, ubicación geográfica y nivel de experiencia, son factores determinantes para acotar aún más la búsqueda y obtener resultados más precisos. El siguiente subtema se enfoca en el uso de búsquedas *booleanas*, un método avanzado que permite combinar múltiples criterios en una misma búsqueda para obtener resultados aún más precisos, haciendo uso de operadores lógicos como: *AND*, *OR* y *NOT*²⁵. Con el objetivo de ilustrar más esta temática, se incluyen ejemplos específicos de búsqueda para los

²³ En informática, "booleano" se refiere a un tipo de dato lógico que solo puede tener dos valores: verdadero o falso.

²⁴ Spotlight es una herramienta de búsqueda integral que viene incorporada en los dispositivos Apple, incluyendo Macs, iPhones y iPads.

²⁵ Los operadores lógicos son herramientas utilizadas para combinar o modificar condiciones lógicas en expresiones y programas. *AND* devuelve "verdadero" si ambas condiciones son verdaderas, *OR* devuelve "verdadero" si al menos una de las condiciones es verdadera, y *NOT* invierte el valor de una condición.

cargos de: *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), resaltando la importancia de esta técnica, cómo acota y segmenta aún más la búsqueda y optimiza los tiempos de búsqueda.

Otro de los puntos clave en esta sección, es el subtema de uso de *spotlights*, una funcionalidad que permite identificar usuarios de *LinkedIn* que han tenido actividad reciente en esta plataforma, lo que permite una mejor segmentación, aumentando significativamente la tasa de respuesta, y optimizando los tiempos de prospección para candidatos.

Por último, el subtema de trucos y estrategias adicionales presenta consejos prácticos para mejorar la efectividad de la búsqueda, *tips* que están relacionados con el uso de las funcionalidades clave de *Sales Navigator*, para mejorar la conversión de candidatos y fortalecer la relación con perfiles clave dentro del proceso de prospección y reclutamiento.

4. Contacto de candidatos a través de mensajes en frío: finalmente, esta sección está enfocada en el contacto de los potenciales candidatos a través de mensajes en frío, la cual busca estructurar el proceso de contacto inicial, para que sea claro, conciso, atractivo, y guarde un mismo tono y forma.

Por lo anterior, en el primer subtema de esta sección se presentan ejemplos prácticos de mensajes efectivos adaptados a los cargos que hacen parte de esta propuesta de mejora, siguiendo una estructura que responde a tres preguntas clave:

- ¿Por qué se contacta al candidato?
- ¿Qué valor ofrece Momentu como empresa?
- ¿Cuál es el siguiente paso o accionable?

El segundo subtema de esta sección está orientado a estrategias para mejorar la tasa de respuesta de los candidatos contactados, en donde se señala la importancia de no depositar los esfuerzos únicamente en mensajes de carácter genérico, sino por el contrario, hacer uso de mejores prácticas entre las cuales destacan la personalización de los mensajes (mencionando logros en el cargo, empresas o

*skills*²⁶ del candidato), el uso de un tono amigable pero profesional, y la inclusión de *CTA (Call To Action)* por sus siglas en inglés, pero también denominado “Llamada a la acción”, en español.

Finalmente, el tercer y último subtema del manual aborda los errores más comunes que se presentan en los mensajes en frío y cómo evitarlos. A través de ejemplos prácticos se destaca cómo la brevedad, claridad y personalización marcan la diferencia en la redacción de los mensajes, y por tanto en la tasa de respuesta de parte de los potenciales candidatos.

3.2.3 Propuesta de mejora para el proceso de selección

La propuesta de diseño de mejora para el proceso de selección de los cargos del área de ventas en Momentu, tiene como principal enfoque plantear una estructura que aborde aspectos principales como la construcción de criterios y herramientas estandarizadas que contribuyan a una evaluación objetiva de los candidatos y una correcta identificación de sus competencias y habilidades en el marco de este proceso, con el objetivo de disminuir la elección de candidatos que no son idóneos para el cargo.

Por lo anterior, el diseño de esta propuesta se segmenta en tres elementos clave:

1) Estructuración, documentación y optimización de cada etapa del proceso de selección a través de un flujo de trabajo; 2) Formulación de herramientas para selección de personal: prueba técnica (para el cargo de SDR), entrevista semiestructurada y *roleplay*; 3) Definición de criterios de evaluación y selección en etapas clave del proceso: rúbrica de evaluación del Currículum Vitae (CV)²⁷, rúbrica de evaluación para prueba técnica, rúbrica de evaluación para entrevista y *roleplay* y rúbrica de evaluación final.

²⁶ Habilidades o Competencias. Son las capacidades y destrezas que una persona posee para realizar una tarea o actividad de forma efectiva.

²⁷ Un currículum vitae (CV) es un documento que resume tu experiencia profesional, educación y habilidades, usado para postular a empleos o a programas académicos.

3.2.3.1 Flujo de trabajo para el proceso de selección en Momentu

De acuerdo a la mención anterior, esta propuesta busca contribuir a la estructura y formalización del proceso de selección, haciendo énfasis en la documentación del mismo a través de un diagrama de flujo de trabajo (Ver figura 14), el cual detalla cada paso del proceso en mención y sus etapas clave, siendo este una base sólida para la gestión y optimización de la selección de personal en Momentu. A continuación se describe el diagrama en referencia:

Figura 14. Flujo de trabajo para el proceso de selección en Momentu

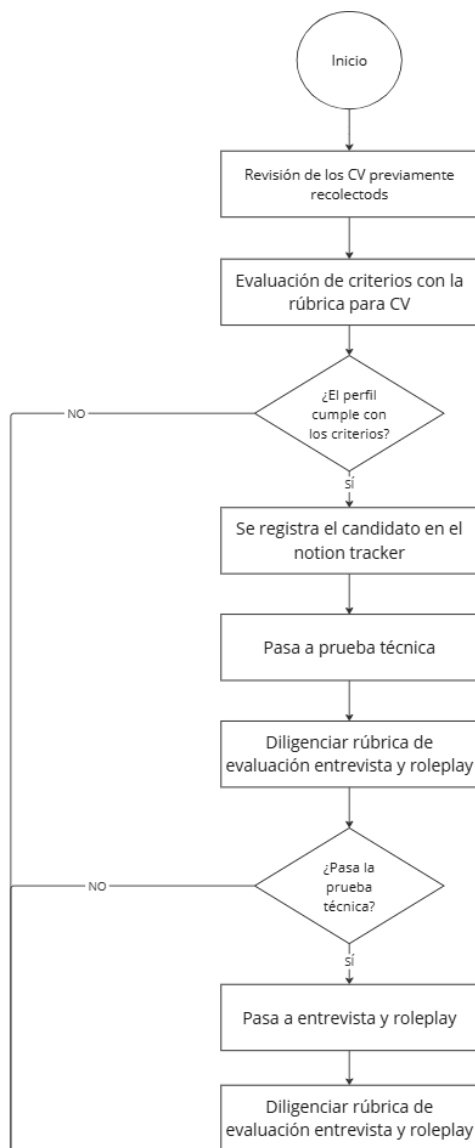
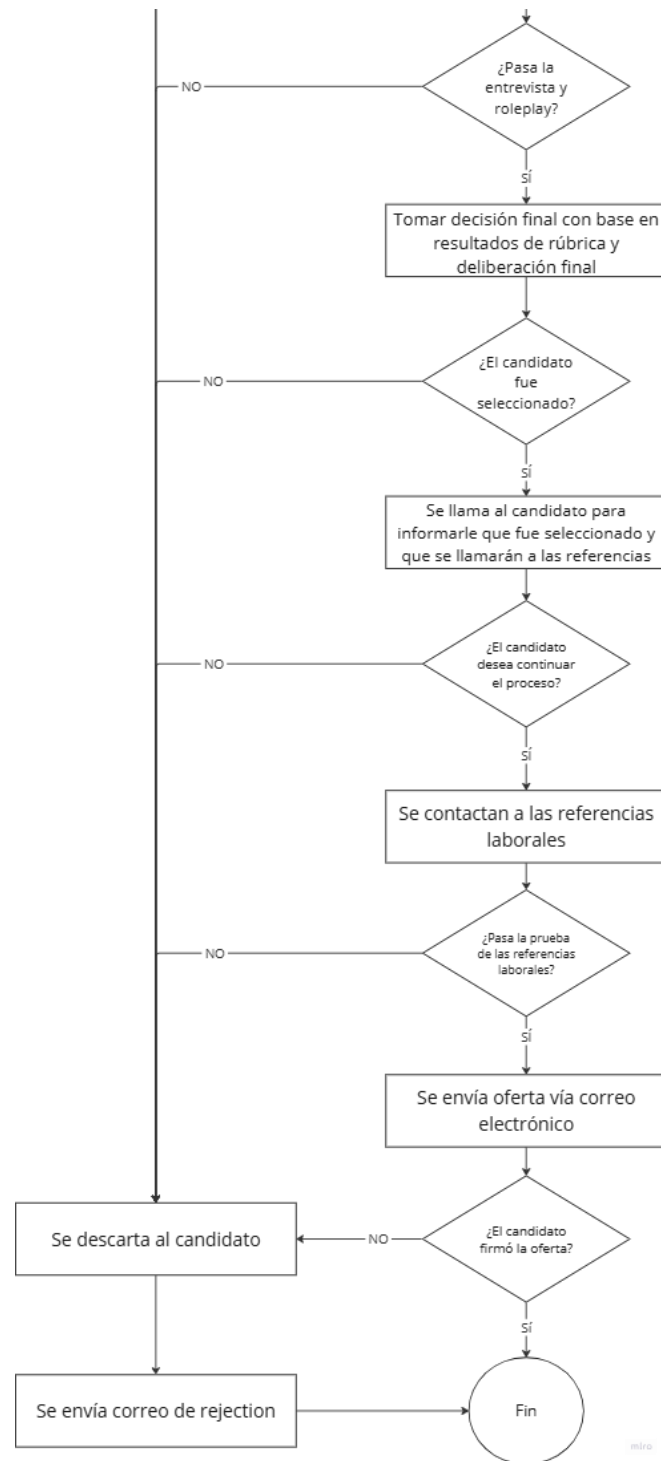


Figura 14. Flujo de trabajo para el proceso de selección en Momentu (Continuación)



Fuente. Elaboración propia.

Una vez recolectadas las hojas de vida de los candidatos interesados, y habiendo culminado el proceso de reclutamiento, inicia el flujo del proceso evidenciado en la figura anterior:

- 1. Revisión de hojas de vida previamente recopiladas:** el proceso inicia con la revisión de las hojas de vida previamente obtenidas a través de los canales de reclutamiento establecidos en numerales anteriores. La gestión de estos documentos se realiza por medio de *Google Drive*²⁸, donde se almacenan y organizan para su posterior evaluación.
- 2. Evaluación de criterios con la rúbrica de hojas de vida:** cada CV es evaluado en función de una rúbrica de selección para este primer filtro, herramienta diseñada en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia, y de la cual se dará más detalle en numerales posteriores. Este instrumento mide el nivel de alineación del candidato con el perfil requerido para cada cargo, y los criterios incluyen desde experiencia en ventas, conocimiento en *CRMs*, hasta habilidades técnicas y otras competencias clave para cada cargo.
 - Si el candidato no alcanza el puntaje mínimo, su aplicación es descartada
 - Si el candidato cumple con los criterios mínimos, avanza en el proceso.
- 3. Registro del candidato en el *Notion Tracker*:** como se mencionó previamente, si el candidato cumple con los criterios mínimos de evaluación del primer filtro de revisión de hojas de vida, este es registrado en el *Notion Tracker*, herramienta que centraliza la trazabilidad del proceso en referencia, y que fue creada en el marco de la propuesta de este trabajo (Ver figura 15), a continuación se describe más en detalle dicha herramienta y cómo funciona:

²⁸ Google Drive es un servicio de almacenamiento en la nube y colaboración de archivos, que permite a los usuarios almacenar, acceder y compartir archivos en línea desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.

Tracking proceso selección

By Stage | Table View | Engineering +

Prospección 28	Screen 21	Interview 45	Prueba técnica 3	Offer 5	Hired 4
Maria Andrea Ramirez https://www.linkedin.com/in/maria-andrea-ramirez-a0611b12a/? Employed Business Developer	Natalia Martínez https://www.linkedin.com/in/natalia-martinez-445577113/ Looking Business Developer	Diana Marcela Alfonso https://www.linkedin.com/in/diana-marcela-alfonso-6b632612b/ Looking SDR	Santiago González https://www.linkedin.com/in/santiago-gonzalez-grabana-29422bda/ Employed Business Developer	Heitor Cremonese https://www.linkedin.com/in/heitor-cremonese-08546537/ Employed Business Developer	Miguel Barrera https://www.linkedin.com/in/miguel-barrera-boisnar-585a361b8d/ Employed SDR
Nathalia Giraldo https://www.linkedin.com/in/nathalia-giraldo-salazar-67108b97/ miniProfile?utm_source=3A&utm_medium=miniprofile%3AACoAA8KxmUrUbuyhuVLv6O0E%3Ahz360tqbOU Employed Business Developer	Antonio Fernández https://www.linkedin.com/in/AcoAlbaFZoSUIAL0732vw6ZlaxJRPoyOI-pz2U/ ?ip=urn%3A%3Fpage%3Ad_Raguhg%3Fp-view_base%3BvPzyYEnkQmaldgujPVQTQw%3D%3D Looking Business Developer	Ana Maldonado https://www.linkedin.com/in/anamaldonado-5010089a/ Employed Business Developer	Gabriela Manrique https://www.linkedin.com/in/gabriela-manrique/ Customer Success 1	Jesús Ramirez https://www.linkedin.com/in/jesus-ramirez-luna-806176101/ Business Developer 2	María Paula RIVERS https://www.linkedin.com/in/mariapaulariverso/ Employed SDR 1
Estefani Sepúlveda https://www.linkedin.com/in/estefani-sepulveda-bfb50b3b7/ miniProfile?utm_source=3A&utm_medium=miniprofile%3AACoAA8hvOc8b-3Ht4zf%3AOtNsClr8AROC5391A Employed Customer Success	Isabella Mota Rodriguez https://www.linkedin.com/in/isabellamotora/ Employed SDR 1	Daniel Rodríguez https://www.linkedin.com/in/carlosdanielrodrguez/ Employed Customer Success 1	Victor Hugo Paredes Montie https://www.linkedin.com/in/victor-hugo-paredes-montiel-3242230217/ miniProfile?utm_source=3A&utm_medium=miniprofile%3AACoAADN34QORQGSGtUKKuwBuW81Tbfed808Tw Employed Business Developer 1	Mateo Lozano Trujillo https://www.linkedin.com/in/mateolozano Looking SDR	Gabriela Nassar https://www.linkedin.com/in/maria-gabriela-nassar-mecado-comercial/ Customer Success 1
+ New page					

- Este tablero de *Notion* facilita la trazabilidad del proceso de selección de talento en la organización, dando visibilidad de cada una de las etapas del proceso, partiendo desde: la prospección de candidatos, llamadas de *screening*²⁹ para hacer una breve evaluación preliminar del candidato, siguiendo por la etapa de entrevista y finalizando con la validación de las referencias laborales y envío de oferta laboral, en caso de que el candidato sea seleccionado.
- Para cada candidato que cumple con los criterios mínimos de evaluación del numeral anterior, se le crea una tarjeta dentro del *Notion Tracker* que centraliza la información más relevante en relación a su proceso:
 - Nombre completo
 - Link de su *LinkedIn*
 - Status: si está empleado o no

108

- Su email
- Su número de contacto
- Su hoja de vida, como archivo adjunto
- Las notas de su entrevista (si aplica)
- Los comentarios de sus referencias laborales (si aplica).
- En caso de que haya un nuevo candidato por ingresar en el flujo de este tablero de Notion, existe una tarjeta llamada “Template”, que contiene todos estos campos en blanco, disponibles para ser diligenciados para el nuevo candidato, y avanzar en el flujo.

4. Evaluación técnica: debido a la naturaleza de los cargos, la prueba técnica es diseñada únicamente para el cargo de *Sales Development Representative* (SDR), debido a que requiere habilidades operacionales y específicas que los otros cargos no, por tanto es indispensable a través de esta prueba técnica (Ver anexo K) evaluar su capacidad de generación de *leads*³⁰, prospección, uso de herramientas como *Apollo*³¹ o *Hubspot* y estructuración de mensajes y secuencias comerciales. Esta prueba es calificada a través de una rúbrica de evaluación (Ver anexo L), herramienta creada en el marco de esta propuesta de mejora para el proceso en referencia, de la cual se brindará más detalle en apartados posteriores.

- Si el candidato no pasa la evaluación técnica, su aplicación es descartada
- Si el candidato pasa la evaluación técnica, avanza en el proceso.

5. Realización de entrevista: la siguiente etapa del proceso, es la realización de la entrevista, a través de la cual se evalúan múltiples aspectos del candidato, especialmente de carácter cualitativo: motivación, compatibilidad cultural, nivel de conocimientos, trayectoria profesional, entre otros. Además, durante este espacio se aplica también la herramienta de *roleplay*, creada

³⁰ Cliente potencial. Es una persona que ha mostrado interés en los productos o servicios de una empresa y ha proporcionado información de contacto.

³¹ Apollo.io es una plataforma de automatización de ventas y gestión de relaciones con clientes (CRM) que facilita la prospección y el engagement con clientes potenciales.

así mismo en el marco de esta propuesta de mejora, la cual consiste en simular un escenario real de trabajo en el marco comercial, y busca evaluar cómo el candidato responde a ciertas situaciones, permitiendo medir sus habilidades prácticas durante la entrevista. Respecto a estas dos herramientas (entrevista y *roleplay*), se brindará más detalle en apartados posteriores a este.

- Si el candidato no pasa la entrevista, su aplicación es descartada
- Si el candidato pasa la entrevista, avanza en el proceso.

6. Evaluación, deliberación final y selección de candidato: Llegando al final del proceso, se consolidan las evaluaciones previas y se diligencia la rúbrica final (ver anexo P para SDR, anexo V para BD y anexo AAA para CS), que permite comparar el desempeño de los candidatos en todas las fases del proceso. Con base en los resultados obtenidos, el Director General realiza una deliberación final basada en criterios de orden cuantitativo y cualitativo, seleccionando así a la persona más idónea para el cargo.

- Si el candidato es seleccionado, se le contacta para informarle respecto a la decisión, validar si aún está interesado e informar respecto a la validación de sus referencias laborales.

7. Validación de referencias laborales: una vez el candidato seleccionado acepta la validación de referencias laborales, se avanza a contactar con ellas. El criterio es al menos validar dos referencias, y que correspondan a su experiencia laboral más reciente. Con el ánimo de estructurar esta etapa y garantizar que el proceso sea exitoso, en el marco de esta propuesta de mejora se plantea un *template* (Ver figura 16) de preguntas por hacer a las referencias, y que de esta forma se pueda obtener la mayor cantidad de información posible del candidato en el marco laboral, y que así mismo sea un proceso estandarizado.

Figura 16. Template de preguntas para validar referencias laborales

Plantillas de contacto | Referencias

Solicitud de espacio

Hola [Nombre de la referencia laboral]

Mi nombre es [Nombre], Co-fundador de Momentu, feliz de entrar en contacto contigo.

Acabamos de hacerle una oferta a [Nombre del candidato] para que se una a nuestro equipo bajo el cargo de: [Nombre del cargo].

Para finalizar el proceso nos gusta hacer dos llamadas de referencia y me dio tu número de contacto ¿Te parece si te llamo hoy o mañana? Agradezco tu tiempo.

Introducción

Hola [Nombre de la referencia laboral]

Nos gusta mucho [Nombre del candidato] para ocupar el cargo de [Nombre del cargo].

Con esta llamada no buscamos ver si es una buena adición al equipo, sino que queremos aprender de cómo trabajar con [Nombre del candidato].

Es por eso que queremos hacerte algunas preguntas, que esperamos respondas con sinceridad, sin duda tu apoyo es de mucho valor para nosotros.

Preguntas generales

1. ¿Cuánto tiempo has trabajado con [Nombre del candidato]?
2. ¿Cómo ha sido la dinámica de trabajo con [Nombre del candidato]?



Preguntas específicas - Virtudes

1. Si [Nombre del candidato] tuviese un súper poder... si tuvieras que ponerlo todo el día a hacer una misma cosa ¿Qué sería?
2. En términos del desarrollo de su cargo en tu empresa ¿Cuál te parece que fue en lo que más destacó? ¿O su logro/aporte a la compañía más significativo?

Preguntas específicas - Oportunidades de mejora

1. Si pudieras pagarle un curso (de lo que sea), para que pudiera mejorar en un área ¿Cuál sería?
2. En términos de personalidad, todos tenemos cosas buenas y malas... ¿Cuáles serían esos aspectos de [Nombre del candidato] que podría mejorar?
3. Me puedes contar de algún desacuerdo o conflicto que hayas tenido con [Nombre del candidato] y como lo solucionaron?

Fuente: elaboración propia

8. **Envío de oferta laboral:** dando cierre al proceso en referencia, y una vez la revisión de las referencias laborales es exitosa, se envía la oferta laboral vía

correo electrónico al candidato, quien tendrá hasta 48 horas una vez recibido el documento, para regresarlo firmado. Es importante señalar que el *template* de la oferta laboral para los cargos de: *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), fue creada en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia, y pueden ser consultadas en la sección de anexos del presente trabajo:

- Oferta laboral para SDR (Ver anexo G)
- Oferta laboral para BD (Ver anexo H)
- Oferta laboral para CS (Ver anexo I)

9. No continuación en el proceso: como se evidencia en la descripción del flujo anterior, si el candidato no pasa alguno de los filtros establecidos, su aplicación es descartada y se le informa al candidato vía correo electrónico. Con el fin de estandarizar esta comunicación, se plantea en el marco de esta propuesta de mejora, un *template* de mensaje para esta etapa del proceso (Ver figura17).

Figura 17. *Template* de mensaje de no continuación con el proceso

Hola [Nombre candidato]

Primero queríamos agradecerte por tu interés en aplicar al rol de [Nombre del cargo]

Sentimos mucho haber tardado en responder pero eso es porque hemos recibido muchas aplicaciones, y por ende, el proceso de selección tomó más de lo previsto.

Sin duda tu perfil y habilidades son muy competitivas, sin embargo por el momento hemos decidido avanzar con otros candidatos que en este momento, hacen más fit con nuestras necesidades.

Agradecemos tu aplicación, y esperamos que dentro de poco, encuentres tu lugar de trabajo soñado.

Fuente. Elaboración propia.

3.2.3.2 Propuesta de estructura general del proceso de selección

El nuevo modelo para el proceso de selección en Momentu incluye no solo una estructura formal a través de distintas etapas por medio de un flujo de trabajo (como se evidencia en el apartado anterior), sino que también incluye la formulación de

distintas herramientas y criterios de evaluación que permiten analizar con más precisión las capacidades técnicas y habilidades interpersonales de los candidatos. Este enfoque combina tanto metodologías y herramientas: prueba técnica, entrevista y *roleplay*, como también rúbricas de evaluación de dichas herramientas, siendo estos elementos clave para garantizar un proceso más transparente, estructurado y alineado con las necesidades de la compañía.

3.2.3.2.1 Herramientas clave en el proceso de selección

La primera herramienta del proceso es la evaluación de los CVs, cuyo propósito es realizar un filtro inicial de los CVs recopilados, basándose en criterios objetivos que permitan determinar si un candidato cumple con el perfil básico requerido, con base en el perfil de cargos diseñado también en el marco de esta propuesta. A través de esta evaluación se analizan factores como: experiencia en cargos similares, conocimiento y manejo de herramientas, experiencia en startups y habilidades comerciales, dependiendo del cargo. Ahora, para asegurar una valoración más objetiva, esta herramienta consiste en una rúbrica con ponderaciones específicas, en donde cada criterio a evaluar recibe una calificación entre 0 y 4, estableciendo así mismo un puntaje mínimo para avanzar en el proceso.

Por otro lado, la segunda herramienta construida en el marco de esta propuesta es la prueba técnica, diseñada para evaluar competencias prácticas y conocimientos específicos del cargo. Esta prueba, al ser 100% práctica no solo mide los *skills* técnicos del candidato, sino también su razonamiento estratégico y su capacidad para resolver situaciones reales en el contexto de la organización. En lo que respecta a su estructura, esta varía dependiendo del cargo. Sin embargo, por lo general incluye ejercicios prácticos y análisis de casos.

Finalmente, la última herramienta formulada en el marco de esta propuesta de mejora es la entrevista semiestructurada combinada con un *roleplay*. Por un lado, la entrevista sigue una forma semiestructurada, lo que permite conocer más de cerca al candidato desde varios enfoques: su recorrido profesional, principales logros, nivel de interés por la compañía, compatibilidad cultural, y su capacidad para

desenvolverse en un contexto comercial. Paralelo a la anterior herramienta, el *roleplay* es una herramienta creada para simular escenarios reales, en donde el candidato tiene la oportunidad de demostrar en tiempo real sus habilidades prácticas y destrezas, todo en el marco de los criterios más importantes para cada cargo.

3.2.3.2.2 Criterios de selección: rúbricas de evaluación

Como complemento al numeral anterior, dichas herramientas están diseñadas en paralelo con sus respectivas rúbricas de evaluación, facilitando la definición de los criterios de selección para los candidatos. Estas rúbricas permiten asignar una puntuación en una escala del 0 al 4, con un sistema de ponderación y asignación de puntajes mínimos para determinar si un candidato avanza o no a lo largo del proceso.

Es importante señalar que cada una de ellas es diseñada con base en los criterios de cada rol, los factores más relevantes derivados del perfil de cargos y las necesidades de la organización. A continuación se brinda una breve descripción de cada una de estas rúbricas; sin embargo en apartados posteriores a este se detallarán aún más en relación a cada cargo:

- **Rúbrica de evaluación para CVs:** permite la evaluación del perfil de los candidatos, con base en su CV y los criterios de cada perfil de cargo, buscando una mayor alineación entre su experiencia con el perfil buscado. (Ver anexo J para SDR, anexo R para BD y anexo X para CS).
- **Rúbrica de evaluación para prueba técnica:** al ser un ejercicio 100% práctico aplicado únicamente para el cargo de SDR, a través de esta rúbrica se mide la calidad y precisión de las respuestas del candidato en el marco de una situación real del cargo. Evaluando su capacidad de generación de prospectos, uso de herramientas como *Apollo* o *Hubspot* y estructuración de mensajes y secuencias comerciales. (Ver anexo L)
- **Rúbrica de evaluación para entrevista y *roleplay*:** dada la naturaleza de estas dos herramientas, la rúbrica permite analizar con más objetividad las

habilidades de comunicación, persuasión y argumentación del candidato en un marco de simulación y contexto comercial, lo que permite tener una visión más cercana de lo que sería su desempeño y dinámica de trabajo. (Ver anexo O para SDR, anexo U para BD y anexo AA para CS).

Es importante destacar que este sistema de evaluación busca reducir significativamente la subjetividad en la toma de decisiones y optimizar el proceso de selección; sin embargo no busca dejar a un lado las percepciones y consideraciones de orden cualitativo. Siendo entonces este modelo una forma complementaria para seleccionar candidatos que realmente cuenten con las competencias necesarias para desempeñar el cargo, cumpliendo con los criterios más destacados de las necesidades del rol y de la organización, contribuyendo al crecimiento del equipo y alcance de los objetivos.

3.2.3.3 Propuesta de mejora para el proceso de selección del cargo SDR

La propuesta de mejora para el proceso de selección se ha estructurado en diferentes etapas, donde algunas de ellas requieren la formulación de las herramientas y criterios de selección previamente presentados, permitiendo así una evaluación objetiva de cada candidato. Sin embargo, es importante señalar que si bien esta estructura general brinda los cimientos necesarios para mejorar el proceso en referencia, es necesario ajustar cada herramienta y criterio de selección a los cargos que forman parte de esta propuesta, pues considerar los criterios de cada rol y sus necesidades, es clave para una correcta construcción de la propuesta de mejora.

Por lo anterior, a continuación se presentan y describen de manera cronológica cada una de las herramientas y sus respectivas rúbricas de evaluación diseñadas para el proceso de selección del cargo de *Sales Development Representative* (SDR), en función de las etapas en las que fueron diseñadas, las cuales son: 1) Revisión y evaluación del CV; 2) Aplicación de la prueba técnica; 3) Aplicación de entrevista y *roleplay*; 4) Selección final del candidato.

3.2.3.3.1 Etapa de evaluación del CV para el cargo de SDR

Una de las primeras fases dentro del proceso de selección es la revisión y evaluación de los CVs de los candidatos previamente recolectados. Esta etapa es clave, debido a que permite filtrar a los postulantes que cumplen con los criterios principales antes de avanzar a la siguiente fase del proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que este proceso se ha venido ejecutando sin una estructura o formato que permita una evaluación más objetiva, se plantea el diseño de una rúbrica de evaluación de CV (Ver anexo J), la cual permite aplicar criterios de carácter objetivos y cuantificables, facilitando la toma de decisión en esta etapa inicial.

- **Estructura de la rúbrica de evaluación de CV:** esta rúbrica se plantea como un instrumento de calificación que permite evaluar el grado de alineación del perfil del candidato con los criterios y requisitos clave del cargo, con base en el perfil del cargo. Esta herramienta se compone de siete criterios de evaluación que reflejan los factores más relevantes para un SDR en Momentu, a su vez, cada criterio tiene una ponderación específica en función de su importancia para el desempeño del rol dentro del equipo, todo lo anterior, a través de una escala de calificación del 0 al 4 para cada criterio, con descripciones detalladas que facilitan la asignación del puntaje de manera objetiva.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** con el objetivo de procurar que solo los candidatos con las competencias más alineadas con el perfil de SDR avancen en el proceso, se definieron los siguientes criterios junto con su respectiva ponderación. Es importante señalar que esta asignación responde a la importancia estratégica y práctica de cada criterio en el desempeño de un SDR:
 - **Experiencia en roles comerciales o ventas (20%):** se evalúa si el candidato ha trabajado en cargos similares como: *Business Developer Representative* (BDR), *Lead Generation Analyst* (LGA), SDR o roles de ventas B2B. Este criterio es considerado como uno de los más

significativos, ya que un candidato con este tipo de trayectoria, tendrá una menor curva de aprendizaje y podrá adaptarse más rápidamente al equipo.

- **Experiencia en prospección y generación de prospectos (20%):** se evalúa si el candidato cuenta con la experiencia y uno de los conocimientos más demandados para cualquier SDR, evaluando su nivel de exposición a procesos *outbound* como llamadas en frío, email *outreach* y prospección; siendo uno de los criterios más ponderados.
- **Manejo de herramientas de prospección (30%):** este criterio es el más ponderado, debido a que el éxito en el cargo de SDR depende en gran medida del dominio de herramientas clave como: *Sales Navigator*, *Apollo*, *Salesforce*³² o *Hubspot*. La capacidad de utilizar estos recursos, impacta directamente en la productividad y eficiencia del equipo de ventas.
- **Experiencia en startups (10%):** busca medir el nivel de compatibilidad cultural con el entorno de trabajo de una *startup*, evaluando si el candidato ha trabajado en entornos de alta exigencia y ritmo acelerado, elementos característicos de este tipo de compañías.
- **Formación académica (5%):** se considera la afinidad del historial académico del candidato con las habilidades que requiere este tipo de cargos; sin embargo no es un criterio determinante, es por eso que su ponderación es del 5%
- **Idiomas (10%):** se valora y representa un *plus* aquellos candidatos que tengan un dominio del inglés escrito y hablado, siendo este un factor importante para el contacto con potenciales clientes internacionales.

³² Es una plataforma de gestión de relaciones con el cliente (CRM) basada en la nube que ayuda a las empresas a gestionar sus ventas, servicios al cliente, marketing y operaciones comerciales

- **Claridad y estructura del CV (5%):** si bien no es un factor decisivo, la forma en que un candidato presenta su CV suele reflejar su capacidad para organizar la información, proactividad para ajustar el documento para los requerimientos del cargo, comunicar ideas de manera efectiva y demostrar profesionalismo.
- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de la rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:
 - **0:** no cumple con el criterio
 - **1:** cumple mínimamente, con deficiencias significativas
 - **2:** cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
 - **3:** cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
 - **4:** cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 60%, es decir: 2.4. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Recepción de CVs:** el analista de gestión del talento humano recopila los CVs a través de los medios previamente designados.
 - **Evaluación individual:** cada CV es revisado y calificado por parte del analista de gestión del talento humano, usando la rúbrica, en donde únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes,

teniendo en consideración la interpretación de la escala y los criterios a evaluar, en una escala del 0 al 4

- **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.
- **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 60%, avanza a la siguiente etapa del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

Esta metodología de evaluación planteada en el marco de esta propuesta de mejora permite optimizar la primera fase del proceso de selección, y tiene por objetivo que solo los perfiles más adecuados avancen en el proceso. Además, al usar esta rúbrica, se minimiza el margen de subjetividad en la toma de decisiones y se establece un estándar claro y objetivo de evaluación, lo que a su vez mejora la eficiencia y precisión en la contratación de personal.

3.2.3.3.2 Etapa de aplicación de prueba técnica para el cargo de SDR

Para la segunda etapa del proceso de selección del cargo de SDR, se plantea una prueba técnica (Ver anexo K) diseñada para evaluar de forma estructurada las habilidades fundamentales y clave para el cargo. A diferencia de la fase inicial de evaluación del CV, donde se filtran los candidatos según su experiencia y formación, la segunda etapa de este proceso busca medir de una manera práctica y objetiva sus capacidades en prospección, secuencias comerciales y contacto en frío.

Con el fin de hacer de esta evaluación un proceso aún más estructurado y reducir los márgenes de subjetividad, esta etapa se compone de dos herramientas, complementarias entre sí: la prueba técnica previamente mencionada, y su

respectiva rúbrica de evaluación (Ver anexo L). La combinación de estas herramientas permite garantizar que los candidatos sean evaluados bajo criterios estandarizados, claros y objetivos, alineados con las competencias clave para el correcto desempeño del cargo.

- **Diseño y objetivo de la prueba técnica:** la prueba técnica para SDR que se plantea en el marco de la propuesta de mejora para el proceso en referencia, tiene como objetivo evaluar las habilidades prácticas de los candidatos en un contexto real y cercano a la dinámica laboral de Momentu. La estructura de esta prueba tiene un enfoque 100% práctico, evitando preguntas teóricas que no aporten una visión clara sobre el desarrollo de los *skills* y habilidades blandas del candidato. En su lugar, se propone un tipo de prueba en donde los candidatos deben asumir el rol de SDR en Momentu, para así demostrar sus habilidades y competencias en un entorno simulado.
- **Estructura de la prueba técnica:** la prueba está dividida en cuatro secciones principales, cada una de las cuales mide una competencia en específico dentro del ciclo de prospección y contacto comercial. A continuación se brinda más detalle al respecto:
 - **Identificación y prospección de *prospects*:** en el documento enviado al candidato vía correo electrónico por parte del analista de gestión del talento humano, se le solicita que prospecte cinco empresas que, bajo su criterio, puedan llegar a ser clientes ideales de Momentu. Para esta sección de la prueba, se espera que el candidato tenga la capacidad de identificar los criterios clave para elegir bien al contacto por prospectar.
 - **Diseño de secuencia comercial:** en esta fase, el Director General busca evaluar la capacidad del candidato para estructurar una secuencia de correos electrónicos en frío, habilidad clave para cualquier SDR, y su objetivo principal es que esta secuencia cumpla con los criterios necesarios para que logre agenda una reunión de *discovery* con el prospecto.

- **Pitch de llamada telefónica:** en este apartado, se le solicita al candidato que redacte un guion de llamada en frío que tenga una duración de máximo 1 minuto, a través de la cual se busca simular el contacto inicial con un prospecto. Gracias a esta sección, se logra analizar el mensaje, la capacidad de persuasión y el nivel de estructuración del *pitch* por parte del candidato.
- **Razonamiento de decisiones:** finalmente, se solicita al candidato que explique las razones detrás de cada una de sus decisiones, lo que permite evaluar su capacidad de análisis, los criterios detrás de sus repuestas y su mirada estratégica.

El candidato tiene hasta dos días para la resolución de la prueba, tiempo que empieza a contar a partir del momento que recibe las instrucciones, y debe ser entregada de vuelta al correo indicado, en formato PDF.

- **Estructura de la rúbrica de evaluación de la prueba técnica:** como se menciona previamente, en el marco de esta propuesta se plantean dos herramientas que son complementarias entre sí, la prueba técnica previamente descrita (ver anexo K) y su respectiva rúbrica de evaluación (ver anexo L). Esta última tiene un diseño que busca garantizar una evaluación objetiva y estructurada de la prueba técnica que desarrolle el candidato, asignando criterios claros y estandarizados, con ponderaciones específicas para cada una de las secciones de la prueba. Al igual que la anterior rúbrica presentada, esta permite que cada candidato sea calificado de manera uniforme y estandarizada, asegurando que la decisión final no dependa únicamente de percepciones subjetivas de los entrevistadores.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** esta rúbrica de evaluación se compone de cuatro criterios de evaluación, donde cada uno corresponde a una de las secciones de la prueba técnica. A su vez, estos criterios tienen diferentes ponderaciones según su nivel de importancia para el desempeño del candidato en el cargo:

- **Prospección de leads (35%):** se evalúa la capacidad del candidato para identificar empresas y prospectos que realmente estén alineados con el perfil de cliente ideal de Momentu, cumpliendo con criterios clave como: tamaño de la empresa, tipo de industria, cargo de RRHH, entre otros.
 - **Secuencia comercial (15%):** se analiza la estructura de la secuencia de correos electrónicos, considerando la formulación del *pitch*, claridad del mensaje, nivel de personalización y estrategia de seguimiento a través de toques.
 - **Pitch de llamada telefónica (30%):** se evalúa la estructura y claridad del guion de llamada, valorando criterios como: persuasión y capacidad del candidato para captar el interés del prospecto tan pronto empieza la llamada.
 - **Razonamiento de decisiones (10%):** se evalúa la capacidad del candidato para justificar y describir la lógica detrás de sus elecciones durante la prueba, considerando factores como: estrategias comerciales, habilidades técnicas e interpersonales y lógica.
- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de la rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:
 - **0:** no cumple con el criterio
 - **1:** cumple mínimamente, con deficiencias significativas
 - **2:** cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
 - **3:** cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
 - **4:** cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 70%, es decir: 2.8. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Entrega de la prueba por parte del candidato:** el candidato envía el desarrollo de su prueba al correo designado, en los tiempos estipulados
 - **Calificación de la prueba:** el entrevistador únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes, teniendo en consideración la interpretación de la escala y los criterios a evaluar, en una escala del 0 al 4
 - **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.
 - **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 70%, es decir, 2.8, avanza a la siguiente etapa del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

La implementación de estas dos herramientas a lo largo de esta etapa del proceso de selección para SDR, permite establecer un filtro sólido para identificar de manera objetiva candidatos con habilidades técnicas alineadas al cargo en referencia; debido a que evaluar de una forma estructurada y estandarizada la capacidad su

capacidad para prospectar *leads*, diseñar secuencias comerciales y elaborar *pitches* estructurados y convincentes, se obtiene una visión mucho más precisa de su potencial desempeño en el cargo.

Tras superar esta fase, los candidatos avanzan a la siguiente etapa: aplicación de entrevista y *roleplay*, herramientas que no solo permiten conocer más de cerca al candidato, su trayectoria profesional y motivaciones, sino también evaluar sus habilidades de comunicación, resolución de objeciones y capacidad de manejo de situaciones de carácter comercial en tiempo real.

3.2.3.3.3 Etapa de aplicación de entrevista y *roleplay* para el cargo de SDR

En esta etapa del proceso de selección, se busca evaluar más de cerca las competencias y habilidades de los candidatos a través de dos herramientas diseñadas en el marco de esta propuesta de mejora: la entrevista semiestructurada (Ver anexo M) y el *roleplay* (Ver anexo N). La combinación de ambas metodologías permite no solo conocer la trayectoria y habilidades del candidato, sino también observar en vivo su desempeño bajo una simulación de trabajo, lo que ofrece una visión más realista, precisa y objetiva del potencial desempeño del postulante.

En lo que respecta a la entrevista, esta es una herramienta que permite obtener información clave sobre la experiencia y trayectoria del candidato, su conocimiento en ventas y sus habilidades interpersonales. Por otro lado, el *roleplay* simula un escenario de llamada en frío que permite evaluar el nivel de desenvolvimiento del candidato en un entorno desafiante y realista. Como complemento a estas dos herramientas, se plantea una rúbrica de evaluación que establece los criterios con los que se califica el desempeño del candidato en ambas pruebas (Ver anexo O), asegurando la objetividad y estandarización para el momento de la toma de decisión.

- **Diseño y objetivo de la entrevista:** esta herramienta se ha diseñado bajo un formato semiestructurado y conversacional, con el objetivo de evaluar no solo las habilidades técnicas del candidato sino también sus competencias blandas, claves para el desempeño del rol. Esta entrevista, al ser de carácter

conversacional, busca obtener información relevante del candidato sin necesidad de recurrir a un cuestionario rígido, sino permitiendo una interacción fluida que le permita al entrevistador captar la mayor información posible.

El diseño de esta herramienta combina preguntas estructuradas, destinadas a obtener datos precisos respecto a la experiencia y conocimientos del candidato, con preguntas situacionales e hipotéticas, que permiten evaluar su capacidad de resolución de problemas, adaptación a escenarios cambiantes y su pensamiento estratégico en ventas. Así mismo, se da prioridad a la formulación de preguntas abiertas con el fin de fomentar respuestas más detalladas, evitando así respuestas automáticas o genéricas.

- **Estructura de la entrevista:** en términos de estructura, la entrevista se divide en varias secciones, cada una con un propósito específico, lo que permite evaluar al candidato de manera integral. Así mismo, esta estructura cuenta con un enfoque que equilibra la obtención de información de forma objetiva con la observación del estilo de comunicación del postulante.

La entrevista se compone de siete secciones diseñadas para evaluar progresivamente las competencias del candidato, desde su nivel de familiaridad con Momentu, hasta su capacidad de adaptación y motivaciones profesionales. A continuación se describe en detalle cada una de ellas:

- **Inicio y presentación:** en esta primera fase, se busca que el entrevistador pueda establecer un ambiente de confianza con el candidato, explicando la dinámica y estructura de la entrevista. Además, se hace énfasis en que este será un espacio más de conversación que una evaluación rígida y tradicional, lo que contribuye a reducir la presión y que el candidato se sienta lo suficientemente cómodo para desenvolverse con naturalidad.
- **Conocimiento sobre Momentu:** esta sección busca medir el nivel de interés del candidato y su grado de preparación previa por el espacio,

donde se formulan preguntas relacionadas a: cómo descubrió la empresa, qué conoce respecto a su misión y modelo de negocio. Así mismo, se evalúa su capacidad para explicar la propuesta de valor de Momentu, habilidad clave para un SDR. Finalmente, esta sección también permite identificar el nivel de curiosidad y compromiso del candidato con la industria y la aplicación a esta vacante.

- **Recorrido profesional y experiencia en ventas:** en este apartado se indaga más respecto a la trayectoria profesional del candidato y su experiencia específica en ventas y prospección. A través de una serie de preguntas estructuradas, se identifican los logros clave en su carrera, las herramientas que ha utilizado y las contribuciones más significativas en su trabajo. También se busca evaluar su capacidad para resumir y presentar información de manera clara y estructurada, una habilidad esencial en roles comerciales.
- **Mentalidad comercial y habilidades clave:** en lo que respecta a esta sección, esta se centra en evaluar cómo el candidato enfrenta los desafíos propios del área comercial, como el manejo de objeciones y la resiliencia ante el rechazo. Para ello, se plantean escenarios comunes en ventas, como el *ghosting*³³ de un *lead* o la necesidad de recuperar el interés de un prospecto a través de seguimiento, habilidades clave para tener éxito como SDR. Finalmente, también se explora su conocimiento sobre métricas clave en ventas y cómo define el éxito en su rol, lo que permite entender su enfoque y nivel de familiaridad con los aspectos clave del desempeño de su cargo.
- **Compatibilidad cultural y mentalidad de *startup*:** dada la naturaleza del entorno donde opera Momentu, es fundamental evaluar si el candidato se adapta a una cultura dinámica y con necesidades constantes de innovación. Por tanto, se incluyen preguntas que

³³ El "ghosting" se refiere a cuando una persona corta repentinamente toda comunicación con otra, sin previo aviso ni explicación, y deja de responder a cualquier intento de contacto.

permiten analizar su nivel de iniciativa, creatividad y capacidad para encontrar soluciones en contextos de incertidumbre.

- **Motivaciones para aplicar:** en este apartado se busca entender las motivaciones del candidato al postular para esta vacante, y qué expectativas tiene en cuanto a su crecimiento profesional dentro de la compañía. Así mismo, se explora cómo percibe la oportunidad en Momentu frente a otras opciones del mercado y qué lo diferencia de otros candidatos.
- **Cierre, espacio para preguntas y *next steps*:** finalmente se le brinda al candidato la oportunidad de hacer preguntas y resolver dudas en relación al proceso, dando así cierre al espacio de entrevista, para así avanzar en contados minutos con la aplicación del *roleplay*.

En conclusión esta entrevista ha sido diseñada bajo un enfoque estratégico para evaluar de manera integral la alineación del perfil del candidato con las necesidades del cargo y de la compañía, lo que permite tener una visión holística tanto de sus competencias técnicas como de sus habilidades interpersonales.

- **Diseño y objetivo del *roleplay*:** el *roleplay* se plantea como una herramienta clave que permite evaluar en un entorno controlado pero dinámico, las habilidades prácticas del candidato para interactuar con potenciales clientes. En específico, este ejercicio busca simular un escenario de llamada en frío con un prospecto, con el fin de medir la capacidad del candidato para captar su atención en los primeros segundos de la llamada, identificar necesidades, formular un *pitch* persuasivo, manejar objeciones y lograr agendar una reunión de *discovery*³⁴.

Esta herramienta está diseñada bajo un enfoque de escenario realista, simulando una llamada en frío con un prospecto retador. Para ello, se formula un guion estructurado para el entrevistador, quien asume el rol de un gerente de Recursos

³⁴ Es una conversación estratégica inicial con un cliente potencial o las partes interesadas de un proyecto, cuyo objetivo es comprender sus necesidades, desafíos y objetivos

Humanos de una empresa de tecnología y software con más de 200 empleados en Latino América.

A continuación se presentan en detalle, los criterios que forman parte del diseño de esta herramienta:

- **Características del prospecto:** se establece que el entrevistador, quien asume el rol de prospecto, debe conservar una actitud desinteresada y escéptica frente a los servicios de Momentu.
- **Grado de dificultad:** la interacción entre el prospecto y el candidato es intermedia-desafiante, manteniendo una actitud inicial de desinterés y una objeción fuerte como barrera principal. Esto con el objetivo de medir las habilidades y competencias del SDR.
- **Evaluación de habilidades críticas:** se pone a prueba la capacidad del candidato para estructurar y ejecutar una llamada en frío efectiva, tomando como base un *pitch* sólido, manejo de objeciones y técnicas de cierre.
- **Duración controlada:** se establece una duración máxima de 10 minutos, asegurando que el candidato tenga tiempo suficiente para demostrar sus habilidades y simulando la duración real de una llamada con un prospecto.

Por lo anterior, el diseño de esta herramienta permite evaluar al candidato, en condiciones que simulan la realidad del puesto, su destreza para abordar a prospectos difíciles, detectar señales de interés y generar una conversación efectiva.

- **Estructura del *roleplay*:** esta herramienta al ser de carácter práctico y de simulación, plantea una estructura sugerida que el entrevistador puede seguir, para darle rumbo a la conversación que mantenga con el candidato. Sin embargo, al ser un escenario que depende por completo de las respuestas e interacción entre ambas personas, no es posible determinar con exactitud que el ejercicio se desarrollará en un orden específico, y siguiendo

una estructura determinada. Por lo anterior, a continuación se presentan las fases que componen la estructura de esta herramienta, a modo de sugerencia para que el entrevistador pueda conducir la comunicación por dicho rumbo:

- **Inicio de llamada:** en esta fase inicial, se busca que el candidato demuestre su habilidad para captar la atención del prospecto en los primeros segundos. Dado que el entrevistador asume una actitud de desinterés, el SDR debe implementar estrategias efectivas para generar curiosidad y evitar ser rechazado de inmediato. Algunos aspectos clave a considerar son: tono de voz, energía que trasmite, presentación y claridad del mensaje inicial.
- **Diagnóstico del prospecto:** una vez superada la barrera inicial, el candidato debe demostrar su capacidad para realizar preguntas estratégicas que permitan identificar si el prospecto tiene una necesidad alineada con los servicios de Momentu. En esta fase, se busca evaluar la capacidad del candidato para estructurar preguntas abiertas y guiar la conversación para no sonar invasivo o forzado.
- **Presentación del *pitch* y manejo de objeciones:** en este apartado, el candidato debe presentar un *pitch* muy breve pero bien estructurado y persuasivo, por ende, se evalúa la capacidad que tiene de comunicar la propuesta de valor de Momentu de una forma clara y relevante. Como complemento a lo anterior, el entrevistador en calidad de prospecto, debe introducir la objeción de no estar interesado en sus servicios, siendo este punto crucial para evaluar cómo el SDR responde a la resistencia, qué técnicas emplea para formular la objeción y ver si es posible redireccionar la conversación para un cierre positivo.
- **Cierre y agendamiento de reunión *discovery*:** en esta etapa final, se analiza la capacidad del candidato para llevar la conversación a un

cierre efectivo: agendando una reunión de *discovery* con el prospecto. Así mismo se evalúa la capacidad del candidato para generar un sentido de urgencia, demostrar el valor de la propuesta de Momentu y persuadir al prospecto, siendo este apartado clave para medir las habilidades de cierre y manejo del tiempo en una llamada comercial.

- **Estructura de la rúbrica de evaluación de la entrevista y *roleplay*:** como se mencionó previamente, en el marco de esta propuesta se plantean tres herramientas que son complementarias entre sí: la entrevista, el *roleplay* y su respectiva rúbrica de evaluación. Esta última tiene un diseño que busca garantizar una evaluación objetiva y estructurada de ambas herramientas, asignando criterios claros y estandarizados, con ponderaciones específicas para cada una de las fases tanto de la entrevista como del *roleplay*. Al igual que la anterior rúbrica presentada, esta permite que cada candidato sea calificado de manera uniforme y estandarizada, asegurando que la decisión final no dependa únicamente de percepciones subjetivas de los entrevistadores.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** esta rúbrica de evaluación está estructurada en criterios específicos, cada uno con una ponderación asignada en función de su impacto en el desempeño del candidato bajo el cargo de SDR, en donde se prioriza aquellas competencias que tienen una mayor incidencia en la conversión de prospectos y la generación de oportunidades comerciales:
 - **Conocimiento sobre Momentu (5%):** antes de unirse a la compañía, es fundamental que el candidato demuestre iniciativa e interés por conocer más respecto a la organización. Si bien no es un criterio determinante, su ponderación del 5% refleja su grado de importancia en la identificación de candidatos con una mentalidad proactiva y orientada a ir más allá.
 - **Recorrido profesional y compatibilidad con el cargo (15%):** la trayectoria y experiencia previa del candidato, permite evaluar su

alineación con los criterios clave y necesidades del cargo. Por tanto, en este criterio se analiza el nivel de exposición del postulante a procesos comerciales, uso de metodologías de prospección y capacidad de gestionar *pipelines* comerciales.

- **Habilidades de prospección y uso de herramientas (20%):** en este criterio se evalúa el dominio de herramientas clave como : *Sales Navigator, Apollo o Hubspot*, siendo estas herramientas relevantes para el cargo, ya que su uso tiene un impacto directo en la generación de prospectos y la calidad del *pipeline* comercial.
- **Habilidades de comunicación y elocuencia (15%):** en el contexto de ventas, la comunicación sin duda es un factor diferenciador, por tanto, en este criterio se evalúa la claridad del candidato para transmitir sus ideas, nivel de persuasión y su habilidad para estructurar un *pitch* sólido, breve y consistente.
- **Motivación y razones para aplicar (5%):** la permanencia en un entorno de ventas dinámico como el de una *startup* depende en gran medida de la motivación y compromiso del candidato para desempeñar su cargo, por tanto esta sección busca analizar si las razones para postularse están alineadas con la cultura y modelo de negocio de Momentu.
- **Manejo de objeciones (Roleplay) (20%):** una de las habilidades más importante en ventas es la capacidad para manejar objeciones de manera efectiva, por tanto, en este criterio se analiza cómo el candidato responde a objeciones comunes en una llamada en frío, redireccionar la conversación y generar interés en el prospecto.
- **Estructura y efectividad en el pitch (Roleplay) (20%):** finalmente, en este criterio se evalúa si el candidato logra captación la atención del prospecto, transmitir la propuesta de valor y cerrar la llamada con el agendamiento de un espacio para *discovery*.

- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de la rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:
 - 0: no cumple con el criterio
 - 1: cumple mínimamente, con deficiencias significativas
 - 2: cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
 - 3: cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
 - 4: cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 70%, es decir: 2.8. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Registro de la puntuación para cada criterio:** con base en la escala de puntuación anterior, y la descripción de ella para cada criterio, el entrevistador únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes.
 - **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.
 - **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 70%, es decir, 2.8, avanza a la siguiente etapa

del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

La implementación de estas tres herramientas durante el proceso de selección para el cargo de SDR, permite tener una visión holística e integral de todas las habilidades tanto a nivel técnico como blandas que debe tener un candidato, para así desempeñar con éxito sus funciones y contribuir significativamente al equipo. A su vez, el diseño de este tipo de herramientas evalúa de una forma estructurada y objetiva a todos los candidatos por igual, para así tener una visión mucho más precisa de su potencial desempeño en el cargo.

3.2.3.3.4 Etapa final de selección del candidato para el cargo de SDR

La etapa final del proceso de selección para el cargo de SDR consiste en la consolidación y análisis de los resultados obtenidos por cada candidato a lo largo de las distintas etapas del proceso.

- **Estructura de la rúbrica final de evaluación:** por lo anterior, para garantizar una decisión objetiva, se plantea en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia la rúbrica de evaluación final (ver anexo P), la cual permite contrastar el desempeño individual del candidato en cada una de las etapas superadas y así determinar si cumple con el puntaje mínimo requerido para su posterior comparación con el puntaje del resto de los candidatos. Esta rúbrica recopila como criterios principales, las tres fases del proceso de selección, previamente descritas: 1) Evaluación del CV; 2) Prueba técnica; 3) Entrevista y *roleplay*. Es importante señalar que cada uno de estos criterios cuenta con una ponderación distinta en el marco de esta rúbrica, en función de su importancia para el desempeño del cargo.
- **Criterios de evaluación y ponderación**
 - **Evaluación del CV (10%):** este filtro obedece a la parte inicial del proceso, cuyo objetivo es determinar si el perfil del candidato se ajusta a los requisitos básicos del cargo. Sin embargo su ponderación es

baja, ya que un buen CV no garantiza necesariamente un buen desempeño de las funciones y responsabilidades del cargo.

- **Prueba técnica (30%):** la evaluación de las habilidades técnicas es fundamental, ya que un SDR debe ser capaz de ejecutar estrategias de prospección de manera efectiva, y en gran parte determina el éxito de sus labores y contribución al equipo. Su ponderación refleja la importancia de contar con habilidades prácticas para prospectar, estructura secuencias comerciales y hacer llamadas en frío.
- **Entrevista y *roleplay* (60%):** siendo estas unas de las herramientas que mejor permite acercarse al potencial desempeño del candidato, así mismo recibe la ponderación más alta. A través de la entrevista y el *roleplay* se validan aspectos críticos como la elocuencia, formulación de *pitch* comercial, y manejo de objeciones.
- **Sistema de calificación:** para que un candidato sea preseleccionado, su puntaje final debe ser igual o superior a 2.8, estableciendo esta métrica como umbral mínimo para así avanzar en el proceso. El cálculo se realiza de la siguiente manera:
 - La calificación obtenida en cada etapa anterior es multiplicada por su porcentaje de ponderación.
 - Se suman los puntajes ponderados para así obtener el resultado final
 - Y si este puntaje final es igual o superior a 2.8, el candidato es preseleccionado.
- **Funcionamiento de la rúbrica:** esta rúbrica está formulada para que arrastre los valores obtenidos en las anteriores fases, estos se multipliquen por el porcentaje de ponderación y finalmente se sumen, para así obtener la calificación final, la cual debe ser igual o superior a 2.8 para ser preseleccionado. Por tanto, el entrevistador no debe ingresar ningún valor, simplemente asegurarse que cumpla con el umbral mínimo de clasificación. Así mismo, la rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en

color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

- **Selección del candidato:** es probable que más de un candidato obtenga un puntaje total igual o superior a 2.8, en ese caso, dichos candidatos entran en una fase de preselección, por lo que para hacer de este proceso más transparente, estandarizado y objetivo, se plantea la rúbrica para la decisión final, (ver anexo Q), la cual básicamente reúne el nombre de los candidatos con sus respectivos puntajes de cada etapa y puntuación final, de tal manera que el entrevistador pueda elegir a alguno de esos candidatos, dando una revisión final a su desempeño y teniendo una deliberación de carácter cualitativo.

3.2.3.4 Propuesta de mejora para el proceso de selección del cargo BD

La propuesta de mejora para el proceso de selección se ha estructurado en diferentes etapas, donde algunas de ellas requieren la formulación de las herramientas y criterios de selección previamente presentados, permitiendo así una evaluación objetiva de cada candidato. Sin embargo, es importante señalar que si bien esta estructura general brinda los cimientos necesarios para mejorar el proceso en referencia, es necesario ajustar cada herramienta y criterio de selección a los cargos que forman parte de esta propuesta, pues considerar los criterios de cada rol y sus necesidades, es clave para una correcta construcción de la propuesta de mejora.

Por lo anterior, a continuación se presentan y describen de manera cronológica cada una de las herramientas y sus respectivas rúbricas de evaluación diseñadas para el proceso de selección del cargo de *Business Developer* (BD), en función de las etapas en las que fueron diseñadas, las cuales son: 1) Revisión y evaluación del CV; 2) Aplicación de entrevista y *roleplay*; 3) Selección final del candidato.

3.2.3.4.1 Etapa de evaluación del CV para el cargo de BD

Una de las primeras fases dentro del proceso de selección para el cargo de BD, es la revisión y evaluación de los CVs de los candidatos previamente recolectados.

Esta etapa es clave, debido a que permite filtrar a los postulantes que cumplen con los criterios principales antes de avanzar a la siguiente fase del proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que este proceso se ha venido ejecutando sin una estructura o formato que permita una evaluación más objetiva, se plantea el diseño de una rúbrica de evaluación de CV (ver anexo R) , la cual permite aplicar criterios de carácter objetivos y cuantificables, facilitando la toma de decisión en esta etapa inicial.

- **Estructura de la rúbrica de evaluación de CV:** esta rúbrica se plantea como un instrumento de calificación que permite evaluar el grado de alineación del perfil del candidato con los criterios y requisitos clave del cargo, con base en el perfil del cargo. Esta herramienta se compone de seis criterios de evaluación que reflejan los factores más relevantes para un BD en Momentu, a su vez, cada criterio tiene una ponderación específica en función de su importancia para el desempeño del rol dentro del equipo, todo lo anterior, a través de una escala de calificación del 0 al 4 para cada criterio, con descripciones detalladas que facilitan la asignación del puntaje de manera objetiva.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** procurando que solo los candidatos con las competencias más alineadas con el perfil de BD avancen en el proceso, se definieron los siguientes criterios junto con su respectiva ponderación. Es importante señalar que esta asignación responde a la importancia estratégica y práctica de cada criterio en el desempeño de un BD:
 - **Experiencia en roles comerciales o ventas consultivas (30%):** se evalúa si el candidato ha trabajado en cargos similares como: *Key Account Manager* (KAM), *Sales Representative* (SR), BD o roles de ventas consultivas B2B. Este criterio es considerado como uno de los más significativos, ya que un candidato con este tipo de trayectoria, tendrá una menor curva de aprendizaje y podrá adaptarse más

rápidamente al equipo, contribuyendo significativamente al alcance de los objetivos estratégicos y de cartera.

- **Manejo de herramientas de CRM y prospección (15%):** si bien este no es uno de los criterios más ponderados, de igual manera se valor el conocimiento en este tipo de herramientas, pues demuestra la afinidad y acercamiento con este tipo de recursos, lo cual representa una ventaja para el candidato.
- **Experiencia en negociación y cierre de clientes (30%):** este es uno de los criterios más ponderados, pues se considera una de las habilidades tanto de carácter técnico y blando más importantes para cualquier vendedor. Es clave que un BD cuente con este tipo de destrezas, ya que gran parte de sus responsabilidades y funciones obedece al correcto manejo de negociaciones y cierre de cuentas.
- **Experiencia en *startups* (10%):** busca medir el nivel de compatibilidad cultural con el entorno de trabajo de una *startup*, evaluando si el candidato ha trabajado en entornos de alta exigencia y ritmo acelerado, elementos característicos de este tipo de compañías.
- **Idiomas (10%):** se valora y representa un *plus* aquellos candidatos que tengan un dominio del inglés escrito y hablado, siendo este un factor importante para el contacto con potenciales clientes internacionales.
- **Claridad y estructura del CV (5%):** si bien no es un factor decisivo, la forma en que un candidato presenta su CV suele reflejar su capacidad para organizar la información, proactividad para ajustar el documento para los requerimientos del cargo, comunicar ideas de manera efectiva y demostrar profesionalismo.
- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de la rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde

cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:

- **0:** no cumple con el criterio
- **1:** cumple mínimamente, con deficiencias significativas
- **2:** cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
- **3:** cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
- **4:** cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 60%, es decir: 2.4. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Recepción de CVs:** el analista de gestión del talento humano recopila los CVs a través de los medios previamente designados
 - **Evaluación individual:** cada CV es revisado y calificado por parte del analista de gestión del talento humano usando la rúbrica, en donde únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes, teniendo en consideración la interpretación de la escala y los criterios a evaluar, en una escala del 0 al 4
 - **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.

- **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 60%, avanza a la siguiente etapa del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

3.2.3.4.2 Etapa de aplicación de entrevista y *roleplay* para el cargo de BD

Antes de avanzar con esta etapa, es importante mencionar que en el marco de la propuesta de mejora para el proceso de selección en Momentu, se ha considerado la implementación de pruebas técnicas para evaluar con mayor precisión las competencias técnicas de los candidatos para el cargo de SDR. Sin embargo, en el caso del rol de BD, se ha determinado que la aplicación de este tipo de pruebas no es el mecanismo más adecuado para medir las habilidades clave que requiere una persona para el desempeño exitoso de este cargo. Lo anterior, teniendo en consideración lo siguiente:

En primer lugar, las competencias críticas de un BD están relacionadas con habilidades blandas como su capacidad de comunicación, persuasión, desenvolvimiento a nivel comercial y negociación, aspectos que resultan difíciles de evaluar en un formato de prueba escrita. A diferencia de otros roles comerciales, donde los *skills* técnicos predominan más y pueden medirse mediante ejercicios de este tipo, en el caso del cargo BD, el éxito de su cargo está ligado a su habilidad para generar confianza, manejar objeciones y cerrar acuerdos en tiempo real. Finalmente, estas habilidades que sí son necesarias evaluar, pueden observarse, medirse y evaluarse de una forma más efectiva a través de escenarios simulados (*roleplay*) y una entrevista semiestructurada.

Por lo anterior, el proceso de selección para el cargo de BD, además de la rúbrica de evaluación de CV previamente presentada, se enfocará en la implementación de la entrevista semiestructurada y el *roleplay* (ver anexo S y T), sin requerir de la aplicación de la prueba técnica. Siendo este enfoque una forma más realista de evaluar las competencias clave del cargo, garantizando así que los candidatos

seleccionados cuenten con las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en el equipo y contribuir a los objetivos estratégicos de la compañía.

Entrando en materia respecto a esta etapa del proceso de selección, se busca evaluar más de cerca las competencias y habilidades de los candidatos a través de dos herramientas diseñadas en el marco de esta propuesta de mejora: la entrevista semiestructurada (ver anexo S) y el *roleplay* (ver anexo T). La combinación de ambas metodologías permite no solo conocer la trayectoria y habilidades del candidato, sino también observar en vivo su desempeño bajo una simulación de trabajo, lo que ofrece una visión más realista, precisa y objetiva del potencial desempeño del postulante.

En lo que respecta a la entrevista, esta es una herramienta que permite obtener información clave sobre la experiencia y trayectoria del candidato, su conocimiento en ventas y sus habilidades interpersonales. Por otro lado, el *roleplay* simula un escenario de llamada de *discovery* y negociación que permite evaluar el nivel de desenvolvimiento del candidato en un entorno desafiante y realista. Como complemento a estas dos herramientas, se plantea una rúbrica de evaluación que establece los criterios con los que se califica el desempeño del candidato en ambas pruebas (ver anexo U), asegurando la objetividad y estandarización para el momento de la toma de decisión.

- **Diseño y objetivo de la entrevista:** esta herramienta se ha diseñado bajo un formato semiestructurado y conversacional, con el objetivo de evaluar no solo las habilidades técnicas del candidato sino también sus competencias blandas, claves para el desempeño del rol. Esta entrevista, al ser de carácter conversacional, busca obtener información relevante del candidato sin necesidad de recurrir a un cuestionario rígido, sino permitiendo una interacción fluida que le permita al entrevistador captar la mayor información posible.

El diseño de esta herramienta combina preguntas estructuradas, destinadas a obtener datos precisos respecto a la experiencia y conocimientos del

candidato, con preguntas situacionales e hipotéticas, que permiten evaluar su capacidad de resolución de problemas, adaptación a escenarios cambiantes y su pensamiento estratégico en ventas. Así mismo, se da prioridad a la formulación de preguntas abiertas con el fin de fomentar respuestas más detalladas, evitando así respuestas automáticas o genéricas.

- **Estructura de la entrevista:** en términos de estructura, la entrevista se divide en varias secciones, cada una con un propósito específico, lo que permite evaluar al candidato de manera integral. Así mismo, esta estructura cuenta con un enfoque que equilibra la obtención de información de forma objetiva con la observación del estilo de comunicación del postulante.

La entrevista se compone de siete secciones diseñadas para evaluar progresivamente las competencias del candidato, desde su nivel de familiaridad con Momentu, hasta su capacidad de adaptación y motivaciones profesionales. A continuación se describe en detalle cada una de ellas:

- **Inicio y presentación:** en esta primera fase, se busca que el entrevistador pueda establecer un ambiente de confianza con el candidato, explicando la dinámica y estructura de la entrevista. Además, se hace énfasis en que este será un espacio más de conversación que una evaluación rígida y tradicional, lo que contribuye a reducir la presión y que el candidato se sienta lo suficientemente cómodo para desenvolverse con naturalidad.
- **Conocimiento sobre Momentu:** esta sección busca medir el nivel de interés del candidato y su grado de preparación previa para el espacio, donde se formulan preguntas relacionadas a: cómo descubrió la empresa, qué conoce respecto a su misión y modelo de negocio. Así mismo, se evalúa su capacidad para explicar la propuesta de valor de Momentu, habilidad clave para un BD. Finalmente, esta sección también permite identificar el nivel de curiosidad y compromiso del candidato con la industria y la aplicación a esta vacante.

- **Recorrido profesional y experiencia en ventas:** en este apartado se indaga más respecto a la trayectoria profesional del candidato, su experiencia específica en ventas y su forma de estructurar procesos comerciales desde cero. A través de una serie de preguntas estructuradas, se busca conocer más acerca de la trayectoria del candidato y sus logros más significativos, ahondando también en su perspectiva respecto a métricas clave y el éxito de este cargo.
- **Manejo de objeciones y estrategias de negociación:** en esta sección de la entrevista se busca entender y evaluar la capacidad del candidato para manejar objeciones de clientes, y cómo lo ha hecho en el pasado, haciendo que destaque hitos importantes en su carrera, para así conocer más respecto a su mentalidad y dinámica de trabajo. Así mismo, se busca conocer más de cerca su capacidad de persistencia y resiliencia ante el rechazo y *ghosting* de potenciales clientes, habilidades que son clave para cualquier vendedor.
- **Mentalidad comercial y habilidades clave:** en lo que respecta a esta sección, esta se centra en conocer más respecto al mentalidad comercial del candidato, planteando preguntas que giran en torno a suposiciones, las cuales permite conocer su forma de pensar, dinámica de trabajo, identificar su capacidad de adaptación y aprendizaje, así como también evaluar qué tanto encaja con la dinámica de trabajo y cultura en Momentu.
- **Motivaciones para aplicar:** en este apartado se busca entender las motivaciones del candidato al postular para esta vacante, y qué expectativas tiene en cuanto a su crecimiento profesional dentro de la compañía. Así mismo, se explora cómo percibe la oportunidad en Momentu frente a otras opciones del mercado y qué lo diferencia de otros candidatos.
- **Cierre, espacio para preguntas y next steps:** finalmente se le brinda al candidato la oportunidad de hacer preguntas y resolver dudas en

relación al proceso, dando así cierre al espacio de entrevista, para así avanzar en contados minutos con la aplicación del *roleplay*.

En conclusión esta entrevista ha sido diseñada bajo un enfoque estratégico para evaluar de manera integral la alineación del perfil del candidato con las necesidades del cargo y de la compañía, lo que permite tener una visión holística tanto de sus competencias técnicas como de sus habilidades interpersonales.

- **Diseño y objetivo del *roleplay*:** el *roleplay* se plantea como una herramienta clave que permite evaluar en un entorno controlado pero dinámico, las habilidades prácticas del candidato para interactuar con potenciales clientes. En específico, este ejercicio busca simular un escenario que pone a prueba las capacidades del candidato para liderar una negociación frente a un cliente indeciso, manejar objeciones y demostrar habilidades de cierre. Esta herramienta está diseñada bajo un enfoque de escenario realista, simulando una *discovery* con un potencial cliente. Para ello, se formula un guion estructurado para el entrevistador, quien asume el rol de Director de Recursos Humanos de una empresa minera con más de 500 empleados en Latino América. A continuación se presentan en detalle, los criterios que forman parte del diseño de esta herramienta:
 - **Características del prospecto:** se establece que el entrevistador, quien asume el rol de prospecto, debe conservar un interés moderado por las soluciones que ofrece Momentu, ya que le interesó, sin embargo tiene dudas respecto al impacto de sus servicios en la productividad y costos
 - **Grado de dificultad:** la interacción entre el prospecto y el candidato es intermedia-desafiante, ya que no solo es un prospecto indeciso, sino que también le preocupa que implementar este tipo de soluciones afecte los indicadores de seguridad y salud en el trabajo (SST), así como también, no está seguro si este tipo de soluciones se adapta al tipo de industria y tipo de empleados de su empresa.

- **Evaluación de habilidades críticas:** se pone a prueba la capacidad del candidato para manejar una conversación comercial con dudas y objeciones de parte del prospecto, transmitir confianza, estructurar y sustentar casos de uso que resuelvan las objeciones y avanzar en el ciclo de ventas.
- **Duración controlada:** se establece una duración máxima de 10 minutos, asegurando que el candidato tenga tiempo suficiente para demostrar sus habilidades y simulando la duración real de solo una parte de una llamada *discovery*.
- **Estructura del *roleplay*:** esta herramienta al ser de carácter práctico y de simulación, plantea una estructura sugerida que el entrevistador puede seguir, para darle rumbo a la conversación que mantenga con el candidato. Sin embargo, al ser un escenario que depende por completo de las respuestas e interacción entre ambas personas, no es posible determinar con exactitud que el ejercicio se desarrollará en un orden específico, y siguiendo una estructura determinada. Por lo anterior, a continuación se presentan las fases que componen la estructura de esta herramienta, a modo de sugerencia para que el entrevistador pueda conducir la comunicación por dicho rumbo:
 - **Inicio de llamada:** en esta fase inicial, se busca que el candidato demuestre su habilidad para captar la atención del prospecto en los primeros minutos, identificando el contexto, las necesidades y desafíos en términos de bienestar y productividad que tiene el potencial cliente. Con el objetivo de conectar dichos retos con la solución de Momentu para su negocio. Algunos aspectos clave a considerar son: tono de voz, energía que trasmite, presentación y claridad del mensaje inicial.
 - **Manejo de objeciones y propuesta de valor:** en este punto, el entrevistador quien cumple el rol de prospecto, manifiesta una de las objeciones principales, indicando que no está seguro de que este tipo

de soluciones sea adecuado para su tipo de industria y tipo de empleados. En relación a lo anterior, se espera que el candidato tenga la capacidad de: 1) Escuchar activamente para reformular la objeción como una oportunidad de mejora que Momentu puede facilitar; 2) Presentar ejemplos y casos de uso de empresas similares que han implementado Momentu con éxito ; 3) Argumentar el impacto positivo con indicadores clave.

- **Cierre de negociación y *next steps* de seguimiento:** en esta etapa final, se analiza la capacidad del candidato para llevar la conversación a un cierre efectivo, en donde se identifique una acción concreta de parte del candidato, que le permita cerrar el espacio con un accionable conciso que les permita avanzar en la negociación. Por tanto, se espera de parte del candidato que pueda: 1) Resumir los puntos clave discutidos y reforzar la propuesta de valor; 2) Proponer un siguiente paso como agendar una reunión con los tomadores de decisión y envío de información detallada.
- **Estructura de la rúbrica de evaluación de la entrevista y *roleplay*:** como se mencionó previamente, en el marco de esta propuesta se plantean tres herramientas que son complementarias entre sí: la entrevista, el *roleplay* y su respectiva rúbrica de evaluación. Esta última tiene un diseño que busca garantizar una evaluación objetiva y estructurada de ambas herramientas, asignando criterios claros y estandarizados, con ponderaciones específicas para cada una de las fases tanto de la entrevista como del *roleplay*. Este tipo de herramienta permite que cada candidato sea calificado de manera uniforme y estandarizada, asegurando que la decisión final no dependa únicamente de percepciones subjetivas de los entrevistadores.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** esta rúbrica de evaluación está estructurada en criterios específicos, cada uno con una ponderación asignada en función de su impacto en el desempeño del candidato bajo el

cargo de BD, en donde se priorizan aquellas competencias que tienen una mayor incidencia en un desempeño exitoso de un BD en Momentu.

- **Capacidad de negociación y manejo de objeciones (*Roleplay*) (25%):** este es uno de los criterios que más ponderación tiene, pues es clave que el candidato cuente con la habilidad de manejar y redireccionar objeciones de manera estratégica, disminuyendo el nivel de escepticismo del potencial cliente, para así proponer soluciones y cerrar acuerdos favorables sin comprometer la propuesta de valor de la oferta.
- **Habilidades de cierre de *discoveries* y seguimiento de clientes (*Roleplay*) (10%):** este criterio busca analizar la capacidad del candidato de guiar la conversación a un cierre exitoso, asegurando un compromiso firme por parte del cliente para continuar la conversación y que eventualmente pueda cerrarse el negocio.
- **Resolución de dudas y argumentación comercial (*Roleplay*) (25%):** al igual que el primer criterio, este también recibe una ponderación alta, pues se evalúa la capacidad del candidato para manejar las preocupaciones y dudas del prospecto de manera clara y convincente, asegurando que los beneficios del producto o servicio queden bien explicados, y además, logre convencer al prospecto que esta es una solución óptima para los tipos de desafíos que atraviesa su empresa.
- **Habilidades de comunicación y elocuencia (20%):** a través de este criterio se busca evaluar la claridad, confianza y estructura que transmite el candidato a través de su discurso. Así como también su nivel de persuasión y habilidad para adaptar su comunicación al tipo de prospecto, sus desafíos, preocupaciones y objeciones.
- **Estrategia comercial y visión de negocio (15%):** si bien durante esta etapa es prematuro medir la capacidad del candidato para dar un discurso 100% alineado al *pitch* estandarizado de Momentu, a través

de este criterio se evalúa su capacidad para estructurar estrategias de ventas y adaptar su enfoque de acuerdo a las necesidades del cliente, sin siquiera tener todo el contexto del *pitch* y soluciones de Momentu.

- **Compatibilidad cultural y mentalidad de startup (5%):** si bien es uno de los criterios con la más baja ponderación, es importante evaluar qué tan alineado está el candidato con la cultura y mentalidad de una compañía como Momentu, su capacidad de adaptarse a un ambiente dinámico y retador, y su disposición para asumir desafíos.
- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de la rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:
 - 0: no cumple con el criterio
 - 1: cumple mínimamente, con deficiencias significativas
 - 2: cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
 - 3: cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
 - 4: cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 70%, es decir: 2.8. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Registro de la puntuación para cada criterio:** con base en la escala de puntuación anterior, y la descripción de ella para cada criterio, el

entrevistador únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes.

- **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.
- **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 70%, es decir, 2.8, avanza a la siguiente etapa del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

La implementación de estas tres herramientas durante el proceso de selección para el cargo de BD, permite tener una visión holística e integral de todas las habilidades tanto a nivel técnico como blandas que debe tener un candidato, para así desempeñar con éxito sus funciones y contribuir significativamente al equipo. A su vez, el diseño de este tipo de herramientas evalúa de una forma estructurada y objetiva a todos los candidatos por igual, haciendo énfasis en aquellos criterios y competencias cruciales para el éxito del desempeño de un candidato en este tipo de cargo.

3.2.3.4.3 Etapa final de selección del candidato para el cargo de BD

La etapa final del proceso de selección para el cargo de BD consiste en la consolidación y análisis de los resultados obtenidos por cada candidato a lo largo de las distintas etapas del proceso.

- **Estructura de la rúbrica final de evaluación:** por lo anterior, para garantizar una decisión objetiva, se plantea en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia la rúbrica de evaluación final (ver anexo V), la cual permite contrastar el desempeño individual del candidato en cada una de las etapas superadas y así determinar si cumple con el puntaje mínimo requerido para su posterior comparación con el puntaje del resto de los candidatos.

Esta rúbrica recopila como criterios principales, las dos fases del proceso de selección, previamente descritas: 1) Evaluación del CV; 2) Entrevista y *roleplay*. Es importante señalar que cada uno de estos criterios cuenta con una ponderación distinta en el marco de esta rúbrica, en función de su importancia para el desempeño del cargo.

- **Criterios de evaluación y ponderación**
 - **Evaluación del CV (20%):** este filtro obedece a la parte inicial del proceso, cuyo objetivo es determinar si el perfil del candidato se ajusta a los requisitos básicos del cargo. Sin embargo su ponderación es baja en comparación al otro criterio, ya que un buen CV no garantiza necesariamente un buen desempeño de las funciones y responsabilidades del cargo.
 - **Entrevista y *roleplay* (80%):** siendo estas unas de las herramientas que mejor permite acercarse al potencial desempeño del candidato, así mismo recibe la ponderación más alta. A través de la entrevista y el *roleplay* se validan aspectos críticos como la elocuencia comercial, manejo de objeciones, resolución de dudas y persuasión a través de un discurso estructurado y adaptado a las necesidades del prospecto.
- **Sistema de calificación:** para que un candidato sea preseleccionado, su puntaje final debe ser igual o superior a 2.8, estableciendo esta métrica como umbral mínimo para así avanzar en el proceso. El cálculo se realiza de la siguiente manera:
 - La calificación obtenida en cada etapa anterior, es multiplicada por su porcentaje de ponderación.
 - Se suman los puntajes ponderados para así obtener el resultado final
 - Y si este puntaje final es igual o superior a 2.8, el candidato es preseleccionado.
- **Funcionamiento de la rúbrica:** esta rúbrica está formulada para que arrastre los valores obtenidos en las anteriores fases, estos se multipliquen

por el porcentaje de ponderación y finalmente se sumen, para así obtener la calificación final, la cual debe ser igual o superior a 2.8 para ser preseleccionado. Por tanto, el entrevistador no debe ingresar ningún valor, simplemente asegurarse que cumpla con el umbral mínimo de clasificación. Así mismo, la rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

- **Selección del candidato:** es probable que más de un candidato obtenga un puntaje total igual o superior a 2.8, en ese caso, dichos candidatos entran en una fase de preselección, por lo que para hacer de este proceso más transparente, estandarizado y objetivo, se plantea la rúbrica para la decisión final, (ver anexo W), la cual básicamente reúne el nombre de los candidatos con sus respectivos puntajes de cada etapa y puntuación final, de tal manera que el entrevistador pueda elegir a alguno de esos candidatos, dando una revisión final a su desempeño y teniendo una deliberación de carácter cualitativo.

3.2.3.5 Propuesta de mejora para el proceso de selección del cargo CS

La propuesta de mejora para el proceso de selección se ha estructurado en diferentes etapas, donde algunas de ellas requieren la formulación de las herramientas y criterios de selección previamente presentados, permitiendo así una evaluación objetiva de cada candidato. Sin embargo, es importante señalar que si bien esta estructura general brinda los cimientos necesarios para mejorar el proceso en referencia, es necesario ajustar cada herramienta y criterio de selección a los cargos que forman parte de esta propuesta, pues considerar los criterios de cada rol y sus necesidades, es clave para una correcta construcción de la propuesta de mejora.

Por lo anterior, a continuación se presentan y describen de manera cronológica cada una de las herramientas y sus respectivas rúbricas de evaluación diseñadas para el

proceso de selección del cargo de *Business Developer* (BD), en función de las etapas en las que fueron diseñadas, las cuales son: 1) Revisión y evaluación del CV; 2) Aplicación de entrevista y *roleplay*; 3) Selección final del candidato.

3.2.3.5.1 Etapa de evaluación del CV para el cargo de CS

Una de las primeras fases dentro del proceso de selección para el cargo de CS, es la revisión y evaluación de los CVs de los candidatos previamente recolectados. Esta etapa es clave, debido a que permite filtrar a los postulantes que cumplen con los criterios principales antes de avanzar a la siguiente fase del proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que este proceso se ha venido ejecutando sin una estructura o formato que permita una evaluación más objetiva, se plantea el diseño de una rúbrica de evaluación de CV (ver anexo X) , la cual permite aplicar criterios de carácter objetivos y cuantificables, facilitando la toma de decisión en esta etapa inicial.

- **Estructura de la rúbrica de evaluación de CV:** esta rúbrica se plantea como un instrumento de calificación que permite evaluar el grado de alineación del perfil del candidato con los criterios y requisitos clave del cargo, con base en el perfil del cargo. Esta herramienta se compone de seis criterios de evaluación que reflejan los factores más relevantes para un CS en Momentu, a su vez, cada criterio tiene una ponderación específica en función de su importancia para el desempeño del rol dentro del equipo, todo lo anterior, a través de una escala de calificación del 0 al 4 para cada criterio, con descripciones detalladas que facilitan la asignación del puntaje de manera objetiva.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** procurando que solo los candidatos con las competencias más alineadas con el perfil de CS avancen en el proceso, se definieron los siguientes criterios junto con su respectiva ponderación. Es importante señalar que esta asignación responde a la

importancia estratégica y práctica de cada criterio en el desempeño de un CS:

- **Experiencia en *Customer Success* o roles afines (30%):** se evalúa si el candidato ha trabajado en cargos similares como: *Client Success Specialist* (CSS), *Key Account Manager* (KAM) o roles de ventas consultivas B2B. Este criterio es considerado como uno de los más significativos, ya que un candidato con este tipo de trayectoria, tendrá una menor curva de aprendizaje y podrá adaptarse más rápidamente al equipo, contribuyendo significativamente al alcance de los objetivos estratégicos: fidelización de clientes, disminución de tasa de abandono, aumento de la tasa de NPS
- **Gestión de clientes y resolución de problemas (30%):** al igual que el criterio anterior, este cuenta con una de las ponderaciones más altas, debido a que contar con este tipo de habilidades, demuestra la familiaridad y cercanía que ha tenido el candidato a lo largo de su trayectoria profesional con los retos que más afronta un CS en Momentu, lo cual representa una ventaja competitiva para el candidato.
- **Conocimiento en métricas clave de *Customer Success* (15%):** este es el segundo criterio más ponderado en la rúbrica, pues es clave que un candidato esté familiarizado con este tipo de métricas, ya que son formas de medir el éxito y desempeño del candidato en cuanto a sus funciones y responsabilidades de cara al cliente.
- **Experiencia en *startups* (10%):** busca medir el nivel de compatibilidad cultural con el entorno de trabajo de una *startup*, evaluando si el candidato ha trabajado en entornos de alta exigencia y ritmo acelerado, elementos característicos de este tipo de compañías.

- **Idiomas (10%):** se valora y representa un *plus* aquellos candidatos que tengan un dominio del inglés escrito y hablado, siendo este un factor importante para el contacto con clientes internacionales.
- **Claridad y estructura del CV (5%):** si bien no es un factor decisivo, la forma en que un candidato presenta su CV suele reflejar su capacidad para organizar la información, proactividad para ajustar el documento para los requerimientos del cargo, comunicar ideas de manera efectiva y demostrar profesionalismo.
- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de esta rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:
 - 0: no cumple con el criterio
 - 1: cumple mínimamente, con deficiencias significativas
 - 2: cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
 - 3: cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
 - 4: cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 60%, es decir: 2.4. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Recepción de CVs:** el analista de gestión del talento humano recopila los CVs a través de los medios previamente designados

- **Evaluación individual:** cada CV es revisado y calificado por parte del analista de gestión del talento humano, usando la rúbrica, en donde únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes, teniendo en consideración la interpretación de la escala y los criterios a evaluar, en una escala del 0 al 4
- **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.
- **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 60%, avanza a la siguiente etapa del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

3.2.3.5.2 Etapa de aplicación de entrevista y *roleplay* para el cargo de CS

Antes de avanzar con esta etapa, es importante señalar que en el marco de la propuesta de mejora para el proceso de selección en Momentu, se ha considerado la implementación de pruebas técnicas para evaluar con mayor precisión las competencias técnicas de los candidatos para el cargo de SDR. Sin embargo, en el caso del rol de CS, se ha determinado que la aplicación de este tipo de pruebas no es el mecanismo más adecuado para medir las habilidades clave que requiere una persona para el desempeño exitoso de este cargo. Lo anterior, teniendo en consideración algunos factores:

En primer lugar, las competencias críticas de un CS están relacionadas con habilidades blandas como su capacidad de gestión de clientes, proactividad, anticipación de los desafíos y no respuesta reactivas, persuasión y acompañamiento estratégico, aspectos que resultan difíciles de evaluar en un formato de prueba escrita. A diferencia de otros roles comerciales, donde los *skills*

técnicos predominan más y pueden medirse mediante ejercicios de este tipo, en el caso del cargo CS, el éxito de su cargo está ligado a su habilidad para relacionarse con el cliente, anticiparse a los retos y gestionar eficientemente las necesidades de cliente. Finalmente, estas habilidades que sí son necesarias evaluar, pueden observarse, medirse y evaluarse de una forma más efectiva a través de escenarios simulados (*roleplay*) y una entrevista semiestructurada.

Por lo anterior, el proceso de selección para el cargo de CS, además de la rúbrica de evaluación de CV previamente presentada, se enfocará en la implementación de la entrevista semiestructura (ver anexo Y) y el *roleplay* (ver anexo Z), sin requerir de la aplicación de la prueba técnica. Siendo este enfoque una forma más realista de evaluar las competencias clave del cargo, garantizando así que los candidatos seleccionados cuenten con las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en el equipo y contribuir a los objetivos estratégicos de la compañía.

Entrando en materia respecto a esta etapa del proceso de selección, se busca evaluar más de cerca las competencias y habilidades de los candidatos a través de dos herramientas diseñadas en el marco de esta propuesta de mejora: la entrevista semiestructurada (ver anexo Y) y el *roleplay* (ver anexo Z). La combinación de ambas metodologías permite no solo conocer la trayectoria y habilidades del candidato, sino también observar en vivo su desempeño bajo una simulación de trabajo, lo que ofrece una visión más realista, precisa y objetiva del potencial desempeño del postulante.

En lo que respecta a la entrevista, esta es una herramienta que permite obtener información clave sobre la experiencia y trayectoria del candidato, su conocimiento en gestión de clientes y sus habilidades interpersonales. Por otro lado, el *roleplay* simula un escenario de gestión y relacionamiento con el cliente que permite evaluar el nivel de desenvolvimiento del candidato en un entorno desafiante y realista. Como complemento a estas dos herramientas, se plantea una rúbrica de evaluación que establece los criterios con los que se califica el desempeño del candidato en ambas

pruebas (Ver anexo AA), asegurando la objetividad y estandarización para el momento de la toma de decisión.

- **Diseño y objetivo de la entrevista:** esta herramienta se ha diseñado bajo un formato semiestructurado y conversacional, con el objetivo de evaluar no solo las habilidades técnicas del candidato sino también sus competencias blandas, claves para el desempeño del rol. Esta entrevista, al ser de carácter conversacional, busca obtener información relevante del candidato sin necesidad de recurrir a un cuestionario rígido, sino permitiendo una interacción fluida que le permita al entrevistador captar la mayor información posible.

El diseño de esta herramienta combina preguntas estructuradas, destinadas a obtener datos precisos respecto a la experiencia y conocimientos del candidato, con preguntas situacionales e hipotéticas, que permiten evaluar su capacidad de resolución de problemas, adaptación a escenarios cambiantes y su pensamiento estratégico en gestión de clientes. Así mismo, se da prioridad a la formulación de preguntas abiertas con el fin de fomentar respuestas más detalladas, evitando así respuestas automáticas o genéricas.

- **Estructura de la entrevista:** en términos de estructura, la entrevista se divide en varias secciones, cada una con un propósito específico, lo que permite evaluar al candidato de manera integral. Así mismo, esta estructura cuenta con un enfoque que equilibra la obtención de información de forma objetiva con la observación del estilo de comunicación del postulante.

La entrevista se compone de siete secciones diseñadas para evaluar progresivamente las competencias del candidato, desde su nivel de familiaridad con Momentu, hasta su capacidad de adaptación y motivaciones profesionales. A continuación se describe en detalle cada una de ellas:

- **Inicio y presentación:** en esta primera fase, se busca que el entrevistador pueda establecer un ambiente de confianza con el candidato, explicando la dinámica y estructura de la entrevista.

Además, se hace énfasis en que este será un espacio más de conversación que una evaluación rígida y tradicional, lo que contribuye a reducir la presión y que el candidato se sienta lo suficientemente cómodo para desenvolverse con naturalidad.

- **Conocimiento sobre Momentu:** esta sección busca medir el nivel de interés del candidato y su grado de preparación previa para el espacio, donde se formulan preguntas relacionadas a: cómo descubrió la empresa, qué conoce respecto a su misión y modelo de negocio. Así mismo, se evalúa su capacidad para explicar la propuesta de valor de Momentu, habilidad clave para un CS. Finalmente, esta sección también permite identificar el nivel de curiosidad y compromiso del candidato con la industria y la aplicación a esta vacante.
- **Recorrido profesional y trayectoria en *Customer Success*:** en este apartado se indaga más respecto a la trayectoria profesional del candidato, su experiencia específica en gestión de clientes y su trayectoria general como profesional. En esta sección, a través de una serie de preguntas estructuradas, se busca conocer más acerca de cómo el candidato enfrenta desafíos característicos de este rol, y qué tan familiarizado está con ellos, ahondando también en su perspectiva respecto a métricas clave y el éxito de este cargo.
- **Gestión de clientes y resolución de problemas:** en esta sección de la entrevista se busca entender y evaluar la capacidad del candidato para negociar, persuadir y resolver retos, haciendo que destaque hitos importantes en su carrera, para así conocer más respecto a su mentalidad y dinámica de trabajo. Así mismo, se busca conocer más de cerca de las estrategias que emplea en torno a factores clave como la retención y expansión de cuentas, habilidades que son clave para cualquier CS.
- **Compatibilidad cultural, mentalidad *startup* y métricas de CS:** en lo que respecta a esta sección, esta se centra en conocer más

respecto al mentalidad del candidato, planteando preguntas que giran en torno a suposiciones, las cuales permite conocer su forma de pensar, dinámica de trabajo, identificar su capacidad de adaptación y aprendizaje. Así mismo, busca medir su conocimiento en relación a métricas clave como: *NPS*, tasa de abandono de clientes y *upsellings*³⁵, para así también evaluar qué tanto encaja con la dinámica de trabajo y cultura en Momentu.

- **Motivaciones para aplicar:** en este apartado se busca entender las motivaciones del candidato al postular para esta vacante, y qué expectativas tiene en cuanto a su crecimiento profesional dentro de la compañía. Así mismo, se explora cómo percibe la oportunidad en Momentu frente a otras opciones del mercado y qué lo diferencia de otros candidatos.
- **Cierre, espacio para preguntas y *next steps*:** finalmente se le brinda al candidato la oportunidad de hacer preguntas y resolver dudas en relación al proceso, dando así cierre al espacio de entrevista, para así avanzar en contados minutos con la aplicación del *roleplay*.
- **Diseño y objetivo del *roleplay*:** el *roleplay* se plantea como una herramienta clave que permite evaluar en un entorno controlado pero dinámico, las habilidades prácticas del candidato para interactuar con clientes. En específico, este ejercicio busca simular un escenario en el que el candidato debe liderar una conversación difícil ante un cliente con potencial de cancelar los servicios, que demuestra dudas e incertidumbre respecto a los servicios de Momentu, lo cual pone a prueba capacidades críticas para un CS en Momentu, donde debe evidenciar su habilidad para manejar objeciones, estructurar planes de mejora y entender los retos e inconformidades que sustenta el cliente. Para ello, se formula un guion estructurado para el

³⁵ Upselling, o venta adicional, es una estrategia de ventas que busca convencer a un cliente para que compre una versión más costosa o mejorada de un producto o servicio que inicialmente estaba considerando.

entrevistador, quien asume el rol de Director de Recursos Humanos de una empresa *fintech*³⁶ con más de 250 empleados en Latino América.

A continuación se presentan en detalle, los criterios que forman parte del diseño de esta herramienta:

- **Características del prospecto:** se establece que el entrevistador, quien asume el rol de prospecto, debe conservar una actitud de preocupación y escepticismo, pero con disposición para escuchar, al tiempo que expone objeciones y dudas contundentes, que justifican su motivación para irse con la competencia.
- **Grado de dificultad:** la interacción entre el prospecto y el candidato es intermedia-desafiante, ya que no solo es un prospecto escéptico, sino con objeciones y dudas fundamentadas que sustentan la posible decisión de irse con la competencia, debido a que los servicios no están teniendo el impacto esperado.
- **Evaluación de habilidades críticas:** se pone a prueba la capacidad del candidato para liderar una conversación con un cliente que expone dudas, incertidumbre de continuación del contrato e incertidumbre. Así mismo, se analiza la capacidad del candidato para transmitir confianza y empatía, al tiempo que estructura y sustenta soluciones realistas que eviten la cancelación de los servicios por parte del cliente.
- **Duración controlada:** se establece una duración máxima de 10 minutos, asegurando que el candidato tenga tiempo suficiente para demostrar sus habilidades y simulando la duración real de solo una parte de una llamada de seguimiento con un cliente.
- **Estructura del *roleplay*:** esta herramienta al ser de carácter práctico y de simulación, plantea una estructura sugerida que el entrevistador puede seguir, para darle rumbo a la conversación que mantenga con el candidato.

³⁶ Significa "tecnología financiera", se refiere al uso de la tecnología para innovar y mejorar los servicios financieros, incluyendo la banca online, aplicaciones de pago móvil y plataformas de inversión

Sin embargo, al ser un escenario que depende por completo de las respuestas e interacción entre ambas personas, no es posible determinar con exactitud que el ejercicio se desarrollará en un orden específico, y siguiendo una estructura determinada. Por lo anterior, a continuación se presentan las fases que componen la estructura de esta herramienta, a modo de sugerencia para que el entrevistador pueda conducir la comunicación por dicho rumbo:

- **Inicio de llamada:** en esta fase inicial, se busca que el candidato demuestre su habilidad para iniciar la conversación con confianza, determinación y empatía; formulando preguntas abiertas que le permitan entender más el contexto y retos que atraviesa el cliente. Algunos aspectos clave a considerar son: su actitud (expresión no verbal), tono de voz, capacidad de escucha, claridad y estructura en la conversación.
- **Manejo de objeciones y propuesta de valor:** en este punto, el entrevistador quien cumple el rol de prospecto, manifiesta una de las objeciones principales, indicando que los servicios de Momentu no han generado el impacto esperado, y que su equipo ha manifestado la intención de no continuar y renovar el contrato, representando una opción de cancelar los servicios, por la competencia. En relación a lo anterior, se espera que el candidato tenga la capacidad de: 1) Enfocarse en el valor de Momentu y cómo resuelve retos específicos de su equipo, y no enfocándose en el precio; 2) Estructurar un *pitch* de casos de éxito de clientes con retos similares; 3) Liderar la conversación, para que el cliente no domine por completo el espacio, manteniendo el control con preguntas, afirmaciones y soluciones.
- **Propuesta de retención y cierre:** en esta etapa final, se analiza la capacidad del candidato para proponer una estrategia clara que aborde las objeciones del cliente y sus retos, estructurando un plan de mejora y seguimiento de las principales dificultades que destaca el

cliente, con el fin de que en esa misma llamada el cliente no decida terminar el contrato, sino que también se logre recuperar la confianza. Por tanto, se espera de parte del candidato que pueda: 1) Reafirmar con empatía los puntos de más preocupación de parte del cliente, reforzando en la importancia de los mismos, pero también en la propuesta de valor de Momentu; 2) Proponer una estrategia y plan de seguimiento que aborden las principales objeciones y preocupaciones del cliente; 3) Cerrar el espacio con accionables claros y medibles, que permitan en el corto plazo recuperar la confianza del cliente.

- **Estructura de la rúbrica de evaluación de la entrevista y *roleplay*:** como se mencionó previamente, en el marco de esta propuesta se plantean tres herramientas que son complementarias entre sí: la entrevista, el *roleplay* y su respectiva rúbrica de evaluación. Esta última tiene un diseño que busca garantizar una evaluación objetiva y estructurada de ambas herramientas, asignando criterios claros y estandarizados, con ponderaciones específicas para cada una de las fases tanto de la entrevista como del *roleplay*. Este tipo de herramienta permite que cada candidato sea calificado de manera uniforme y estandarizada, asegurando que la decisión final no dependa únicamente de percepciones subjetivas de los entrevistadores.
- **Criterios de evaluación y ponderación:** esta rúbrica de evaluación está estructurada en criterios específicos, cada uno con una ponderación asignada en función de su impacto en el desempeño del candidato bajo el cargo de CS, en donde se priorizan aquellas competencias que tienen una mayor incidencia en un desempeño exitoso de un CS en Momentu.
 - **Experiencia en Customer Success (Entrevista) (20%):** este es uno de los criterios que más ponderación tiene, pues es clave tener en consideración la trayectoria profesional del candidato, donde se evidencie habilidades y capacidades en relación a puntos clave para un CS, como por ejemplo: activación, retención, gestión de cliente y expansión de cuentas. Un candidato con experiencia sólida y

demostrable tendrá mayores probabilidades de desempeñar satisfactoriamente su cargo y aportar valor al equipo en la etapa más temprana de su incorporación.

- **Compatibilidad cultural y mentalidad de *startup* (Entrevista) (5%):** si bien es uno de los criterios con la más baja ponderación, es importante evaluar qué tan alineado está el candidato con la cultura y mentalidad de una compañía como Momentu, su capacidad de adaptarse a un ambiente dinámico y retador, y su disposición para asumir desafíos.
- **Conocimiento de métricas de CS (Entrevista) (15%):** la familiaridad, dominio y aplicación de métricas como NPS, tasa de abandono de clientes, activación y retención es crucial para el éxito de un CS en Momentu. Por tanto, un candidato con conocimiento respecto a estos indicadores, podrá medir el impacto de sus acciones y proponer estrategias encaminadas a abordar estas métricas para mejorar la experiencia del cliente.
- **Habilidades de resolución de problemas y retención de clientes (*Roleplay*) (25%):** teniendo en consideración que una de las principales responsabilidades de un CS es garantizar la retención de cliente y minimizar la tasa de abandono de clientes, este criterio cuenta con una de las ponderaciones más altas, debido a que a través de este se evalúa la capacidad del candidato para liderar conversaciones difíciles, manejar clientes insatisfechos, estructurar soluciones realistas y proporcionar respuestas estratégicas y estructuradas que favorezcan a la confianza y consolidación de la relación con el cliente.
- **Manejo de objeciones y negociación (*Roleplay*) (25%):** al igual que el criterio anterior, este cuenta con una de las ponderaciones más elevadas, debido a que el éxito en la retención y consolidación de la relación con los clientes depende en gran medida de la capacidad del

candidato para manejar objeciones, generar confianza y liderar conversaciones difíciles a través de la persuasión, empatía y negociación, siendo estas habilidades requeridas en el día a día de un CS y muy claves para el desempeño de su cargo.

- **Empatía y gestión emocional (*Roleplay*) (10%):** es importante señalar que el éxito en la interacción con clientes no solo requiere de capacidades técnicas, sino también de habilidades blandas como la empatía manejo emocional. Si bien este no es uno de los criterios más ponderados, sigue siendo relevante, debido a que una buena gestión emocional de cara al cliente marca la diferencia en su experiencia y percepción de los servicios.
- **Sistema de calificación:** para la calificación de cada criterio en el marco de la rúbrica, se plantea un sistema de puntuación en la escala del 0 al 4, donde cada nivel de puntuación está claramente definido, dependiendo del tipo de criterio, para garantizar evaluaciones consistentes y objetivas:
 - **0:** no cumple con el criterio
 - **1:** cumple mínimamente, con deficiencias significativas
 - **2:** cumple parcialmente, pero con oportunidades de mejora
 - **3:** cumple con la mayoría de los requisitos de manera adecuada
 - **4:** cumple completamente el criterio, y posee un alto nivel de dominio del criterio.

El puntaje final del candidato se obtiene sumando la puntuación asignada por el entrevistador en cada criterio y multiplicándola por su ponderación respectiva. Es importante señalar que para avanzar a la siguiente etapa del proceso, el candidato debe alcanzar un puntaje igual o superior al 70%, es decir: 2.8. Lo que permite filtrar de manera objetiva a los candidatos que presentan un perfil sólido y alineado con los requisitos del cargo.

- **Funcionamiento de la rúbrica:** el proceso de uso de la rúbrica es sencillo e intuitivo, pero altamente efectivo. Los pasos para su aplicación son los siguientes:
 - **Registro de la puntuación para cada criterio:** con base en la escala de puntuación anterior, y la descripción de ella para cada criterio, el entrevistador únicamente debe rellenar la columna de asignación de puntajes.
 - **Cálculo del puntaje final:** la rúbrica está formulada para que una vez ingresado el valor por parte del entrevistador, este se multiplique por el porcentaje de ponderación, dando el resultado final tras la sumatoria de los valores anteriores.
 - **Comparación con el umbral mínimo:** si el candidato alcanza un valor igual o superior al 70%, es decir, 2.8, avanza a la siguiente etapa del proceso. La rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

3.2.3.5.3 Etapa final de selección del candidato para el cargo de CS

La etapa final del proceso de selección para el cargo de CS consiste en la consolidación y análisis de los resultados obtenidos por cada candidato a lo largo de las distintas etapas del proceso.

- **Estructura de la rúbrica final de evaluación:** por lo anterior, para garantizar una decisión objetiva, se plantea en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia la rúbrica de evaluación final (ver anexo AB), la cual permite contrastar el desempeño individual del candidato en cada una de las etapas superadas y así determinar si cumple con el puntaje mínimo requerido para su posterior comparación con el puntaje del resto de los candidatos. Esta rúbrica recopila como criterios principales, las dos fases del proceso de selección, previamente descritas: 1) Evaluación del CV; 2) Entrevista y

roleplay. Es importante señalar que cada uno de estos criterios cuenta con una ponderación distinta en el marco de esta rúbrica, en función de su importancia para el desempeño del cargo.

- **Criterios de evaluación y ponderación**
 - **Evaluación del CV (20%):** este filtro obedece a la parte inicial del proceso, cuyo objetivo es determinar si el perfil del candidato se ajusta a los requisitos básicos del cargo. Sin embargo su ponderación es baja en comparación al otro criterio, ya que un buen CV no garantiza necesariamente un buen desempeño de las funciones y responsabilidades del cargo.
 - **Entrevista y *roleplay* (80%):** siendo estas unas de las herramientas que mejor permite acercarse al potencial desempeño del candidato, así mismo recibe la ponderación más alta. A través de la entrevista y el *roleplay* se validan aspectos críticos como el manejo de objeciones, estructuración de propuestas y seguimiento para el cliente, conocimiento de métricas de éxito del cargo y óptima gestión del cliente.
- **Sistema de calificación:** para que un candidato sea preseleccionado, su puntaje final debe ser igual o superior a 2.8, estableciendo esta métrica como umbral mínimo para así avanzar en el proceso. El cálculo se realiza de la siguiente manera:
 - La calificación obtenida en cada etapa anterior, es multiplicada por su porcentaje de ponderación.
 - Se suman los puntajes ponderados para así obtener el resultado final
 - Y si este puntaje final es igual o superior a 2.8, el candidato es preseleccionado.
- **Funcionamiento de la rúbrica:** esta rúbrica está formulada para que arrastre los valores obtenidos en las anteriores fases, estos se multipliquen por el porcentaje de ponderación y finalmente se suman, para así obtener la calificación final, la cual debe ser igual o superior a 2.8 para ser

preseleccionado. Por tanto, el entrevistador no debe ingresar ningún valor, simplemente asegurarse que cumpla con el umbral mínimo de clasificación. Así mismo, la rúbrica está diseñada con un formato condicional que indica en color verde si se cumple con este criterio, en caso contrario lo indica con un color rojo.

- **Selección del candidato:** es probable que más de un candidato obtenga un puntaje total igual o superior a 2.8, en ese caso, dichos candidatos entran en una fase de preselección, por lo que para hacer de este proceso más transparente, estandarizado y objetivo, se plantea la rúbrica para la decisión final, (ver anexo AC), la cual básicamente reúne el nombre de los candidatos con sus respectivos puntajes de cada etapa y puntuación final, de tal manera que el entrevistador pueda elegir a alguno de esos candidatos, dando una revisión final a su desempeño y teniendo una deliberación de carácter cualitativo.

3.2.4 Propuesta de mejora para el proceso de inducción

La propuesta para el proceso de inducción de los cargos del área de ventas en Momentu, aborda las necesidades y problemáticas que se han desencadenado como consecuencia de la falta de formalización, documentación y ejecución informal de este proceso. Tres aristas se tienen en cuenta para esta propuesta: 1) Formalización del proceso de introducción a la organización ; 2) Formalización del proceso de introducción al cargo; 3) Formalización del proceso de retroalimentación para inducción de personal.

3.2.4.1 Formalización del proceso de introducción a la organización

Como parte de los esfuerzos para el diseño y formalización del proceso en referencia, se propone una presentación institucional de bienvenida, la cual tiene como objetivo principal brindar al nuevo colaborador un primer acercamiento formal

a la organización, sus valores, cultura, funcionamiento interno y elementos esenciales que necesita tener en consideración durante los primeros días en la compañía. Siendo este recurso fundamental para facilitar la adaptación del nuevo integrante al entorno organizacional, disminuir la curva de aprendizaje, alinear expectativas y consolidar la experiencia de incorporación.

Esta presentación (ver anexo AD) está diseñada para ser compartida con el nuevo integrante, en la primera sesión virtual sincrónica vía *Google Meet*³⁷ a cargo del analista de gestión del talento humano, la cual tiene una duración de aproximadamente 35 minutos. La estructura de este documento sigue un enfoque cronológico, abordando primero la misión y propósito de la compañía y finalizando con los próximos pasos del proceso de inducción. A continuación se describe el contenido que aborda esta presentación

- **Bienvenida inicial:** se inicia la sesión con un mensaje que busca enfatizar en la misión de la compañía, y cómo a través de este nuevo cargo esta persona también puede ser partícipe de este propósito. Posterior, se avanza a brindar un breve recorrido por la agenda que comprende dicha presentación
- **¿Quiénes somos y qué hacemos?** Se ofrece una visión clara sobre la naturaleza de Momentu como plataforma integral de bienestar emocional corporativo, describiendo el modelo de negocio, el contexto en el que opera la compañía y los clientes más destacados hasta el momento.
- **¿Cómo funciona Momentu?** Se explica de manera sencilla el funcionamiento del producto digital y los principales servicios ofrecidos. Sin embargo se hace énfasis que en su calendario de inducción se agendó una sesión con el equipo de producto, para que pueda familiarizarse aún más con la plataforma. Este apartado es clave para que el nuevo integrante

³⁷ Google Meet es una plataforma de videoconferencias y llamadas web que permite a los usuarios conectarse y comunicarse a través de video, audio y chat.

comprenda con claridad el valor que Momentu entrega a sus usuarios y clientes.

- **¿Cómo somos en Momentu?** Este apartado de la presentación busca brindar una breve introducción de cómo es la cultura y forma de trabajo del equipo Momentu. Haciendo énfasis en aspectos como la mentalidad *startup*, honestidad, ejecución sobre perfección y ambición.
- **¿Qué valoramos en Momentu?** Se describen los principales valores que componen la cultura de Momentu, haciendo énfasis en la perseverancia, sentido de pertenencia y transparencia. Esta sección busca ahondar en los valores alrededor de la dinámica de trabajo e inspirar compromiso desde el primer día.
- **Beneficios para ti:** a lo largo de este apartado, el analista de gestión del talento humano presenta los beneficios que ofrece Momentu a su equipo, como el acceso ilimitado a la plataforma, modalidad 100% remota, afiliación al gimnasio, entre otros. Sin embargo, se hace énfasis en que *Notion* se encuentra más detalle de cómo acceder a ellos, siendo este un tema que se aborda más adelante en la presentación.
- **Canales de comunicación:** en este apartado se presentan las herramientas principales de comunicación usadas por la compañía: Gmail, *Notion* y *Slack*. Respecto a estas dos últimas, durante la sesión sincrónica virtual, el analista de gestión del talento humano presenta su pantalla al nuevo integrante del equipo, haciendo un recorrido por estas herramientas, enfatizando en los elementos más clave y apartados que es importante tener en cuenta. Así mismo, se incluye enlaces a tutoriales y guías que facilitan el entendimiento y uso de estas herramientas.
- **Acceso a beneficios:** se explica que para conocer más acerca de los beneficios que ofrece la compañía, es necesario leer la documentación que existe al respecto en *Notion*; sin embargo, mientras se familiariza con dicha herramienta, podrá encontrar esta información en el *Momentu's Playbook*,

documento que también fue creado en el marco de esta propuesta de mejora, y del cual se brindará más información en apartados posteriores.

- **¿Qué puedes esperar en tus próximos días?** Finalmente, se brinda un breve recorrido por los siguientes pasos que aguardan en su proceso de inducción: firma de contrato (debe ser firmado en las próximas horas), reuniones programadas en el calendario, recepción del *kit* de bienvenida, entrega del *Momentu's Playbook* y una sesión de retroalimentación al finalizar la inducción (este último proceso también fue creado en el marco de esta propuesta de mejora, y se brindará más información en los siguientes apartados). Dando cierre a esta sesión, el analista de gestión humana enfatiza que ese mismo día recibirá a su correo el documento de *Momentu's Playbook*, el cual contiene su calendario de inducción.

En conjunto, esta presentación constituye un primer paso clave en la experiencia del proceso de inducción para el nuevo integrante, debido a que no solo transmite información práctica y necesaria, sino que también se hace a través de un tono humano, empático y motivador, elementos que caracterizan la cultura de Momentu. Esta presentación es un entregable en el marco de esta propuesta de mejora que busca sentar las bases para una experiencia positiva, alineada con la cultura, propósito y siguiendo los parámetros que demanda un tipo de proceso tan fundamental como este.

3.2.4.2 Formalización del proceso de introducción al cargo

Como consecuencia de las dificultades derivadas de carecer de una estructura formal y estandarizada que acompañe la integración de los nuevos colaboradores en Momentu, se propone la creación de un material clave que permita formalizar, estandarizar y personalizar el proceso de inducción: *Momentu's Playbook*. Cada *playbook* está diseñado de forma específica para los cargos de *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), con el objetivo de brindar a cada nuevo integrante una guía clara, práctica y estructurada

que le permita transitar con éxito los primeros días de su incorporación a la compañía.

Es importante señalar que estos *playbooks* no son herramientas de capacitación técnica ni manuales extensos de procedimientos, su propósito es acompañar el proceso de familiarización con el cargo, facilitar la adaptación del nuevo colaborador a las dinámicas internas de la empresa, reforzar el entendimiento y alcance de su cargo y promover una incorporación más fluida, ágil y alineada con la cultura organizacional. En ese sentido, el *playbook* de cada cargo incluye una bienvenida al rol, un apartado de expectativas y alcance del cargo en términos de responsabilidades y mentalidad, una guía sobre los canales de comunicación (*Slack* y *Notion*), el calendario de inducción para los primeros siete días (con actividades y sesiones clave para su incorporación) y un *checklist* final que le permite al nuevo integrante verificar su proceso de integración. A continuación se describe cada uno de estos *playbooks*:

3.2.4.2.1 Playbook de introducción al cargo de SDR

Esta herramienta (ver anexo AE), diseñada en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia, busca ofrecer un punto de referencia claro y estructurado que acompañe al nuevo SDR durante sus primeros días de incorporación. Este documento está compuesto de 6 apartados:

- **Introducción y bienvenida:** el documento inicia con una breve introducción que busca generar cercanía y dar contexto sobre la utilidad del *playbook*. Se presenta como un documento guía para transitar los primeros días, destacando el valor que Momentu otorga a la autonomía e iniciativa.
- **Expectativas del cargo:** este apartado se divide en dos bloques: por un lado, se especifican los aspectos relacionados con la destreza comercial que se espera de un SDR en Momentu: prospección estratégica, sostener conversaciones con criterio comercial y gestionar efectivamente su *pipeline* de ventas. Por otro lado, se abordan elementos relacionados a la dinámica

de trabajo y mentalidad, donde se brinda un poco más de contexto de la cultura de la compañía y de lo que se espera en términos de actitud y habilidades blandas.

- **Acceso a días libres en Momentu:** durante este apartado se explica en detalle la estructura de los días disponibles para descanso: 15 días de vacaciones, 7 días de cuidado para salud mental, día de cumpleaños y 24 y 31 de diciembre libre. A su vez, se detalla el procedimiento formal para solicitar dichos días, con el fin de estructurar el proceso.
- **Canales de comunicación:** en este apartado se hace énfasis en las herramientas de trabajo: *Slack* y *Notion*. La primera de ellas se presenta como el canal principal de comunicación interna y *Notion* como la plataforma donde se documentan los procesos, guías y recursos clave, indispensables para el desarrollo de sus funciones. Para cada herramienta, se incluyen explicaciones clara, usos recomendados y enlaces a recursos externos para entender más el uso de las herramientas.
- **Calendario de actividades para el proceso de inducción:** este es una de las secciones más extensas e importantes de todo el documento, debido a que se describe y detalla el calendario de actividades para el proceso en referencia distribuido a lo largo de siete días. Cada actividad está organizada por fecha e incluye una descripción clara, el objetivo específico de desarrollarla, el responsable de liderar el espacio y la duración estimada. Las sesiones y actividades son de manera virtual sincrónica y cubren una variedad de temas clave para el desempeño de este cargo:
 - Reuniones de bienvenida con el equipo de ventas y todo el equipo de Momentu
 - Presentación de la plataforma y producto
 - Revisión del cargo, responsabilidad, alcance y definición de éxito
 - Introducción a métricas clave, *pitch*, estrategias de prospección y uso del CRM *Hubspot*

- Actividades prácticas y de inmersión, como observación de llamadas reales y ejecución de estas.
- **Checklist final del proceso de inducción:** este documento finaliza con un apartado que le permite al nuevo colaborador realizar un seguimiento de los hitos clave de su proceso de inducción, y le brinda visibilidad de su avance a lo largo del proceso.

3.2.4.2.2 *Playbook* de introducción al cargo de BD

Esta herramienta (ver anexo AF), diseñada en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia, busca ofrecer un punto de referencia claro y estructurado que acompañe al nuevo BD durante sus primeros días de incorporación. Este documento está compuesto de 6 apartados:

- **Introducción y bienvenida:** el documento inicia con una breve introducción que busca generar cercanía y dar contexto sobre la utilidad del *playbook*. Se presenta como un documento guía para transitar los primeros días, destacando el valor que Momentu otorga a la autonomía e iniciativa.
- **Expectativas del cargo:** este apartado se divide en dos bloques: por un lado, se especifican los aspectos relacionados con la destreza comercial que se espera de un BD en Momentu: desde su habilidad de negociación y manejo de objeciones, hasta el cierre de clientes, haciendo énfasis en la importancia de la gestión efectiva de su *pipeline* de ventas. Por otro lado, se abordan elementos relacionados a la dinámica de trabajo y mentalidad, donde se brinda un poco más de contexto de la cultura de la compañía y de lo que se espera en términos de actitud y habilidades blandas.
- **Acceso a días libres en Momentu:** durante este apartado se explica en detalle la estructura de los días disponibles para descanso: 15 días de vacaciones, 7 días de cuidado para salud mental, día de cumpleaños y 24 y 31 de diciembre libre. A su vez, se detalla el procedimiento formal para solicitar dichos días, con el fin de estructurar el proceso.

- **Canales de comunicación:** en este apartado se hace énfasis en las herramientas de trabajo: *Slack* y *Notion*. La primera de ellas se presenta como el canal principal de comunicación interna y *Notion* como la plataforma donde se documentan los procesos, guías y recursos clave, indispensables para el desarrollo de sus funciones. Para cada herramienta, se incluyen explicaciones clara, usos recomendados y enlaces a recursos externos para entender más el uso de las herramientas.
- **Calendario de actividades para el proceso de inducción:** este es una de las secciones más extensas e importantes de todo el documento, debido a que se describe y detalla el calendario de actividades para el proceso en referencia distribuido a lo largo de siete días. Cada actividad está organizada por fecha e incluye una descripción clara, el objetivo específico de desarrollarla, el responsable de liderar el espacio y la duración estimada. Las sesiones y actividades son de manera virtual sincrónica y cubren una variedad de temas clave para el desempeño de este cargo:
 - Reuniones de bienvenida con el equipo de ventas y todo el equipo de Momentu
 - Presentación de la plataforma y producto
 - Revisión del cargo, responsabilidad, alcance y definición de éxito
 - Introducción a métricas clave, *pitch*, estrategias de prospección y uso del CRM *Hubspot*
 - Familiarización con el proceso completo de ventas, desde la prospección al cierre
 - Actividades prácticas y de inmersión, como observación y ejecución de reuniones comerciales con verdaderos prospectos.
- **Checklist final del proceso de inducción:** este documento finaliza con un apartado que le permite al nuevo colaborador realizar un seguimiento de los hitos clave de su proceso de inducción, y le brinda visibilidad de su avance a lo largo del proceso.

3.2.4.2.3 *Playbook* de introducción al cargo de CS

Esta herramienta (ver anexo AG), diseñada en el marco de la propuesta de mejora del proceso en referencia, busca ofrecer un punto de referencia claro y estructurado que acompañe al nuevo CS durante sus primeros días de incorporación. Este documento está compuesto de 6 apartados:

- **Introducción y bienvenida:** el documento inicia con una breve introducción que busca generar cercanía y dar contexto sobre la utilidad del *playbook*. Se presenta como un documento guía para transitar los primeros días, destacando el valor que Momentu otorga a la autonomía e iniciativa.
- **Expectativas del cargo:** este apartado se divide en dos bloques: por un lado, se especifican los aspectos relacionados con la destreza comercial y habilidades de comunicación para la retención de clientes que se espera de un CS en Momentu: construcción de relaciones duraderas, sostener conversaciones con criterio y que promuevan el valor de los servicios de Momentu, haciendo énfasis en el impacto e importancia de este cargo. Por otro lado, se abordan elementos relacionados a la dinámica de trabajo y mentalidad, donde se brinda un poco más de contexto de la cultura de la compañía y de lo que se espera en términos de actitud y habilidades blandas.
- **Acceso a días libres en Momentu:** durante este apartado se explica en detalle la estructura de los días disponibles para descanso: 15 días de vacaciones, 7 días de cuidado para salud mental, día de cumpleaños y 24 y 31 de diciembre libre. A su vez, se detalla el procedimiento formal para solicitar dichos días, con el fin de estructurar el proceso.
- **Canales de comunicación:** en este apartado se hace énfasis en las herramientas de trabajo: *Slack* y *Notion*. La primera de ellas se presenta como el canal principal de comunicación interna y *Notion* como la plataforma donde se documentan los procesos, guías y recursos clave, indispensables para el desarrollo de sus funciones. Para cada herramienta, se incluyen

explicaciones clara, usos recomendados y enlaces a recursos externos para entender más el uso de las herramientas.

- **Calendario de actividades para el proceso de inducción:** este es una de las secciones más extensas e importantes de todo el documento, debido a que se describe y detalla el calendario de actividades para el proceso en referencia distribuido a lo largo de siete días. Cada actividad está organizada por fecha e incluye una descripción clara, el objetivo específico de desarrollarla, el responsable de liderar el espacio y la duración estimada. Las sesiones y actividades son de manera virtual sincrónica y cubren una variedad de temas clave para el desempeño de este cargo:
 - Reuniones de bienvenida con el equipo de ventas y todo el equipo de Momentu
 - Presentación de la plataforma y producto
 - Revisión del cargo, responsabilidad, alcance y definición de éxito
 - Introducción a métricas clave, *pitch*, entendimiento de cliente de Momentu y uso del CRM *Hubspot*
 - Sesiones de aprendizaje respecto a casos de éxito y *churn* de clientes, con el fin de ahondar en estrategias que faciliten este tipo de procesos
 - Actividades prácticas y de inmersión, como observación de llamadas reales con clientes y ejecución de estas.
- **Checklist final del proceso de inducción:** este documento finaliza con un apartado que le permite al nuevo colaborador realizar un seguimiento de los hitos clave de su proceso de inducción, y le brinda visibilidad de su avance a lo largo del proceso.

3.2.4.3 Formalización del proceso de retroalimentación para inducción de personal

Como parte de esta propuesta de mejora, se plantea una encuesta de retroalimentación del proceso de inducción (ver anexo AH), la cual tiene como objetivo recopilar información valiosa con base en las impresiones y percepción de

los nuevos integrantes del equipo que hicieron parte del proceso de inducción en referencia.

Esta encuesta es diseñada en *Typeform*, plataforma líder para la realización de encuestas y formularios, reconocida por su diseño visual y atractivo, facilidad de uso y versatilidad en la recopilación de datos y respuestas. Esta es una herramienta ampliamente adoptada en el ecosistema *startup* debido a su capacidad de crear formularios conversacionales a través de flujos que promueven una mayor tasa de respuesta, además de integrarse con múltiples sistemas de automatización y almacenamiento de datos. En el contexto de Momentu, se opta por esta herramienta por su flexibilidad que ofrece el plan gratuito, con funcionalidades básicas, personalización de flujos e integración con herramientas como *Slack* y *Notion*.

En lo que respecta a la estructura de la encuesta, esta es compuesta por dos secciones principales:

- **Valoración de la presentación de bienvenida institucional:** en este apartado, el colaborador califica la claridad y utilidad de la presentación liderada por el analista de gestión del talento humano, así como el grado en que esta abordó elementos clave como la estructura, cultura, valores y canales de comunicación. Se incluyen preguntas de calificación en escala del 0 al 5 y preguntas abiertas, que permiten recopilar sugerencias y opiniones.
- **Valoración del *playbook* del cargo:** esta sección se centra en conocer la percepción del colaborador sobre el *playbook* como herramienta de inducción. A través de preguntas de orden cuantitativo y cualitativo, se explora si este documento facilitó la comprensión de sus responsabilidades y expectativas, si el calendario y las actividades que lo componen abarcan las temáticas clave para una exitosa incorporación.

Finalmente, respecto al diligenciamiento de esta encuesta, una vez culminada la primera semana de incorporación y tras haber completado el proceso de inducción, el analista de gestión del talento humano es la persona encargada de enviar este recurso de manera asincrónica vía *Slack* al nuevo integrante del área de ventas. El colaborador tiene un plazo de 2 días hábiles para diligenciar el formulario, y una vez completado, el analista analiza los resultados con el objetivo de detectar patrones, oportunidades de mejora y recomendaciones aplicables para futuras incorporaciones, para que este proceso de análisis de resultados sea el punto de partida para que de manera trimestral se hagan mejoras e iteraciones sobre el proceso de inducción.

4 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha identificado que, para *startups* como Momentu, contar con procesos formalmente diseñados en torno al perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción no solo es deseable, sino esencial para garantizar el crecimiento estructurado de la compañía, a través de la consolidación de un equipo integral y de alto nivel. Al operar en un entorno cambiante, de alta incertidumbre y con recursos limitados, la implementación de procesos definidos permite alinear las decisiones del área de gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando eficiencia, agilidad y escalabilidad en la gestión del talento.

El diseño de los perfiles de cargos para *Sales Development Representative* (SDR), *Business Developer* (BD) y *Customer Success* (CS), representa un avance significativo en la formalización de procesos desde el área de gestión humana para el área de ventas en Momentu. A través de estos documentos se logra estandarizar la definición de funciones, responsabilidades, requerimientos y alcance de cada uno de los cargos, lo cual facilita no solo los procesos de atracción de personal, sino también los de incorporación y adaptación. Esta propuesta de diseño y formalización adaptada al contexto ágil y dinámico de las *startups*, permite reducir ambigüedades y sesgos, buscando enfatizar en la relevancia que tiene el diseño de cargos, al ser un instrumento clave para construir estructuras organizacionales eficientes y coherentes a las necesidades del negocio.

La propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento parte de la premisa de que, si bien Momentu cuenta con un equipo reducido, es indispensable estructurar este proceso desde una lógica escalable y eficiente, que aborde no solo las dificultades del presente, sino de cara al futuro. Por tal motivo, la incorporación de flujos asincrónicos de comunicación y automatización temprana, como se plantea en la presente propuesta de mejora, responde a la visión tecnológica del ecosistema *startup*, al abordar procesos desde la eficiencia y escalabilidad, tal y como señalan,

Adnin et al. (2022), quienes recomiendan recurrir al apoyo de herramientas tecnológicas que promuevan la automatización, agilidad y eficiencia en el proceso, sin afectar la calidad de este.

En lo que respecta al proceso de selección, la propuesta planteada busca conjugar las prácticas informales características del ecosistema *startup* con herramientas estructuradas que promuevan la transparencia, objetividad y escalabilidad. La formalización del canal de referidos internos y la implementación de formatos, entrevistas, pruebas y rúbricas de evaluación permite fortalecer el rigor del proceso, al incorporar una estrategia integral que combine la evaluación por competencias, cultura y de adaptabilidad. A su vez, y como sugieren Farasila y Pratama (2025) esta metodología permite minimizar el grado de subjetividad en la toma de decisiones, pues la falta de definición de estos criterios de evaluación puede desencadenar sesgos, por tanto ampliar estos criterios más allá de lo técnico, incorporando habilidades blandas, permite seleccionar el mejor talento bajo un enfoque integral.

Finalmente, en lo que respecta al proceso de inducción, este parte de una situación marcada por la informalidad y la falta de estructuración, guía y acompañamiento a los nuevos integrantes del equipo durante sus primeros días, por lo que la propuesta construida para el proceso en referencia, ofrece una experiencia de inducción clara, estructurada y alineada con el enfoque ágil del ecosistema *startup*. La división entre inducción a la organización e inducción al cargo, así como la implementación de un proceso formal de retroalimentación, abordan las dimensiones claves que autores como Pratiwi *et al.* (2018), recomiendan para el diseño exitoso del proceso de inducción en el marco de las *startups*.

5 RECOMENDACIONES

Con base en las propuestas de mejora planteadas para cada uno de los macroprocesos: perfil de cargos, reclutamiento, selección e inducción. A continuación se plantea un plan de acción que permita implementar de forma efectiva los cambios sugeridos.

Este plan de acción se presenta como una hoja de ruta concreta que detalla para cada macroproceso, las acciones clave a ejecutar: los responsables de su implementación, prioridad asignada, tiempo estimado de ejecución e indicadores de cumplimiento. El propósito de esta sección es facilitar la adopción de las propuestas de mejora generadas en el marco del presente trabajo por parte del área de gestión del talento humano y el resto de los integrantes del equipo involucrados, asegurando su viabilidad y ejecución. A continuación se brinda más detalle de este plan de acción, para cada macroproceso:

Tabla 1. Plan de acción para ejecución de propuesta de perfil de cargos

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Socializar los perfiles de cargos diseñados (SDR, BD, CS) con el Director General	Analista de gestión del talento humano	Llevar a cabo reunión de presentación de los perfiles de cargo	Alta	1 semana
Recopilar retroalimentación del área de	Analista de gestión del talento humano	Retroalimentación registrada y organizada por cada cargo	Alta	4 días

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
ventas y el Director General				
Ajustar los perfiles con base en la retroalimentación recibida	Analista de gestión del talento humano	Versión final de los perfiles validada por el equipo comercial	Alta	5 días
Crear una plantilla estándar en <i>Notion</i> para futuros perfiles de cargo	Analista de gestión del talento humano	Plantilla creada y publicada en el espacio de trabajo de <i>Notion</i> para el área de gestión del talento humano	Media	3 días
Centralizar los perfiles de cargo en <i>Notion</i>	Analista de gestión del talento humano	Perfiles de cargo publicados en el espacio de trabajo de <i>Notion</i> para el área de gestión del talento humano, para visibilidad de todo el equipo	Alta	2 días

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Establecer un protocolo de revisión y actualización de los perfiles, de manera semestral	Director general y Analista de gestión del talento humano	Protocolo aprobado y publicado en <i>Notion</i>	Baja	2 días, cada semestre

Tabla 2. Plan de acción para ejecución de propuesta de proceso de reclutamiento

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Implementar y formalizar el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento en <i>Notion</i>	Analista de gestión del talento humano	Flujo publicado y socializado con el Director General	Alta	1 semana
Configurar el formato de solicitud de requisición de personal en <i>Notion</i>	Analista de gestión del talento humano	Formato creado y aprobado por el Director General y habilitado para nuevas requisiciones de personal	Alta	2 días

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Establecer el canal oficial de “Reclutamiento” en <i>Slack</i> para solicitudes de requisición de personal y habilitar automatización vía <i>Zapier</i>	Analista de gestión del talento humano	Automatización activa y canal de <i>Slack</i> con acceso para el analista de gestión del talento humano y el Director General	Alta	2 días
Capacitar al Director General sobre el uso del flujo de reclutamiento y herramienta de solicitud	Analista de gestión del talento humano	Llevar a cabo reunión de capacitación respecto al nuevo flujo de reclutamiento	Alta	1 día
Formalizar relaciones con universidades y actualizar vacantes en sus plataformas	Analista de gestión del talento humano	Vacantes activas y confirmación de publicación por cada institución	Media	1 semana
Compartir el flujo de búsqueda activa en	Analista de gestión del	Documentación publicada en <i>Notion</i> , con	Alta	2 días

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
LinkedIn Sales Navigator con el Director General, junto con el <i>Training</i>	talento humano	acceso ara todo el equipo		
Publicar y formalizar <i>templates</i> para mensajes en frío de contacto para cada cargo	Analista de gestión del talento humano	<i>Templates</i> aprobados por el Director General y publicados en <i>Notion</i>	Media	2 días
Integrar canal interno de referidos en el flujo de reclutamiento y comunicar lineamientos	Analista de gestión del talento humano	Política compartida en <i>Slack</i> , actualizada en el diagrama de flujo e informar al Director General	Media	3 días

Tabla 3. Plan de acción para ejecución de propuesta de proceso de selección

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Familiarizar con el Director General los formatos estandarizados de entrevistas, prueba técnica y <i>roleplay</i> por cargo en el flujo de selección	Analista de gestión del talento humano	Llevar a cabo reunión de familiarización de las nuevas herramientas de selección con el Director General	Alta	2 días
Implementar las nuevas rúbricas de evaluación (CV, prueba técnica, entrevista + <i>roleplay</i> , evaluación final)	Analista de gestión del talento humano	Rúbricas de evaluación aprobadas y publicadas en <i>Notion</i> , con acceso para todo el equipo	Alta	3 días
Socializar con el Director General el uso de las rúbricas y criterios de evaluación	Analista de gestión del talento humano	Asistencia a la sesión de capacitación	Alta	2 días

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Validar semanalmente la consistencia del uso de las rúbricas y aplicación de criterios	Analista de gestión del talento humano	Revisión semanal del uso de las rúbricas	Alta	1 hora por semana
Formalizar relaciones con universidades y actualizar vacantes en sus plataformas	Analista de gestión del talento humano	Vacantes activas y confirmación de publicación por cada institución	Media	1 semana
Establecer un protocolo de revisión y actualización de las herramientas de selección de manera semestral	Analista de gestión del talento humano	Protocolo aprobado y publicado en Notion	Baja	2 días, por semestre

Tabla 4. Plan de acción para ejecución de propuesta de proceso de inducción

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Socializar e implementar la presentación institucional de bienvenida con el Director General	Analista de gestión del talento humano	Documento aprobado por el Director General y cargado a <i>Notion</i>	Alta	2 días
Socializar con el Director General la estructura del <i>playbook</i> para cada cargo y su importancia para el proceso de inducción	Analista de gestión del talento humano	Sesión de alineación realizada; donde se recopile retroalimentación de los documentos	Alta	3 días
Establecer proceso de retroalimentación estructurado al final de la primera semana de inducción	Analista de gestión del talento humano	Retroalimentación recibida por parte del nuevo colaborador	Alta	1 día

Actividad	Responsable	Indicador de cumplimiento	Prioridad	Tiempo estimado
Iterar y mejorar los materiales de inducción de forma trimestral según retroalimentación recopilada	Analista de gestión del talento humano	Revisión y mejoras hechas en las versiones actualizadas de los <i>playbooks</i>	Alta	Trimestral

Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, el plan de acción previamente presentado busca traducir las propuestas de mejora planteadas a lo largo de este trabajo en pasos concretos, viables y ordenados cronológicamente para su implementación en Momentu. Al estructurar este plan de acción se facilita el seguimiento, visibilidad y medición de avances, asegurando así que la propuesta sea ejecuta y se materialice a través de acciones que impacten directamente en la eficiencia de los procesos intervenidos.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Adnin, R., Afroz, S., Ulfat, M., & Iqbal, A. (2022, November). *A hiring story: Experiences of employers in hiring cs graduates in software startups*. In Companion Publication of the 2022 Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing (pp. 126-129).
- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Alles, M. A. (2006). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Ediciones Granica SA.
- Bauer, T. (2010) Onboarding new employees: Maximizing Success (2010).
- Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson educación.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2008). Administración de recursos humanos. 14ª. Edición. México: Cengage Learning.
- Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Jirandeh, M. S., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). The role of human resource management in the growth of startups: a multiple case study from the perspective of entrepreneurs and employees. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(3), 307-324.
- Bradel, Moritz; Steininger, Dennis M.; and Veit, Daniel, (2019). How can digital start-ups successfully recruit it professionals? In Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8-14, 2019. ISBN 978-1-7336325-0-8 Research-in-Progress Papers. https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rip/73
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill ed.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Eesley, C., & Wu, L. (2015). Entrepreneurial adaptation and social networks: Evidence from a randomized experiment on a MOOC platform. *Available at SSRN, 2571777*.
- Enberg, T., Alander, S., & Paasivaara, M. (2024, May). *Onboarding for an Agile Software Development Company*. In International Conference on Agile Software Development (pp. 144-162). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J., & Bartram, T. (2022). Human resources management and open innovation: The role of open innovation mindset. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 60*(1), 194-215.
- Farasila, I., & Pratama, A. P. (2025). Proposing a Balance Competency and Cultural Fit Recruitment Strategy in Startup Company (Case: Beta). *Journal of Accounting and Finance Management, 5*(6), 1339-1344.
- García, M., Murillo, G. y González, C. (2011). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (1.^a ed.). Programa Editorial Universidad del Valle. 10.25100/peu.96
- García, P. La «P» mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2004, 20*(2), 263-272.
- Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (1991). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hietaniemi, L., Santamaria, S., Kacperczyk, A., & Peltonen, J. (2024). Human resource redeployability and entrepreneurial hiring strategy. *Strategic management journal, 45*(2), 272-300.

- Leung, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 303-320.
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En: Lopezosa, C.; Díaz-Noci, J.; Codina, L. (ed.). *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, n.1 (p.88-97). Barcelona: DigiDoc-Universitat Pompeu Fabra
- Magalhães, R. P. C. (2019). What is a startup?: a scoping review on how the literature defines startup (Master's thesis, Universidad Católica Portuguesa (Portugal)).
- Mahmoudi, M. T., Azar, M., & Bahrami, R. (2019). The impact of organizational happiness on the working life quality; a case study among Isfahan University's staff. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 255-265.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2006). Gestión de recursos humanos por competencias (2da ed.). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). *An analysis of the new employee onboarding process in startup*. In 2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE) (pp. 603-608). IEEE.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. 8va edición. Editorial Prentice Hall Inc. México. Disponible en: Google. Libros. Bibliografía. com. Ponencia en II Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración.

- Rocha, V., & Grilli, L. (2024). Early-stage start-up hiring: the interplay between start-ups' initial resources and innovation orientation. *Small business economics*, 62(4), 1641-1668.
- Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal / Modern Administration of Personnel (7ma ed.). México: Thomson Editores
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sherman, A.; Bohlander, G. y Scout, S. (1999). Administración de Recursos Humanos (11va ed.). México: Thomson Editores.
- Simpson, K. L. (2022). A Case Study on Creating and Sustaining Organizational Culture in a Startup Company. Charleston Southern University.
- Van der Meulen, N. (2024). The Four Guardrails That Enable Agility. *MIT Sloan Management Review*, 66(1), 26-30.