

Maestría en

Gestión de Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORES:

CASTILLO QUISHPE CAROLINA ELIZABETH

CORONEL MOREIRA CLAUDIA SAMANTA

ECHEVERRIA LEON JOHN ANDRES

JARAMILLO TERAN DANIELA CAROLINA

OJEDA SALINAS LUIS FERNANDO

RAMIREZ LEON ALVARO SEBASTIAN

SALAS MONTERO MELANIE JANELY

TUTORES:

Mgt. Elena Fernández

Mgt. Nathalie Chauvin

Diseño de un Plan de Carrera para el Desarrollo del Talento en UNACEM Ecuador

Quito, (mayo 2025)

Certificación de autoría

Nosotros, **Castillo Quishpe Carolina Elizabeth, Coronel Moreira Claudia Samanta, Echeverria León John Andrés, Jaramillo Terán Daniela Carolina, Ojeda Salinas Luis Fernando, Ramírez León Álvaro Sebastián, Salas Montero Melanie Janely**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando

Castillo Quishpe Carolina Elizabeth



Firma del graduando

Coronel Moreira Claudia Samanta



Firma del graduando

Echeverria León John Andrés



Firma del graduando

Jaramillo Terán Daniela Carolina



Firma del graduando

Ojeda Salinas Luis Fernando



Firma del graduando

Ramírez León Álvaro Sebastián



Firma del graduando

Salas Montero Melanie Janelly

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Castillo Quishpe Carolina Elizabeth, Coronel Moreira Claudia Samanta, Echeverria León John Andrés, Jaramillo Terán Daniela Carolina, Ojeda Salinas Luis Fernando, Ramírez León Álvaro Sebastián, Salas Montero Melanie Janely**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Diseño de un Plan de Carrera para el Desarrollo del Talento en UNACEM Ecuador***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (mayo 2025).



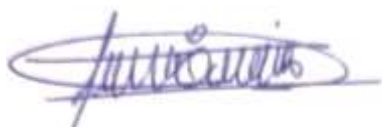
Firma del graduando

Castillo Quishpe Carolina Elizabeth



Firma del graduando

Coronel Moreira Claudia Samanta



Firma del graduando

Echeverria León John Andrés



Firma del graduando

Jaramillo Terán Daniela Carolina



Firma del graduando

Ojeda Salinas Luis Fernando



Firma del graduando

Ramírez León Álvaro Sebastián



Firma del graduando

Salas Montero Melanie Janelly

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduados: **Castillo Quishpe Carolina Elizabeth, Coronel Moreira Claudia Samanta, Echeverria León John Andrés, Jaramillo Terán Daniela Carolina, Ojeda Salinas Luis Fernando, Ramírez León Álvaro Sebastián, Salas Montero Melanie Janely** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgt. Elena Fernández

Director
Maestría en Gestión de Talento
Humano

Mgt. Nathalie Chauvin

Coordinador
Maestría en Gestión de Talento
Humano

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación con profundo respeto y gratitud a nuestras familias, quienes nos han inculcado valores y principios esenciales para desempeñarnos en cada ámbito de nuestras vidas, nos motivaron a cursar un escalón más en nuestro desarrollo académico por lo que decidimos estudiar la maestría y continuar superándonos. A ustedes, que con amor, motivación, paciencia y apoyo incondicional nos han acompañado en cada fase, les entregamos este logro como reflejo del esfuerzo compartido el cual es capaz de transformar los desafíos en oportunidades y los sueños en realidades.

Agradecemos también a nuestros compañeros de grupo, por su participación activa, dedicación, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo, lo cual nos permitió desarrollar este proyecto reflejando en nuestro grupo su aporte, la entrega y el espíritu colaborativo en cada momento del camino.

Este proyecto representa no solo la finalización de una etapa académica, sino también el resultado del trabajo colaborativo y del respaldo de quienes siempre creyeron en nosotros.

Agradecimientos

En primer lugar, deseamos expresar nuestra gratitud y reconocimiento a los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), quienes, en esta etapa de desarrollo académico contribuyeron al desarrollo de este proyecto con su experiencia nos impartieron valiosos conocimientos, su orientación, dedicación y compromiso que nos permitieron avanzar con seguridad y superar cada fase hasta alcanzar esta etapa.

Nuestro agradecimiento se extiende a la empresa UNACEM, por permitirnos desarrollar nuestro proyecto en su organización y por brindarnos acceso a la información necesaria para la ejecución de esta investigación, su apertura y contribución fueron fundamentales para el logro de los objetivos planteados.

A nuestras familias, quienes, con apoyo incondicional, comprensión y motivación en el desarrollo de nuestra trayectoria académica, fueron el respaldo esencial para completar con éxito este proceso.

Asimismo, reconocemos a nuestros compañeros y a todas las personas que cruzaron con nosotros este camino, aportando con su experiencia, motivación, ideas y compañía.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este logro.

Diseño de un Plan de Carrera para el Desarrollo del Talento en UNACEM Ecuador

RESUMEN

La problemática de la investigación radica en la alta rotación voluntaria que ha existido en los últimos años, la desconexión entre las aspiraciones y la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa, el desconocimiento sobre los requisitos para ascender y la desconfianza del personal en los procesos internos de la empresa, lo cual impacta de manera negativa en la motivación además de generar costos significativos debido a la pérdida de personal especializado. Para abordar esta problemática se utilizó una metodología mixta, aplicando una encuesta que permitió conocer la percepción de los empleados, una entrevista semiestructurada para conocer la percepción de las jefaturas y la revisión de documentos para determinar indicadores de rotación, perfiles de cargo y evaluación del desempeño. La muestra estuvo constituida por un gerente comercial un coordinador comercial dos jefaturas y 42 asesores comerciales. La propuesta de solución incluyó la implementación de un plan de carrera estructurado para lo cual se utilizó la matriz Nine Box que permite evaluar el desempeño y el potencial. Además, se utilizó el Plan de Desarrollo Individual (PDI) y un comité de evaluación para asegurar la transparencia en todo el proceso. Se incluyó el diseño de rutas de ascenso que incluye desde asesores comerciales hasta gerentes de venta con programas de capacitación especializados. Los resultados evidencian que la empresa no cuenta con estrategias direccionadas a potencializar el desempeño de los empleados y promover su crecimiento dentro de la empresa. Por lo tanto, se espera que la propuesta sea una fuerza laboral que motive y comprometa a los empleados a mejorar su desempeño lo cual dará como resultado una mejora en el posicionamiento de UNACEM y permitirá que la empresa sea un referente en la gestión de talento humano.

Palabras Claves: Evaluación de Desempeño, Gestión por competencias, Desarrollo Profesional

ABSTRACT

The research's problem lies in the high voluntary turnover that has existed in the last years, the disconnection between aspirations and the opportunity for professional growth within the company, the lack of knowledge about the requirements for promotion, and the staff's distrust of the company's internal processes, which negatively impacts motivation and generates significant costs due to the loss of specialized personnel. To address this issue, a mixed methodology was used, applying a survey that allowed for an understanding of the employees' perception, a semi-structured interview to understand the perception of the management, and a review of documents to determine indicators of turnover, job profiles, and performance evaluation. The sample consisted of a sales manager, a sales coordinator, two supervisors, and 42 sales consultants. The proposed solution included the implementation of a structured career plan, for which the Nine Box matrix was used to evaluate performance and potential. Additionally, the Individual Development Plan (PDI) and an evaluation committee were used to ensure transparency throughout the process. The design of promotion routes was included, which includes everything from sales consultants to sales managers with specialized training programs. The results show that the company does not have strategies aimed at enhancing employee performance and promoting their growth within the company. Therefore, it is expected that the proposal will be a workforce that motivates and commits employees to improve their performance, which will result in an improvement in UNACEM's positioning and will allow the company to be a reference in human talent management.

Keywords: Performance Evaluation, Management by Competencies, Professional Development

Contenido

AUTORES	1
TUTORES.....	1
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	4
Aprobación de dirección y coordinación del programa	7
Dedicatoria	8
CAPITULO I: Identificación del proyecto.....	9
1.1. Antecedentes de la empresa.....	9
1.1.1. Contexto de UNACEM Ecuador	10
1.1.2. Planificación Estratégica de UNACEM Ecuador	10
1.1.3. El departamento de Talento Humano en UNACEM	12
1.1.4. Rotación de Personal (Datos y estadísticas de la rotación de personal teniendo en cuenta los últimos 5 años en cuanto a jubilaciones y movimientos internos que respaldan la existencia de un problema de rotación).....	13
1.1.5 Análisis de la Rotación para respaldar el problema:	14
1.2. Planteamiento del Problema.....	15
1.2.1. Descripción del problema.....	16
1.2.2 Objetivos de la Investigación	17
1.2.2.1 Objetivo general	18
1.2.2.2 Objetivos específicos:	18
1.2.3. Justificación de la Investigación.....	19
CAPITULO II: Marco teórico.....	21
2.1. Gestión del Talento Humano.....	21
2.1.1. Conceptos clave.....	22
2.1.2. Importancia de la gestión del talento en las organizaciones.	23
2.2. Planes de Carrera y Desarrollo Profesional	24
2.2.1. Etapas de un plan de carrera.....	25
2.3. Gestión por Competencias	26
2.3.1. Definición y tipos de competencias.....	28
2.3.2. Metodologías para la identificación y evaluación de competencias.	29
2.4. Herramientas de Gestión del Talento	29
2.4.1. "Nine box": Descripción y aplicación para mapeo de talento	29
2.4.2. Planes de Desarrollo Individual (PDI).	34
2.4.3. Plataformas de gestión del talento (Rankmi).	35
CAPÍTULO III. Metodología de la investigación.....	36
3.1. Diseño Metodológico	36

3.1.1 Técnicas de recolección de información	37
3.2 Población y muestra	37
3.3 Análisis de los resultados.....	42
3.3.1 Perfil Demográfico y Antigüedad de la Muestra	42
3.3.2 Percepción sobre Oportunidades y Desarrollo Profesional.....	43
3.3.3 Conocimiento y Confianza en los Procesos de Carrera	45
3.3.4 Valoración de la Capacitación Actual	47
3.3.5 Síntesis de Hallazgos Clave	48
3.4. Análisis de instrumentos aplicados	49
Asesor Comercial, como puesto clave de competitividad.....	62
CAPITULO IV. Costos del desarrollo e implementación de la investigación	72
Análisis del proyecto	72
Este análisis proporciona una visión clara del presupuesto que necesitamos para el desarrollo del plan de carrera donde se exponen los costos del personal responsable, del desarrollo del proceso lo que nos permite tener una visión clara que ayudará a tomar decisiones informadas y alineadas con la estrategia organizacional	72
Costos para el Desarrollo del Proyecto	74
Costos de la Fase 1: Diagnóstico	74
• Actividades: Revisión de puestos, perfiles y competencias clave; identificación de talento interno (mapeo de talento).....	74
• Responsables: Coordinador de selección	74
• Duración: 2 semanas para cada actividad (total 4 semanas).....	74
Costos de la Fase 2: Diseño	75
Actividades: Diseño de plan de sucesión, plan de carrera, malla curricular, licencia y manual de capacitación.....	75
• Responsables: HRBP y capacitador.....	75
• Duración: 3 semanas para cada plan/malla/manual (total 9 semanas).	75
Costos de la Fase 3: Comunicación.....	75
• Actividades: Comunicar a los colaboradores el objetivo, importancia, propósito, beneficios y desarrollo del plan; capacitar a líderes y jefaturas para que puedan orientar y guiar a sus equipos; asegurar que el plan sea percibido como justo, transparente y alcanzable.....	75
• Responsables: Coordinador de selección	76
• Duración: 2 semanas para cada actividad (total 6 semanas).....	76
Costos de la Fase 4: Implementación	76
• Actividades: Gestión de Planes de Desarrollo Individual (PDI).....	76
• Responsables: HRBP	76
• Duración: 24 semanas	76

Costo de la fase 5: Seguimiento y evaluación	77
• Actividades: Medición de resultados, análisis y ajustes y comunicación de resultados	77
• Responsables: HRBP	77
• Duración: 4 semanas	77
Valor Añadido del Capital Humano (HCAV)	78
Cálculo del valor añadido del capital humano	78
Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)	80
Cálculo del Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)	80
CAPÍTULO V. Análisis del impacto del plan de carrera	81
5.1. Indicadores de Éxito	81
5.1.1. Reducción de la rotación de personal	81
5.1.2. Aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados.....	81
5.1.3. Mejora del desempeño y la productividad.....	82
5.2. Evaluación del Impacto.....	82
5.2.1. Métodos de medición (encuestas, entrevistas, datos de desempeño).....	82
CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones	87
Conclusiones.....	87
CAPITULO VII. Referencias bibliográficas	89
Anexos.....	92
Anexo 1 <i>Organigrama UNACEM Ecuador</i>	92
Anexo 2 <i>Descriptivo de cargo: Asesor Comercial</i>	93
Anexo 3 <i>Descriptivo de cargo: Coordinador Comercial</i>	97
Anexo 4 <i>Descriptivo de cargo: jefe de ventas</i>	101
Anexo 5 <i>Descriptivo de cargo: Gerente de ventas</i>	105
Anexo 6 <i>Cuestionario diagnóstico</i>	107
Anexo 7 <i>Evaluación de desempeño</i>	115

Índice de tablas

Tabla 1. Datos y estadísticas de rotación del personal en UNACEM Ecuador.....	13
Tabla 2 Técnica de recolección de datos	37
Tabla 3 Resultados encuesta diagnostica.....	50
Tabla 4 Resultados entrevista altos mandos.....	50
Tabla 5 Tasas de rotación.....	51
Tabla 6 Análisis visual de distribución de criterios.....	53
Tabla 7 Definición de competencias	54

Tabla 8 Criterios de evaluación: cumplimiento de metas, calidad de trabajo y habilidades de ventas	56
Tabla 9 Criterios de evaluación capacidad de aprendizaje, interés por crecimiento, habilidades de liderazgo	56
Tabla 10 Meta semanal y meta mensual de ventas.....	58
Tabla 11 Identificación y análisis de puestos	64
Tabla 12 Identificación de altos potenciales	65
Tabla 13 Identificación de análisis de perfil de puestos.....	66
Tabla 14 Matriz de identificación de potenciales.....	67
Tabla 15 Identificación y análisis de perfil de puestos.....	68
Tabla 16 Matriz de identificación de potenciales.....	69
Tabla 17 Cronograma de Plan Carrera	71
Tabla 18 Valor hora HRBP	73
Tabla 19 Valor hora coordinador de selección.....	73
Tabla 20 Valor hora capacitador	73
Tabla 21 Valor hora jefe	73
Tabla 22 Valor hora personal Apoyo.....	74
Tabla 23 Costo total fase 1.....	74
Tabla 24 Costo total fase 2.....	75
Tabla 25 Costo total fase 3.....	76
Tabla 26 Costo total fase 4.....	76
Tabla 27 Costo total fase 5.....	77
Tabla 28 Total de Presupuesto por el Proyecto	78

Índice de figuras

Figura 1 Cálculo de muestra de investigación	41
Figura 2 Datos demográficos.....	42
Figura 3 Dato diagnóstico: tiempo en la empresa	43
Figura 4 Porcentaje de colaboradores que sienten oportunidad de ascenso.....	44
Figura 5 Porcentaje de colaboradores que les gustaría crecer en la organización	44
Figura 6 Porcentaje de colaboradores que participaron en un plan de formación en los últimos 12 meses	45
Figura 7 Porcentaje de colaboradores que conocen los requisitos para ascender a un nuevo cargo	46
Figura 8 Porcentaje de colaboradores que conocen si existe un plan carrera.....	46
Figura 9 Porcentaje de colaboradores que son capacitación al recibir retroalimentación de la evaluación de desempeño	47
Figura 10 Porcentaje de colaboradores que perciben recibir capacitaciones diseñadas para mejorar su desempeño	48
Figura 11 Matriz Nine box.....	59
Figura 12 Análisis de la matriz Nine box.....	59
Figura 13 Organigrama del área comercial	63
Figura 14 Valor añadido del capital humano	78
Figura 15 Retorno de inversión	80

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones enfrentan el constante desafío de adaptarse a las demandas del mercado y a las expectativas de su talento humano. La gestión efectiva del capital humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad organizacional, especialmente en sectores estratégicos como la producción y comercialización. UNACEM Ecuador, que es una de las principales empresas cementeras en el país, con una participación en el mercado significativa. Sin embargo, esta empresa también enfrenta desafíos críticos relacionados con la gestión del talento humano, como la alta rotación voluntaria que en el último año alcanzó el 17% dicha información fue corroborada con las entrevistas de salida proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de UNACEM donde muestra que los motivos de salida en el área comercial son por una mejor oferta laboral. Sin embargo, cuando se realiza un análisis a fondo de los motivos por los cuales se presenta esta rotación voluntaria, se identifica que esta decisión se fundamenta en la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización, ya que los colaboradores, al no visualizarse progresando y teniendo una carrera dentro de la empresa, optan por buscar un mejor entorno laboral donde sí puedan mejorar profesionalmente y obtener mejores ingresos.

Lo cual indica que entre el personal existe una desconexión entre las aspiraciones que tiene el personal sobre ascender dentro de la empresa y las oportunidades de desarrollo que efectivamente proporciona la entidad. Esta problemática tiene su fundamento en el diagnóstico realizado a 42 colaboradores, en donde se evidenció que el 76% desea crecer dentro de la empresa, mientras que el 36% considera que no existen oportunidades de crecimiento y el 43% desconoce cuáles son los requisitos que debe cumplir para poder ascender. Es así que la falta de un sistema estructurado y transparente que le permita crecer profesionalmente dentro de la organización justifica la necesidad de diseñar un plan de carrera que permita eliminar estas brechas y fortalecer la retención del talento humano.

Esta falta de un plan de carrera no solamente incide en la motivación y el compromiso del

personal con los objetivos de la institución; también se ha evidenciado que el 46% del personal desconfía de los procesos de promoción. Además, existen costos adicionales por la fuga de profesionales especializados, ya que entre 2022 y 2024 se ha incrementado de un 12% a un 22%. Otro de los problemas es la dificultad para retener y desarrollar perfiles clave, como es el caso de los asesores comerciales, que requieren tener conocimientos técnicos y habilidades comerciales específicas, lo cual limita las oportunidades de crecimiento interno y afecta los indicadores de venta e ingresos. Es así que la ejecución de esta investigación radica en la necesidad urgente de diseñar e implementar un plan de carrera que alinee las aspiraciones que tiene el personal con las necesidades estratégicas de UNACEM, con la finalidad de disminuir la rotación, potenciar la competitividad y mejorar el desempeño de los empleados.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de carrera para el área comercial de UNACEM Ecuador durante el 2025, que contribuya al desarrollo del talento humano, reduzca la rotación de personal y fomente un clima laboral positivo. Para ello, se considera el enfoque de HR ágil como marco metodológico, el cual permite diseñar prácticas tradicionales de gestión del talento bajo una perspectiva más colaborativa, adaptable y centrada en el empleado. Herramientas como Scrum, Kanban o Design Thinking servirán como referencia para estructurar procesos más eficientes y alineados con las necesidades estratégicas de la empresa.

Este proyecto busca generar un impacto positivo tanto en los indicadores de gestión como en la cultura organizacional de UNACEM, mediante la implementación de un modelo de carrera profesional que ofrezca formación continua, promoción interna y reconocimiento del desempeño. De este modo, se pretende alinear los objetivos individuales con los corporativos, consolidando una fuerza comercial comprometida, capacitada y orientada al logro de resultados sostenibles.

CAPITULO I: Identificación del proyecto

1.1. Antecedentes de la empresa

UNACEM Ecuador S.A. es parte del grupo multinacional de la Unión Andina de Cementos, que es una corporación industrial de origen peruano que tiene presencia en varios países de América, su enfoque se centra en los sectores de cemento, concreto, energía y servicios relacionados. La trayectoria de UNACEM inicia en el año 2014, tras la adquisición de Lafarge Cementos S.A., que es una compañía que ya tenía una participación en el mercado nacional (Unacem, s.f).

El posicionamiento de UNACEM en el entorno empresarial ecuatoriano representó un hito para la industria cementera del país, no solo por el cambio de la razón social y estructura corporativa, también fue por la implementación de estándares tecnológicos y ambientales alineados a las políticas de la empresa.

Desde el establecimiento la empresa ha tenido un proceso de constante adaptación al contexto económico, social y ambiental del país, contribuyendo al desarrollo del sector de la construcción mediante una oferta de productos que cumplen con normativas técnicas tanto nacionales como internacionales. Es importante mencionar que la estrategia que la empresa tiene sobre sostenibilidad y responsabilidad corporativa ha fortalecido el posicionamiento con una organización comprometida con el desarrollo sostenible, incorporando principios de economía circular y una gestión eficiente de recursos y colaboración con distintos actores sociales e institucionales (Corresponsables, 2024).

La empresa UNACEM Ecuador no solo representa un proceso de consolidación empresarial, sino también un esfuerzo por armonizar su modelo de negocio con los desafíos globales vinculados al cambio climático, la innovación industrial y la construcción sostenible.

1.1.1. Contexto de UNACEM Ecuador

El Grupo UNACEM es un grupo industrial que tiene origen peruano, posee un portafolio de compañías diversificadas en negocios de cemento, concreto, energía y servicios relacionados con un legado de más de 14 años. Posee presencia en 5 países: Perú, EEUU, Ecuador, Chile y Colombia.
(Unacem, s.f)

En el sector de la construcción en Ecuador es un componente clave para el desarrollo y economía del país impulsado por la demanda de infraestructura pública y privada. En este contexto UNACEM Ecuador se posiciona como una de las principales empresas cementeras del país, con una participación de mercado estimada en alrededor del 24% (MarketScreener, 2022). El enfoque que posee en la calidad de los productos y en la adopción de prácticas en el mercado le ha permitido mantener una posición competitiva.

Es importante mencionar que la empresa se ha integrado con la sostenibilidad como parte de su estrategia empresarial, incorporando principios de economía circular y adoptando tecnologías limpias en sus procesos productivos. La empresa utiliza materiales reciclables y residuos de otras industrias como alternativas, lo que contribuye a la reducción de la utilización de recursos no renovables. Además, ha establecido alianzas públicas y privadas para promover la gestión responsable de residuos y la mitigación del cambio climático, con colaboración de instituciones.
(Corresponsables, 2024)

1.1.2. Planificación Estratégica de UNACEM Ecuador

Es importante destacar que la planificación estratégica es un pilar fundamental para el desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones. En el caso de UNACEM Ecuador, la planificación se estructura a partir de su misión visión y valores institucionales, lo que es una guía en

la toma de decisiones, operaciones y compromiso con su entorno. Estos elementos no solo nos ayudan a definir la identidad corporativa, sino también nos orientan en el crecimiento y la armonía de los objetivos sociales, ambientales y económicos del país. A continuación, vamos a detallar la misión, visión y valores de que se maneja en la empresa.

Misión: Unidos crecemos para construir un mundo sostenible. Este propósito orienta todas sus decisiones y refuerza el compromiso de generar valor para todos sus grupos de interés. También se menciona como "Ser referentes en sostenibilidad, innovación y rentabilidad, maximizando el valor para nuestros grupos de interés"(UNACEM, 2025).

Visión: Construir soluciones innovadoras para el crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad. Contribuir al desarrollo de la infraestructura del país liderando la fabricación y comercialización sostenible de cemento de alta calidad (UNACEM, 2025).

Valores:

UNACEM Ecuador en su memoria anual enfatiza varios valores clave que guían su cultura y operaciones:

- **Personas:** Bienestar y desarrollo.
- **Innovación:** Adaptarse para liderar el cambio, fomentando un ambiente de generación de ideas que crean valor compartido. Encontrar nuevas soluciones y adelantarse al mañana.
- **Excelencia:** Eficaces con eficiencia. Superar su rendimiento permanentemente, persiguiendo incansablemente el más alto desempeño.
- **Sostenibilidad:** Garantía de un futuro para todos. Crear valor económico, medioambiental y social en sus operaciones, construyendo un mundo mejor para las futuras generaciones. Construir el mundo en el que quieren vivir.
- **Servicio (Orientación al cliente):** Marcar la diferencia con cada cliente. Poner al cliente al centro de sus acciones, entendiendo y anticipando sus necesidades para brindarle soluciones sostenibles, con pasión por ellos en todo lo que hacen.

- Seguridad y Salud: Responsabilizarse entre todos de crear un ambiente seguro y saludable, porque la vida es primero. Es un valor fundamental en el trabajo y el hogar, cuidando de sí mismos y de los demás.
- Ética (Integridad): Generar confianza siendo honestos y transparentes. La integridad es la esencia de todas sus acciones.
- Compromiso: "Yo soy UNACEM".
- Colaboración: Colaborar como un solo equipo, promoviendo un ambiente de confianza donde se valoran las opiniones y el esfuerzo de todos.
- Liderazgo: Inspirar a otros y movilizarse juntos.

Estos principios reflejan el enfoque de UNACEM Ecuador en el desarrollo sostenible, la innovación, la seguridad y el compromiso con sus colaboradores y la sociedad en general.

1.1.3. El departamento de Talento Humano en UNACEM

El departamento de Talento Humano en UNACEM Ecuador cumple un papel fundamental en el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Su función principal es asegurar que UNACEM cuente con el capital humano adecuado, en el lugar correcto y en el momento oportuno, para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto se logra a través de diversas prácticas que se alinean con la visión de la empresa, la cual enfatiza el bienestar y desarrollo de las personas.

Talento Humano como eje estratégico en el desarrollo de planes de carrera

El área de Talento Humano cumple un papel estratégico y articulador en la planificación, desarrollo e implementación de un plan de carrera efectivo dentro de la organización. Debido a que su intervención permitirá alinear el crecimiento profesional de los colaboradores con los objetivos organizacionales, garantizando así la sostenibilidad del talento interno, la retención del personal clave y la preparación de futuros líderes, la cual consta de fases principales que permitirán un diseño óptimo.

- **Diagnóstico y detección de necesidades**

Realizar un análisis integral del talento, evaluando aspectos como la rotación, antigüedad, desempeño y aspiraciones de los colaboradores, con herramientas como evaluación de desempeño, encuesta de diagnóstico, datos históricos del departamento de Recursos humanos, indicadores de cumplimiento que permitirán obtener el diagnóstico donde se identificarán posiciones críticas, brechas de talento y oportunidades de desarrollo.

- **Diseño estructurado del plan de carrera**

Al contar con el diagnóstico claro el departamento es responsable de diseñar rutas de desarrollo profesional claras, definidas y alcanzables, las rutas contemplan los diferentes niveles de cada posición dentro del área, los requerimientos de formación, experiencia y competencias necesarias, así como posibles movimientos verticales, horizontales o en T. La incorporación de herramientas como el modelo Nine Box y la gestión por competencias permite una planificación más objetiva y estratégica.

- **Alineación con la estrategia organizacional**

Asegurar que el plan de carrera debe estar estrechamente vinculado con la planificación estratégica de la empresa, vinculando las metas organizacionales y el desarrollo individual, asegurando que el crecimiento del personal aporte al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

- **Capacitación y desarrollo**

Generar e implementar programas de formación técnica, habilidades blandas y liderazgo, en base a las necesidades detectadas en cada etapa del plan de carrera. De tal forma que fomente el aprendizaje continuo mediante estrategias como mentoring, coaching y rotación de puestos.

- **Evaluación del desempeño y potencial**

Estructurar la evaluación de desempeño vinculada con los nuevos planes para identificar el nivel de desempeño y el potencial de desarrollo de los colaboradores, permitiendo tomar decisiones objetivas sobre promociones, movimientos internos y planes de sucesión.

- **Monitoreo y mejora continua del plan**

Elaborar un sistema de evaluación y seguimiento periódica de sus resultados, detectando indicadores como tasa de promoción interna, retención del talento y satisfacción laboral. Esto permite que el departamento realice ajustes necesarios para asegurar la eficacia del plan.

- **Comunicación y acompañamiento**

Socializar el plan de carrera con todos los colaboradores lo cual permite promover una cultura de desarrollo profesional, brindar acompañamiento constante a líderes y colaboradores, dotarlos de las herramientas que les permitan gestionar de forma proactiva su propia trayectoria.

En esencia, el departamento de Talento Humano no solo administra al personal, sino que lo considera un "activo más importante e influyente en la productividad empresarial". Por lo tanto, su papel es estratégico para el crecimiento sostenible de UNACEM, al construir y potenciar las habilidades y competencias que la organización necesita para mantener su competitividad en el mercado.

El departamento de talento humano de UNACEM Ecuador, es un eje clave dentro del proceso y desempeña un rol esencial, ya que realiza el diagnóstico de las necesidades no solamente del área comercial, sino de toda la empresa en cuanto a la requisición de talento humano.

En el proceso de evaluación del plan carrera, se propone que se implemente un sistema de seguimiento y evaluación basado en la matriz Nine Box, con el fin de valorar el potencial y desempeño del personal. En el cual se incluirá evaluaciones trimestrales que permitirán identificar oportunidades

de mejora y contribuirán a la reducción de la rotación de personal.

1.1.5 Análisis de la rotación del personal como sustento del problema de investigación

Estos datos indican una tendencia ascendente en la tasa de rotación general y, más preocupante, en la rotación voluntaria a lo largo de los últimos cinco años. Una tasa de rotación voluntaria que supera el 15% en el último año es un indicador claro de que los empleados están buscando oportunidades fuera de la organización, lo que puede estar relacionado con la "falta de oportunidades claras de crecimiento" y la "baja motivación" mencionadas en el planteamiento del problema.

Aunque las jubilaciones son un componente natural de la rotación, el incremento gradual sugiere una salida de personal con experiencia que debe ser planificada. Los movimientos internos, aunque presentes, no parecen ser suficientes para compensar la alta rotación, especialmente si los perfiles que se van son aquellos con conocimientos especializados y difíciles de reemplazar en el mercado laboral (como los asesores comerciales con experiencia en cemento y hormigón).

Esta tendencia creciente en la rotación, particularmente la voluntaria y la salida de personal especializado, respalda la necesidad de diseñar e implementar un plan de carrera. Un plan de carrera efectivo buscará reducir la rotación no deseada, fortalecer el compromiso y la lealtad, y asegurar que el talento clave permanezca y se desarrolle dentro de UNACEM Ecuador.

La identificación de la falta de oportunidades de crecimiento y la desmotivación de los colaboradores se ha podido determinar con base en los resultados de la encuesta, en donde el 36% indica que no existen procesos claros para los ascensos y el 46% indicó desconfianza. Estas percepciones también se corroboraron a través de la entrevista a las jefaturas en donde se indicó una dificultad para retener El Talento especializado, insatisfacción laboral y la falta de una estructura estratégica que permita el desarrollo interno. Además de que el índice de rotación voluntaria de acuerdo al análisis documental alcanzó el 17%, estos resaltan la importancia de generar un plan de carrera que permita a los empleados no solamente obtener un salario más alto, sino también un

cargo que le permita mejorar sus condiciones laborales y comprometerse con los objetivos de la organización.

De acuerdo con los resultados, ha existido un incremento de la rotación voluntaria del 8% en 2020 al 17% en 2024, lo cual lo convierte en un indicador crítico, ya que indica que ha salido personal con conocimientos especializados que aporta a mejorar el nivel de ingresos. Estos resultados por sí solos validan la necesidad de un plan de carrera, puesto que la salida de asesores comerciales que tengan las habilidades y el conocimiento técnico genera costos adicionales para la empresa, lo cual disminuye la rentabilidad. Cuando se contrata un nuevo profesional se requiere de un proceso de selección y reclutamiento lo cual indica tiempo del área de talento humano, de igual manera es necesario realizar un proceso de inducción y de adaptación del nuevo personal para determinar si cumple con los requerimientos del cargo para lo cual se requiere de un presupuesto. Todo esto afecta la estabilidad operativa e incrementa los costos y gastos de la empresa. Es así como el establecimiento de un plan de carrera proporciona una ruta de ascenso y ofrece formación específica, lo que es una gran motivación para poder retener talento humano clave.

1.2. Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano en sectores industriales competitivos es un pilar estratégico. En este contexto, la empresa UNACEM Ecuador enfrenta una problemática crítica en su área comercial que va más allá de la simple rotación de personal. Si bien el análisis documental muestra una tasa de rotación voluntaria que alcanzó el 17% en el último año, fundamentada con las entrevistas de salida se orientan a que su deserción es por una mejor oferta laboral, una investigación diagnóstica aplicada a 42 colaboradores revela que las causas fundamentales radican en una profunda desconexión entre las aspiraciones del talento y las oportunidades de desarrollo percibidas en la organización. Los hallazgos de la encuesta interna evidencian esta brecha de forma contundente:

- **Aspiración vs. Oportunidad:** Existe una clara contradicción. Mientras un 76% del equipo

manifiesta un fuerte deseo de crecimiento profesional dentro de la empresa, la percepción mayoritaria es que no existen oportunidades claras de ascenso (un 36% se muestra en desacuerdo con tenerlas).

- **Desconocimiento de los Procesos:** Este sentimiento se ve agravado por un desconocimiento crítico de los mecanismos de desarrollo. El 43% de los asesores no conoce los requisitos y competencias para ser promovido y el 50% ignora por completo la existencia de un plan de carrera estructurado en su área.
- **Desconfianza en el Sistema:** La falta de información ha fomentado la desconfianza. Un 46% del personal percibe que los procesos de promoción no están diseñados de forma justa (33% en desacuerdo y 13% totalmente en desacuerdo), lo que ha derivado en una notable desmotivación.

Por lo tanto, el problema central de esta investigación no es meramente la rotación como síntoma, sino la ausencia de un plan de carrera estructurado que guíe el desarrollo profesional de los colaboradores y fortalezca la retención del personal clave mediante un sistema de desarrollo profesional que sea estructurado, transparente y comunicado eficazmente.

Esta carencia impide capitalizar el deseo de crecimiento del personal, fomenta la desconfianza, puede generar desmotivación, baja productividad y fuga de talento, especialmente en posiciones clave donde la curva de aprendizaje es alta y los costos de reemplazo son significativos, esto limita la posibilidad de contar con un equipo comercial sólido, motivado y preparado para asumir mayores responsabilidades.

1.2.1. Descripción del problema

El dinamismo del sector de la construcción en Ecuador y la posición de UNACEM como una de las principales empresas cementeras del país, con una participación de mercado significativa, demandan una fuerza laboral altamente calificada y especializada. Sin embargo, UNACEM Ecuador enfrenta un desafío creciente en la gestión de su talento humano, particularmente en el área

comercial, lo cual impacta directamente en su competitividad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El problema central radica en que al no contar con un plan de desarrollo estructurado limita la posibilidad de generar oportunidades de crecimiento ya que no se prepara al talento interno para futuros desafíos y que puedan suplir cargos estratégicos de manera inmediata, actualmente el departamento de recursos humanos tiene dificultad para encontrar y retener perfiles especializados en el mercado laboral, especialmente en el área comercial, además de experiencia en ventas, requieren un conocimiento profundo de los productos de cemento y hormigón. Esta escasez de talento con las competencias técnicas y comerciales específicas no solo dificulta la cobertura de vacantes críticas, sino que también limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo interno de los colaboradores existentes.

Esta situación se ve agravada por la percepción de una falta de oportunidades claras de crecimiento dentro de la organización, lo que contribuye a una alta rotación de personal, tal como lo indican los datos que muestran una tendencia ascendente en la rotación general y voluntaria en los últimos cinco años (del 12% en 2020 al 22% en 2024 para la rotación general, y del 8% al 17% para la rotación voluntaria). La salida de personal experimentado y con conocimientos especializados genera costos significativos asociados al reclutamiento, selección, capacitación y la pérdida de productividad, afectando directamente los indicadores de cumplimiento de metas de ventas e ingresos de la empresa.

Además, la ausencia de un plan de carrera estructurado y visible impacta en la baja motivación y el compromiso de los empleados. Si bien UNACEM valora a sus personas y busca el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, la falta de una ruta clara de ascenso y capacitación específica para roles clave puede llevar a que los profesionales con potencial busquen oportunidades fuera de la empresa. En resumen, el problema se manifiesta en:

- Escasez de talento con perfiles especializados en el mercado, obligando a buscar alternativas internas.

- Alta rotación de personal, especialmente en perfiles clave del área comercial, lo que genera interrupciones operativas y costos elevados.
- Falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento visibles para los colaboradores, lo que reduce su motivación y compromiso.
- Impacto negativo en la productividad, pese a que cuenta con programas continuos de capacitación esto se ve afectado en el cumplimiento de metas del área comercial debido a las deserciones continuas de la fuerza laboral.

Por lo tanto, es imperativo diseñar un plan de carrera que no solo aborde la necesidad de desarrollar internamente los perfiles especializados que UNACEM requiere, sino que también impulse el compromiso, la motivación y la retención del talento, contribuyendo al crecimiento sostenible y estratégico de la organización.

Es importante señalar que esta investigación se centró en los asesores comerciales debido a que los altos niveles de rotación se presentan efectivamente en esta área. Este problema es relevante, ya que son el núcleo generador de ingresos y los responsables de concretar las ventas de cemento y hormigón. Por lo tanto, esta segmentación responde a la realidad del mercado en donde difícil encontrar candidatos que tengan experiencia en la venta de este tipo de productos y sobre todo cuenten con los conocimientos técnicos para poder dar información clara y precisa a los clientes. Además, la pérdida de personal especializado y que cuente con experiencia en el área de ventas incrementa Los costos del reclutamiento selección de personal y posterior capacitación. Dando como resultado una disminución de la rentabilidad disminuye la eficiencia de las operaciones comerciales dado que el nuevo personal que se contrata requiere capacitación inicial un período de adaptación y capacitaciones relacionadas con el producto que va a vender.

Además, la necesidad de implementar un plan de carrera con la finalidad de ascender a los colaboradores se fundamenta en que la empresa UNACEM desea promover el desarrollo interno para crear una ventaja competitiva al reducir la dependencia de la búsqueda de nuevos perfiles y

profesionales especializados que cuenten tanto con habilidades técnicas para conectar con el cliente e incrementar el nivel de ingresos. Es así como a futuro la empresa anticipa la necesidad de contratar personal que cubra puestos como coordinador comercial, jefe regional de ventas y gerente de ventas, roles críticos y esenciales que permitirán sostener el crecimiento de las ventas de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. Mediante este plan de ascenso, no solamente se optimizan los recursos humanos que ya existen en la organización, sino que también se fomenta la lealtad, el compromiso y se disminuye la rotación, que es uno de los problemas que actualmente afecta a la entidad.

Es necesario resaltar que para valorar a cuántos de los colaboradores internos se les puede proponer este plan de carrera, lo primero que UNACEM realiza es un diagnóstico de las competencias y habilidades actuales de los colaboradores del área comercial. Para lo cual se aplicarán encuestas y evaluaciones para identificar el manejo de herramientas de venta conocimientos de los productos y habilidades conductuales como el liderazgo y la negociación a través de la matriz Nine Box. Como siguiente paso se realizará un análisis de la rotación histórica en donde se estimarán cuántos de estos colaboradores se mantendrán en su cargo si existiera un plan estructurado de crecimiento interno en la empresa. En lo que respecta al tipo de formación que se ofrecerá para poder ascender a los cargos, se incluirán programas específicos que capacitarán a los colaboradores en procesos de negociación, conexión con clientes, liderazgo, talleres de inglés, gestión administrativa, entre otros, con la finalidad de que esta formación se alinee con las necesidades de los cargos y potencie el crecimiento profesional, mejorando el desempeño.

1.2.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la presente investigación se orientan al diseño e implementación de un plan de carrera adaptado a las necesidades específicas del área comercial en UNACEM Ecuador. Este plan busca responder a desafíos actuales como la alta rotación, escasez de talento especializado en el sector cementero y la necesidad de fortalecer una cultura organizacional mediante la formación continua y el desarrollo profesional interno. El diseño se orientó a establecer una ruta estructurada

y accesible de desarrollo profesional que permita identificar, potenciar y retener el talento interno, reduciendo así los niveles de rotación laboral y mejorando la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

El proyecto se propuso, por tanto, ofrecer una solución integral que no solo atienda las carencias actuales de gestión del talento, sino que también sienta las bases para una cultura organizacional más sólida, orientada al aprendizaje continuo, la promoción interna y la fidelización del talento clave en áreas estratégicas

1.2.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de carrera para el desarrollo del talento en el área comercial de UNACEM Ecuador, con el propósito de potenciar la formación interna, mejorar la retención del personal clave y contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

1.2.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de talento y las brechas de competencias en el área comercial de UNACEM Ecuador, con énfasis en los perfiles específicos requeridos para la venta de cemento y hormigón.
- Establecer una ruta clara de progresión y los requisitos de desarrollo para los puestos clave del área comercial (Asesor Comercial, Coordinador Comercial, jefe Regional de Ventas y Gerente de Ventas), que permita el ascenso interno de los colaboradores. En base al crecimiento y apertura de nuevas zonas de venta, en 5 años se necesitará incrementar con una proyección del 25% (3 coordinadores, 6 jefes regionales y 3 gerentes de venta).
- Proponer programas de formación y capacitación específicos que fortalezcan las competencias técnicas y conductuales de los colaboradores del área comercial, facilitando su preparación para roles de mayor responsabilidad.

- Definir un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir la efectividad del plan de carrera en la reducción de la rotación de personal, el aumento del compromiso y la mejora del desempeño en UNACEM Ecuador.

1.2.2. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica en varios niveles, abordando tanto la imperiosa necesidad de UNACEM Ecuador de fortalecer su capital humano estratégico como los beneficios directos para los colaboradores y el impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Desde la perspectiva de UNACEM Ecuador:

- **Respuesta a la escasez de talento especializado:** El mercado laboral ecuatoriano presenta una dificultad notable para encontrar perfiles comerciales con experiencia en ventas y, al mismo tiempo, con un conocimiento profundo en productos tan específicos como el cemento y el hormigón. Actualmente la empresa cuenta con un plan de capacitación estructurado que se encarga de especializar y fortalecer conocimientos en los colaboradores, pero sin una ruta de crecimiento el talento busca desarrollarse en otras empresas partiendo con la experiencia y conocimientos que se entregó. Este plan de carrera permitirá a UNACEM desarrollar internamente a sus colaboradores, transformándolos en profesionales con las competencias técnicas y comerciales específicas que la industria demanda, reduciendo así la dependencia de la contratación externa para roles críticos, estableciendo formalmente que tiene la apertura a desarrollarse en la organización lo cual va a fomentar el compromiso y disminuir la deserción.
- **Reducción de la alta rotación de personal:** Como se ha evidenciado, UNACEM enfrenta una tendencia creciente en la rotación de personal. Un plan de carrera estructurado ofrecerá a los empleados oportunidades claras de crecimiento y desarrollo, lo que se traducirá en una mayor retención de talento clave, reduciendo los altos costos asociados a la rotación (reclutamiento, selección, capacitación, pérdida de productividad y conocimiento institucional).
- **Fortalecimiento de la competitividad y productividad:** Al contar con una fuerza

laboral más capacitada, motivada y comprometida, UNACEM mejorará su desempeño general. Los colaboradores, al ver un camino de crecimiento, aumentarán su productividad y eficiencia, lo que impactará positivamente en las metas de ventas e ingresos, consolidando la posición de la empresa en el mercado.

- Alineación con la visión y valores de UNACEM: El plan de carrera refuerza el valor de "Personas: Bienestar y desarrollo" y la misión de "Unidos crecemos para construir un mundo sostenible", al invertir en el crecimiento de sus colaboradores y asegurar que las posiciones estratégicas estén cubiertas por talento capacitado y alineado con los objetivos de la organización.
- Creación de una cultura de aprendizaje continuo: El diseño de un plan de carrera fomenta una cultura donde el aprendizaje y el desarrollo profesional son pilares esenciales, lo que permite a la empresa adaptarse a los cambios del mercado y mantener su liderazgo.

Desde la perspectiva de los colaboradores:

- Claridad en el desarrollo profesional: Los empleados tendrán una hoja de ruta clara para su crecimiento dentro de UNACEM, lo que les permitirá visualizar su futuro profesional en la empresa y trabajar proactivamente en su desarrollo.
- Mayor motivación y compromiso: Las oportunidades de ascenso y el apoyo en su formación incrementarán la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados con la organización, al sentirse valorados y parte integral del éxito de UNACEM.
- Adquisición de nuevas habilidades y competencias: El plan de carrera ofrecerá acceso a programas de capacitación y desarrollo que les permitirán adquirir las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras, mejorando su empleabilidad y valor profesional.

En síntesis, esta investigación no sólo aborda un problema crítico de gestión de talento en UNACEM Ecuador, sino que propone una solución estratégica que generará valor tangible para la empresa en términos de eficiencia operativa, competitividad y sostenibilidad, al tiempo que contribuye al desarrollo profesional y la satisfacción de sus colaboradores.

CAPITULO II: Marco teórico

2.1. Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es imprescindible para el desarrollo de las organizaciones exitosas porque a través de ella se puede administrar eficientemente al personal. De manera práctica, se puede definir a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato 2009). Partiendo de este concepto, la administración del talento humano consiste en dirigir estratégicamente al personal para obtener de ellos el máximo valor para la organización.

Las personas representan el principal activo de las empresas y de allí nace la importancia de gestionar administraciones que construyan talentos que proporcionen habilidades y competitividad a la organización. Por ello, la Gestión del Talento Humano tiene los siguientes objetivos principales dentro de la organización:

- Contribuir a que la organización logre sus objetivos y alcance lo planteado en su misión.
- Crear, desarrollar y aplicar competencias estratégicas en la fuerza laboral para proporcionar competitividad a la organización.
- Preparar y capacitar permanentemente al talento de la organización para mejorar su desempeño.
- Desarrollar la calidad de vida en el trabajo a través de la satisfacción de su personal.
- Impulsar la adaptación al cambio para garantizar la supervivencia y desarrollo de la organización.

Todo lo que hemos mencionado se consigue a través del desarrollo de actividades integradas que buscan la sinergia entre las organizaciones y el personal que trabaja en ellas, esto quiere decir que, a través de la gestión del talento humano se persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales a través de una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado (Vallejo 2016). Así como las organizaciones buscan ser exitosas, productivas y competitivas, sus colaboradores tienen objetivos individuales y profesionales que desean cumplir y es ahí donde nace el reto del departamento de gestión o administración del talento humano, en desarrollar y satisfacer las necesidades de los trabajadores y que ellos a su vez, aporten en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La Gestión del Talento Humano integra prácticas y políticas necesarias para la correcta administración del trabajo y desarrollo individual del personal, estas prácticas son:

- **Integrar los mejores talentos a la organización:** Incorporar colaboradores con las competencias, habilidades y valores alineados a la cultura organizacional permite conformar un equipo altamente capacitado y comprometido lo que contribuye directamente al logro de los objetivos empresariales y al fortalecimiento de la ventaja competitiva
- **Diseñar y desarrollar prácticas laborales, individuales o en equipo adecuados:** La implementación de procesos eficaces en base al desempeño individual como la colaboración en equipo, promueve un ambiente laboral productivo y armónico, lo cual optimizan la eficiencia operativa y fomentan un clima organizacional positivo.
- **Gestionar recompensas adecuadas a los talentos:** Establecer sistemas de reconocimiento e incentivos justos y motivadores permite mantener altos niveles de compromiso y retención del personal, ya que reconocer el esfuerzo y desempeño se verá reflejado en su rendimiento laboral.
- **Evaluar el desempeño de los trabajadores para identificar puntos de mejora:** La evaluación continua y objetiva del rendimiento permite detectar fortalezas y brechas de desarrollo en los

colaboradores, esto facilita la toma de decisiones relacionadas con formación, promoción y ajuste de responsabilidades, alineando el desempeño individual con los objetivos estratégicos.

- **Generar y promover la formación y capacitación continua del talento:** Invertir en el desarrollo profesional del talento humano es un motor de innovación y competitividad organizacional ya que garantiza la actualización de conocimientos y habilidades, favoreciendo la adaptación a cambios tecnológicos y del mercado.
- **Ofrecer adecuadas condiciones de trabajo y calidad de vida laboral:** Proveer un entorno laboral seguro, saludable y equilibrado fomenta la satisfacción laboral, mejora la productividad y fortalece la imagen institucional, debido a su contribución con el bienestar integral de los empleados, reduciendo el estrés y el ausentismo.
- **Fortalecer el desarrollo de la organización:** La implementación integral de estas prácticas promueven la eficiencia, innovación y posicionamiento estratégico en el mercado, de tal manera que se alinee el capital humano con la visión, misión y objetivos de la empresa, facilitando un crecimiento sostenible de la organización.

2.1.1. Importancia de la gestión del talento en las organizaciones.

Es importante considerar como una prioridad a la comisión de capital humano en cada industria como un elemento determinante para la competitividad y la productividad empresarial (Arias, 2023). La administración obsoleta consideraba al trabajador como un recurso al que se le daba un pago a cambio de la realización de una actividad específica y la relación empleador-empleado llegaba hasta ahí. Sin embargo, los trabajadores de una organización son mucho más que eso, pues representan el activo más importante al ser el pilar sobre el cual se construye la rentabilidad, la cultura y el futuro de la empresa ya que en ellos recae el logro de los objetivos estratégicos, siendo la ventaja competitiva sostenible por su incidencia directa en la productividad y resultados comerciales, son quienes generan la fidelización de clientes y posicionamiento de la marca. Por ello, invertir en su desarrollo mediante un plan de carrera

estructurado no solo es una acción de mejora, sino una decisión estratégica esencial para el éxito organizacional. Consecuentemente, una adecuada gestión del talento humano visualiza al trabajador como un asociado de la organización que tiene el potencial para desarrollar sus conocimientos, habilidades, competencias.

La importancia de una adecuada gestión del Talento Humano se deriva justamente de la atracción, desarrollo y retención de los colaboradores talentosos, pues son ellos los que refuerzan activamente el camino hacia el éxito de la organización ya que con su compromiso, talento y visión aportan con el cumplimiento de meta, promueven la innovación, generan fidelización del cliente y generan ventaja competitiva en el mercado (Rodríguez 2023). Para gestionar, no basta solamente con realizar un proceso de selección y onboarding para contratar a las personas más capacitadas o preparadas. Es necesario implementar planes y programas eficaces con propositivos como planes de capacitación y formación continua, plan carrera, plan de liderazgo y mentoría, gestión competencias, plan de desarrollo individual, plan de bienestar y motivación, esto permitirá que los trabajadores alcancen su máximo potencial, se desarrollen profesionalmente y a su vez, aporten con su productividad al logro de los objetivos empresariales (Gaspar, 2021).

En síntesis, la gestión del talento humano es fundamental para el éxito, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, de acuerdo con los siguientes enfoques:

- Contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Atrae, desarrolla y retiene a los mejores talentos.
- Incrementa la productividad y eficiencia de los trabajadores a través de procesos de capacitación.
- Contribuye a la mejora continua.

2.2. Planes de Carrera y Desarrollo Profesional

La carrera profesional está conformada por una secuencia de actividades y cargos que ocupó el colaborador durante su vida laboral, basándose en sus conocimientos, habilidades, experiencia y

desempeño. Por otro lado, habíamos ya mencionado que la competitividad y productividad de las organizaciones tiene como arista fundamental el desarrollo laboral y profesional de sus talentos, mediante la identificación y retención de aquellos con alto potencial. Para esta gestión de identificación, retención y desarrollo de la carrera profesional, nos referiremos al nombrado *“Plan Carrera”*.

Un plan de carrera o sucesión se puede definir como la formación o capacitación a individuos de alto potencial para que estén en capacidad de ocupar puestos críticos de igual o mayor responsabilidad (Paredes, 2018). En otras palabras, el plan carrera representa la transmisión de cargos o puestos, planificada previamente, para que los trabajadores puedan desarrollarse.

Los principales objetivos de un Plan Carrera son:

- Desarrollar el Talento Humano
- Satisfacer las necesidades de desarrollo de los trabajadores.
- Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores
- Determinar necesidades de capacitación
- Disminuir o evitar la rotación de personal.

Mediante el establecimiento de un Plan Carrera se promueve el desarrollo laboral a través de un proceso continuo de capacitación y formación que ayuda a mantener a los colaboradores comprometidos con la empresa, puesto que han sido tomados en cuenta para fomentar su crecimiento.

Un plan de carrera debe considerar algunos puntos clave al momento de su planteamiento: las necesidades y desafíos que podría enfrentar la organización en una cultura competitiva, los puestos clave o estratégicos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las competencias que se requiere del talento para enfrentar los posibles desafíos.

2.2.1. Etapas de un plan de carrera.

Teniendo en cuenta que este programa de desarrollo tiene como objetivo propender al crecimiento laboral acorde a la preparación del trabajador, es adecuado que un Plan Carrera tenga las siguientes etapas, que han sido determinadas por Cisneros (2020):

- **Definición y Esclarecimiento de la Estructura Organizacional:** La estructura organizacional representa la relación entre los distintos niveles y/o departamentos de la empresa, evidenciando la interacción que existe entre cada uno de los procesos que conforman la organización. Esta estructura organizacional se encuentra plasmada en el Manual Orgánico.

Funcional y Organigrama y nos permitirá reconocer cuáles son los puestos inmediatos superiores al puesto de Asesor Comercial y de esa manera identificar la escala de ascenso (Anexo 1).
- **Identificación y análisis del perfil de puestos:** Es imprescindible conocer las funciones, responsabilidades y competencias claves tanto del puesto de Asesor Comercial, como de los puestos a los cuales se pretende realizar el ascenso; estos son Coordinador Comercial, jefe Regional de Ventas y Gerente de Ventas.
- **Conformación de un comité de evaluación:** Los procesos de desarrollo deben realizarse de forma participativa y objetiva, por lo cual es ideal establecer un Comité que defina las políticas de aplicación del modelo del plan, su implementación y control de gestión.
- **Diseño de políticas del Plan Carrera:** Las políticas de procedimiento son útiles para definir los objetivos del plan, su alcance, aplicación, flujograma e instrumentos útiles para la aplicación del plan.
- **Identificación de altos potenciales:** Mediante herramientas como evaluación del desempeño o la medición de metas a través de KPI's, se pueden determinar quiénes son los trabajadores cuyo rendimiento propende a un ascenso.
- **Establecimiento de líneas de formación y desarrollo:** Es necesario definir las estrategias que

se utilizarán para fortalecer las competencias de los potenciales identificados, tales como los programas de capacitación.

2.3. Gestión por Competencias

El plan de desarrollo va de la mano de la gestión por competencias ya que se busca alinear el desarrollo del talento con los requerimientos del negocio, promoviendo un enfoque más estratégico, medible y orientado al crecimiento sostenible. Esta transición implica pasar de una visión generalista a una gestión personalizada, basada en evidencia y centrada en el desempeño, esto permitirá superar los enfoques informales de desarrollo profesional, y establecer una cultura de alto rendimiento basada en criterios objetivos, justos, equitativos y alineados al crecimiento de la empresa. Implementar la gestión por competencias es un paso fundamental para profesionalizar el talento, reducir la rotación y construir trayectorias laborales sólidas dentro de la organización.

Antes de ingresar al campo de gestión por competencias, es importante definir el término competencia, es por ello que Spencer y Spencer (1993), la definen como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño referenciado a un estándar superior o efectivo de un puesto de trabajo o situación”. De igual forma, estos autores, dan a conocer que las competencias no solo reflejan el conocimiento técnico o específico de un puesto, sino que también incluyen aspectos como la motivación, la inteligencia emocional, y las conductas que se evidencian en el entorno laboral.

Al interpretar esto, la gestión por competencias para Alles (2007), se entiende como un proceso de identificación, desarrollo y evaluación de las capacidades que requiere un puesto de trabajo y/o un desempeño exitoso en una organización, para lograr los objetivos estratégicos. Además, Chiavenato (2019), indica que la gestión por competencias facilita la selección, capacitación y desarrollo de empleados a través de la identificación de habilidades críticas para cada rol dentro de la organización. Es por ello que, Spencer y Spencer (1993), resaltan que este modelo ha cobrado relevancia en el contexto empresarial moderno, ya que facilita la alineación del capital humano con

los objetivos estratégicos de la organización, mejorando la productividad y la competitividad.

La Gestión por competencias se define como el proceso que permitirá identificar las competencias que requiere un puesto de trabajo, para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media (Solano, 2016). En otras palabras, este es un modelo que se basa en la identificación, desarrollo y evaluación de conocimientos, habilidades y aptitudes para el eficaz desempeño de las funciones en un puesto de trabajo. Bajo este precepto, una organización que posee un modelo basado en competencias tiene alineado sus objetivos organizacionales con los trabajadores que la integran.

A través de este modelo, no sólo se pretende evaluar las competencias específicas necesarias para el correcto desenvolvimiento de las funciones en un puesto de trabajo, así como identificar las capacidades que se deben desarrollar para un futuro plan carrera.

El planteamiento de un modelo de gestión por competencias tiene grandes ventajas dentro de una organización:

- **Mejora la productividad y el desempeño organizacional:** La gestión por competencias permite identificar qué capacidades que necesita cada puesto y en qué medida se deben cumplir, lo que facilita la evaluación del desempeño de manera objetiva, permite establecer estándares concretos de comportamiento y resultados, genera un entorno de mejora continua, donde los colaboradores saben qué se espera de ellos y cómo lograrlo, lo que aumenta la eficiencia, reduce errores y mejora la calidad del trabajo
- **Favorece el desarrollo profesional e individual de los trabajadores:** La gestión por competencias facilita la creación de planes de desarrollo individual (PDI), programas de formación y rutas de carrera alineadas a las habilidades requeridas, permite que cada colaborador asuma un rol activo en su progreso profesional, ya que al conocer las competencias clave para crecer dentro de la organización, incrementa su motivación y compromiso.

- **Facilita la alineación entre la estrategia organizacional y los trabajadores:** Permite conectar los objetivos de la organización con las capacidades del talento humano, asegurando que cada colaborador contribuya de forma coherente y efectiva con la misión y visión. Esto permite asignar correctamente los roles, seleccionar al personal idóneo y desarrollar líderes estratégicos, generando una mejor toma de decisiones, mayor cohesión organizacional y adaptación al cambio.

Para comprender el modelo de gestión por competencias, es fundamental partir de una definición clara y precisa de qué se entiende por competencia, así como identificar los diferentes tipos que existen y cómo se aplican en el contexto organizacional, este apartado se enfoca en delimitar conceptualmente las competencias y en clasificar sus tipos principales, sentando las bases para su aplicación práctica en la gestión del talento humano. Para un mejor desarrollo y aplicación de este modelo de gestión, existen tres grandes grupos de competencias:

- **Competencias Genéricas o transversales:** Son competencias comunes a todo tipo de actividad o profesión que se vaya a desarrollar. Se utilizan específicamente para poder diferenciar en una compañía y en un mismo cargo a las personas que tienen un desempeño promedio y un desempeño superior (Gumucio, 2010). Estas competencias pueden ser: trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente.
- **Competencias Técnicas o específicas:** Son competencias propias de un puesto específico e imprescindibles para el correcto desempeño del mismo. Comúnmente en este grupo de competencia se encuentran los conocimientos técnicos, idiomas y el uso de herramientas.
- **Competencias estratégicas:** Aquellas competencias que se encuentran ligadas o vinculadas al logro de los objetivos organizacionales, como la adaptabilidad al cambio o la innovación.

Las competencias para Gupta (2011), son esenciales para garantizar que los miembros de la organización no solo trabajen de manera eficiente, sino que también se adapten a los cambios, desarrollen relaciones efectivas con los demás y mantengan su enfoque en el cliente. UNACEM ha definido cinco competencias clave:

- **Orientación al Cliente:** Capacidad para identificar, comprender y responder a las necesidades del cliente interno y externo, garantizando una experiencia positiva y alineada con los estándares de la empresa.
- **Innovación:** Capacidad para generar, desarrollar y aplicar ideas nuevas o soluciones creativas que optimicen los procesos y productos de la empresa.
- **Compromiso:** Nivel de responsabilidad y dedicación con los objetivos organizacionales, demostrando lealtad y esfuerzo en el cumplimiento de sus tareas.
- **Colaboración:** Capacidad de trabajar en equipo y compartir conocimientos entre los colaboradores.
- **Resiliencia:** Capacidad de adaptarse al cambio y superar desafíos sin perder el enfoque en los objetivos estratégicos.

UNACEM Ecuador definió sus competencias clave en base a un proceso estratégico alineado con las necesidades de la organización, a su modelo de negocio y al contexto actual del entorno competitivo porque representan un punto de convergencia entre los objetivos estratégicos de la organización, los requerimientos específicos del negocio, y las oportunidades de crecimiento para sus colaboradores generando una base sólida para la sostenibilidad del talento en el mediano y largo plazo.

Existen varias técnicas para la identificación y medición del nivel de competencias por lo cual es importante destacar las metodologías para la identificación y evaluación de competencias que presentan los colaboradores de una organización, entre las principales tenemos:

- **Entrevista de Incidentes Críticos:** A través de ella, se pueden conocer las aptitudes, pensamientos y conductas de los trabajadores mediante la narración de hechos.
- **Repertorio de Grid:** Este procedimiento incluye un listado de conceptos descriptivos de las competencias requeridas en los puestos de trabajo.
- **Centros de evaluación o Assessment Center:** Se evalúa a los aspirantes por un grupo de

evaluadores, los cuales utilizan un conjunto de pruebas diversas que pueden ser útiles para medir, explicar y definir anticipadamente una serie de dimensiones relacionada con la actuación de los mismos (Joiner, 2000).

- Feedback de 360 grados: A través de esta técnica se obtiene información de las percepción u opinión que tienen los demás acerca del desenvolvimiento laboral de los colaboradores. Esta información es proporcionada por pares, jefes inmediatos, subordinados o clientes externos.

2.4. Herramientas de Gestión del Talento

La Gestión del Talento Humano garantizar que el capital humano esté alineado con los objetivos estratégicos empresariales, a través de un enfoque integral que considere tanto el desempeño actual como el potencial futuro del personal, por lo cual las herramientas de gestión del talento permiten que sea tangible y visible el proceso de la gestión del talento, facilitan la planificación, seguimiento y toma de decisiones sobre el desarrollo profesional de los colaboradores.

Entre las herramientas más relevantes se encuentran:

2.4.1. "Nine box": Descripción y aplicación para mapeo de talento.

Nine Box (también conocido como Matriz de Talento 9 Cajas) es una herramienta de gestión de talento muy útil y visual, utilizada por las empresas para evaluar y mapear a sus empleados basándose en dos criterios principales: desempeño actual y potencial de desarrollo. Su nombre se debe a que organiza a los empleados en una cuadrícula de 3x3, lo que resulta en nueve "cajas" o categorías.

La matriz se compone de dos ejes:

- Eje horizontal (Desempeño): Representa el nivel de rendimiento del empleado en su rol actual. Generalmente se divide en tres categorías: bajo, medio (o satisfactorio) y alto (o sobresaliente).
- Eje vertical (Potencial): Representa la capacidad del empleado para asumir mayores responsabilidades, crecer dentro de la organización y desarrollarse en roles futuros.

También se divide en tres categorías: bajo, medio y alto.

Al combinar estas dos dimensiones, se generan nueve cuadrantes, cada uno con un significado específico y recomendaciones de acciones para el desarrollo o la gestión del talento.

Las Nueve Cajas y su Significado General:

Potencial Alto:

1. Alto Potencial / Alto Desempeño (Estrellas / Puro Oro): Son los empleados de más alto valor para la organización. Tienen un desempeño excepcional y un gran potencial para asumir roles de liderazgo o mayores responsabilidades. Se les debe invertir en desarrollo, planes de sucesión y oportunidades de crecimiento.
2. Alto Potencial / Desempeño Medio (Talento en Crecimiento / Potencial de Oro): Tienen la capacidad de crecer, pero su desempeño actual puede no estar a la altura de su potencial. Necesitan coaching, mentoría y oportunidades para desarrollar su rendimiento y alcanzar su máximo.
3. Alto Potencial / Bajo Desempeño (Promesas sin Pulir / Potencial de Bronce): Cuentan con habilidades y capacidades significativas, pero su rendimiento actual es bajo. Es crucial investigar las causas (falta de motivación, rol inadecuado, etc.) y brindarles apoyo, capacitación o reubicación.

Potencial Medio:

3. Medio Potencial / Alto Desempeño (Colaboradores Sólidos / Desempeño de Plata): Son empleados muy valiosos que cumplen o superan sus objetivos de manera consistente. Su potencial de crecimiento en la jerarquía puede ser limitado, pero son esenciales para el funcionamiento diario. Se les debe reconocer y mantener motivados.
4. Medio Potencial / Desempeño Medio (Piezas Clave / Pura Plata): Constituyen la mayor parte de la fuerza laboral. Son competentes y cumplen con las expectativas. Requieren un

desarrollo continuo para mejorar su desempeño y potencial.

5. Medio Potencial / Bajo Desempeño (Desafiados / Potencial de Plata): Tienen un desempeño bajo a pesar de tener un potencial medio. Necesitan planes de mejora de desempeño y seguimiento cercano. Si no hay cambios, se deben considerar otras opciones.

Potencial Bajo:

6. Bajo Potencial / Alto Desempeño (Veteranos / Desempeño de Bronce): Son empleados experimentados con un desempeño sólido en su rol actual, pero con poco potencial para asumir nuevas responsabilidades o ascender. Son valiosos para la operación y pueden servir como mentores en su área. Bajo Potencial / Desempeño Medio (Dilemas / Desempeño sin Potencial): Su rendimiento es aceptable, pero su potencial de crecimiento es limitado. Se debe evaluar si están en el rol adecuado o si necesitan un apoyo específico.
7. Bajo Potencial / Bajo Desempeño (Riesgos / Bronce Bronce): Son empleados con bajo rendimiento y bajo potencial. Requieren atención inmediata. Las acciones pueden incluir capacitación intensiva, reubicación a un rol más adecuado o, en última instancia, la desvinculación si no hay mejora.

El Nine Box es una herramienta que proporciona varios beneficios en el mapeo de talento por varias razones:

- Visualización Clara del Talento: Proporciona una visión rápida y comprensible del estado del talento en la organización. Permite a los líderes y RRHH identificar rápidamente quiénes son sus estrellas, sus colaboradores esenciales y aquellos que necesitan desarrollo o atención.
- Planificación de Sucesión: Es invaluable para identificar a los futuros líderes y construir una reserva de talento. Las "estrellas" y el "talento en crecimiento" son candidatos

ideales para roles de liderazgo y planes de sucesión.

- **Desarrollo Dirigido:** Ayuda a crear planes de desarrollo individualizados y personalizados. Al conocer la posición de cada empleado en la matriz, se pueden diseñar programas de capacitación, coaching o mentoría específicos para sus necesidades.
- **Toma de Decisiones Estratégicas en RRHH:** Facilita decisiones objetivas sobre promociones, reubicaciones, contrataciones y retención de personal. Permite enfocar los recursos de desarrollo de manera más eficiente.
- **Gestión del Desempeño:** Sirve como base para conversaciones sobre el desempeño y el potencial, fomentando el feedback constructivo y el crecimiento profesional.
- **Reducción de Sesgos:** Al basarse en criterios de desempeño y potencial, ayuda a reducir los sesgos subjetivos en la evaluación del personal.
- **Medición de la Evolución:** Si se aplica periódicamente, permite observar la evolución de los empleados a lo largo del tiempo, identificando su progreso y el impacto de las iniciativas de desarrollo.

Proceso de Aplicación:

- **Definición de Criterios:** Establecer claramente qué se evaluará en términos de desempeño (por ejemplo, cumplimiento de objetivos, calidad del trabajo) y potencial (por ejemplo, habilidades de liderazgo, adaptabilidad, aprendizaje rápido).
- **Recopilación de Datos:** Utilizar evaluaciones de desempeño, evaluaciones 360 grados, entrevistas con gerentes y empleados, y otros datos relevantes para clasificar a cada persona.
- **Calibración y Ubicación:** Los líderes y RRHH se reúnen para discutir y acordar la ubicación de cada empleado en la matriz, asegurando la objetividad y consistencia.
- **Análisis y Acciones:** Una vez que todos los empleados están mapeados, se analizan los resultados para identificar patrones, necesidades de desarrollo, brechas de talento y

oportunidades de sucesión.

- **Comunicación y Feedback:** Si bien no siempre se comparten los resultados exactos de la matriz con los empleados, se utiliza la información para dar feedback constructivo y establecer planes de desarrollo.
- **Monitoreo y Ajuste:** La matriz Nine Box no es estática; debe ser revisada y ajustada periódicamente para reflejar el progreso de los empleados y los cambios en las necesidades de la organización.

2.4.2. Planes de Desarrollo Individual (PDI).

Los Planes de Desarrollo Individual (PDI) son herramientas estratégicas y personalizadas diseñadas para impulsar el crecimiento y la mejora de las personas, ya sea en un contexto profesional o personal. Su objetivo principal es alinear las aspiraciones individuales con las necesidades y objetivos de una organización, o simplemente con las metas de vida de la propia persona. Como señalan Byham, Smith y Paese (2002), los PDI son cruciales para el desarrollo de talento y el logro de los objetivos estratégicos de una empresa. Además, un PDI no es una lista estática de tareas, sino un proceso dinámico y colaborativo que implica las siguientes etapas clave:

- 1) **Autoevaluación y Diagnóstico Inicial:** El primer paso es una profunda reflexión sobre las fortalezas, debilidades, intereses, valores y pasiones del individuo. En un contexto empresarial, esto puede incluir una evaluación de desempeño, identificación de brechas de habilidades y análisis de competencias.
- 2) **Establecimiento de Objetivos Claros y Específicos:** Se definen metas a corto, mediano y largo plazo que sean SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazo definido). "Los objetivos SMART son una forma eficaz de establecer metas que sean claras y medibles, lo que aumenta la probabilidad de éxito" (Doran, 1981).
- 3) **Identificación de Necesidades de Desarrollo:** Con base en los objetivos, se determinan las

áreas en las que el individuo necesita mejorar o adquirir nuevos conocimientos. Esto implica un análisis de la brecha entre el estado actual y el estado deseado.

- 4) **Desarrollo de un Plan de Acción Concreto:** Se establecen las actividades y acciones específicas que el individuo llevará a cabo para alcanzar sus objetivos. Esto puede incluir:
 Capacitación formal: Cursos, talleres, seminarios, certificaciones, programas de e-learning. Aprendizaje experiencial (Modelo 70-20-10): Este modelo, popularizado por el Center for Creative Leadership (Lombardo & Eichinger, 1989), sugiere que el desarrollo ocurre principalmente a través de la experiencia; 70% experiencia, 20% interacción y 10% educación formal.

Beneficios de los Planes de Desarrollo Individual:

- Para el individuo: Mayor claridad en los objetivos profesionales y personales, incremento de la motivación y el compromiso, mejora de competencias y habilidades, mayor satisfacción laboral y personal, y mayor empleabilidad y oportunidades de crecimiento.
- Para la organización: Alineación del crecimiento individual con los objetivos empresariales, optimización de recursos de capacitación, retención y desarrollo de talento, mejora del rendimiento y la productividad, fomento de una cultura de aprendizaje continuo, y preparación de futuros líderes y sucesores.

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación

3.1. Diseño Metodológico

Para el diseño de un plan carrera enfocado en el desarrollo del talento humano en UNACEM Ecuador, se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo y cualitativo que nos permitió analizar las causas reales que están afectando el cumplimiento íntegro de los objetivos organizacionales. Dicha metodología fue seleccionada debido a que nos permite recolectar información clara y precisa mediante una encuesta estructurada con el objetivo de conocer la percepción del colaborador con respecto a las oportunidades de crecimiento, feedback, capacitación, clima laboral, reconocimiento, motivación, satisfacción y compromiso, siendo aspectos que se desarrollan en el transcurso de su recorrido laboral y por ende pueden ser influyentes en su desempeño. Para conocer la percepción de las jefaturas se aplicó una entrevista semiestructurada que permitió conocer el nivel de desempeño, cumplimiento, oportunidades de desarrollo, potencial y gestión del talento.

3.1.1 Técnicas de recolección de información

Tabla 2

Técnica de recolección de datos

MÉTODO	INSTRUMENTO	FINALIDAD	APLICA
Encuesta	Cuestionario estructurado de 20 preguntas con escala Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo)	Conocer la percepción de los colaboradores respecto a oportunidades de crecimiento, feedback, capacitación, clima laboral, reconocimiento, motivación y compromiso.	Colaboradores
Entrevista semiestructurada	Guía de 5 preguntas abiertas	Obtener la percepción de los jefes sobre el nivel de desempeño, cumplimiento, oportunidades de desarrollo, potencial y gestión del talento.	Jefaturas
Revisión de indicadores y documental	Documentos internos de RRHH: indicadores de rotación, organigrama, perfiles de cargo y evaluación de desempeño	Identificar en datos internos las brechas de cumplimiento	RRHH

Fuente: Elaboración propia

3.2 Población y muestra

En base a la revisión de indicadores y documental del departamento de recursos humanos se detectó que la rotación tiene un pico significativo en el área comercial, mismos que están afectando el cumplimiento de ventas. En base a los indicadores se evidenció que del año 2023 al 2024 se incrementó la rotación al 22% de la tasa general, de este porcentaje el 17% corresponde a rotación voluntaria y de dicho dato solo el 13% son desvinculaciones del área comercial lo cual emite un dato alarmante para la organización ya que el departamento es el encargado de generar entre el 75% al 85% de la generación de ingresos, por lo cual el proyecto inicia con el análisis del área comercial que consta de 1 gerente comercial, 1 coordinador comercial, 2 jefaturas y 42 asesores comerciales.

En el marco del diseño del Plan de Carrera de UNACEM Ecuador, se ha definido como grupo objetivo de la evaluación de desempeño al personal del área comercial, por su influencia directa en la ejecución de la estrategia corporativa y el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa. El área comercial agrupa a colaboradores que desempeñan funciones críticas tanto en la atención directa al cliente como en la planificación, coordinación y supervisión de procesos vinculados con la comercialización de productos y servicios. Los cargos considerados dentro de esta evaluación son los siguientes:

- **Asesor Comercial:** Este perfil se caracteriza por su rol operativo en la gestión de ventas en campo. Su trabajo se orienta al contacto directo con los clientes, ofreciendo soluciones comerciales y asegurando el soporte necesario en aspectos administrativos y logísticos. Desempeña un papel clave en la ejecución de las estrategias comerciales a nivel de territorio asignado, interactuando con diferentes áreas para garantizar una atención integral.
- **Coordinador Comercial:** Cumple una función de liderazgo intermedio, al encargarse de organizar y supervisar al equipo de asesores. Asegura la correcta implementación de las metas comerciales, gestionando la comunicación entre el equipo operativo y las áreas de

soporte. Su enfoque está centrado tanto en el seguimiento de resultados como en la optimización de procesos que faciliten el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Jefe de Ventas: Su responsabilidad se extiende más allá de la gestión directa de clientes, al incluir la supervisión del rendimiento del personal comercial bajo su cargo y la administración de la cartera de clientes en una zona determinada. Este perfil combina visión táctica y liderazgo estratégico, actuando como puente entre la dirección comercial y la operación, con capacidad de análisis para tomar decisiones que impactan en el cumplimiento de metas regionales.

- **Gerente Comercial:** Profesional de nivel directivo con enfoque estratégico, encargado de liderar el desarrollo de las ventas a nivel nacional. Su labor se centra en la gestión de clientes clave, el fortalecimiento de la red de distribución y la generación de oportunidades de negocio mediante alianzas comerciales. Además, impulsa iniciativas de alto valor que promueven la innovación comercial y la sostenibilidad del portafolio de productos en el mercado.

La aplicación de la evaluación de desempeño a estos perfiles permitirá obtener una visión integral del nivel de competencias, habilidades de gestión y alineación estratégica del talento comercial. Esta información será esencial para establecer rutas de desarrollo profesional que fortalezcan el crecimiento individual y colectivo, y que se integren de manera estructurada al Plan de Carrera de UNACEM Ecuador.

Criterios de selección de la muestra.

El criterio de selección corresponde al área comercial, debido a su papel estratégico en la organización y a los desafíos actuales que enfrenta en términos de gestión del talento. El área comercial integrado por los cargos de Asesor Comercial, Coordinador Comercial, jefe de Ventas y Gerente Comercial está directamente vinculada a la generación de ingresos, la fidelización de clientes, la administración de relaciones comerciales y la ejecución de objetivos corporativos de

corto y mediano plazo. Además, se identificó que el área comercial presenta un índice de rotación alto, lo que impacta negativamente en la continuidad operativa.

Criterios de inclusión:

- Pertenecer formalmente al área comercial de UNACEM Ecuador.
- Contar con una relación laboral activa durante el período de levantamiento de información.
- Tener una antigüedad mínima de seis meses en el cargo actual, como indicador de adaptación funcional.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores pertenecientes a otras áreas funcionales.
- Personal en periodo de inducción o con menos de seis meses en el cargo actual.
- Trabajadores con licencias prolongadas o ausencias extendidas.

Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra hace referencia al número de personas o elementos seleccionados para participar en una investigación, a partir de un grupo más amplio conocido como población objetivo.

Para garantizar que los resultados obtenidos sean válidos y representativos, se elige una muestra que refleje las características esenciales de toda la población. En este estudio, la población está conformada por 46 colaboradores, y se ha determinado trabajar con una muestra específica de este grupo. La investigación se enfoca particularmente en el equipo del área comercial de UNACEM Ecuador, con el fin de obtener información relevante y aplicable a ese grupo organizacional.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Simbología:

n =Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95% = 1.96 tabla de distribución anual).

p = 0.5 Probabilidad de que el evento ocurra.

q = 0.5 Probabilidad de que el evento no ocurra.

N = Población (46).

e² = 5% margen de error 0.05 (5%).

Figura 1

Cálculo de muestra de investigación

$$n = \frac{(1.96)^2 * (46) * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 (46-1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{44.1784}{0.1125 + 0.9604}$$

$$n = \frac{44.1784}{1.0729}$$

$$n = 42$$

A partir de la aplicación de la fórmula correspondiente para el cálculo muestral, se determinó que es necesario recolectar un total de 42 encuestas, con el fin de garantizar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos. Estas encuestas fueron dirigidas a los colaboradores del área comercial de UNACEM Ecuador que cumplen con ciertos criterios, entre ellos, contar con una antigüedad mínima de seis meses en su puesto.

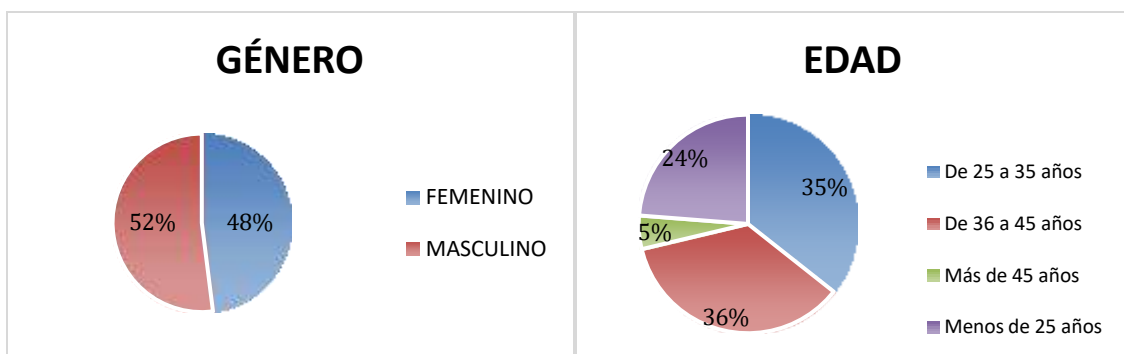
3.3 Análisis de los resultados

Para comprender en profundidad la situación del área comercial de UNACEM Ecuador, se aplicó una encuesta estructurada a 42 asesores comerciales, complementada con la entrevista a los altos mandos y el análisis de la documentación interna proporcionada por Recursos Humanos. La totalidad de los colaboradores encuestados completó el instrumento, permitiendo un análisis exhaustivo de sus percepciones. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes.

3.3.1 Perfil Demográfico y Antigüedad de la Muestra

La muestra de 42 asesores comerciales está compuesta por un 52% de género masculino y un 48% de género femenino. En cuanto a la distribución por edad, el grupo es diverso, con un 36% en el rango de 36 a 45 años, un 35% entre 25 y 35 años, un 24% con menos de 25 años y un 5% con más de 45 años.

Figura 2
Datos demográficos



Fuente: Elaboración propia

Un dato fundamental para el análisis de la rotación es la antigüedad del personal. Se identificó que una abrumadora mayoría (74%) tiene 3 años o menos en la organización, distribuidos de la siguiente manera:

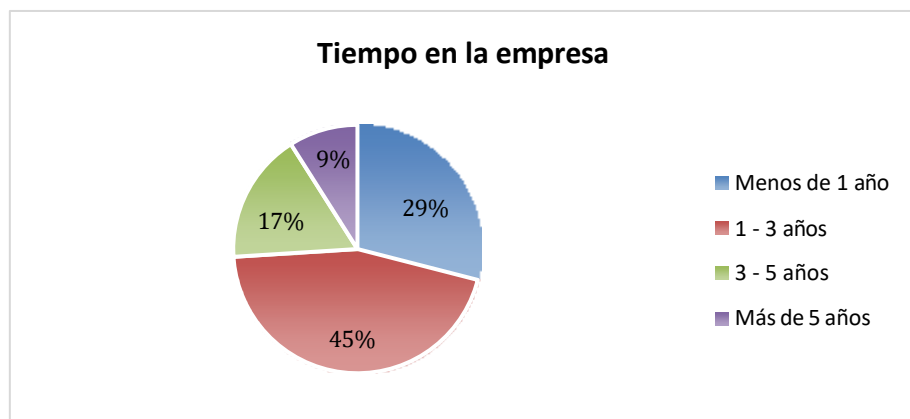
- Menos de 1 año: 29%.
- De 1 a 3 años: 45%.
- De 3 a 5 años: 17%.

- Más de 5 años: 9%.

Este análisis confirma que la mayor parte de la población del área comercial es considerablemente nueva, lo que evidencia un desafío constante en la retención del talento a mediano y largo plazo.

Figura 3

Dato diagnóstico: tiempo en la empresa



Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Percepción sobre Oportunidades y Desarrollo Profesional

El análisis de la encuesta revela una profunda desconexión entre las aspiraciones de los colaboradores y su percepción sobre las oportunidades de crecimiento en UNACEM.

Por un lado, existe un notable interés por el desarrollo profesional. Al ser consultados, una mayoría contundente del 76% de los asesores comerciales manifestó su deseo de crecer dentro de la organización (un 45% respondió "de acuerdo" y un 31% "totalmente de acuerdo"). Esto indica que la organización cuenta con un capital humano motivado y con altas aspiraciones de desarrollo a largo plazo.

Sin embargo, esta motivación choca frontalmente con la percepción sobre las oportunidades reales. Al preguntar si sienten que tienen oportunidades de ascenso, la respuesta más frecuente fue "En desacuerdo" con un 36%.

Esta brecha se resume en la siguiente conclusión, extraída del análisis de los datos: a gran parte de los colaboradores les gustaría desarrollarse dentro de la organización, pero a su vez consideran que no tienen una oportunidad clara de ascenso. Esta es la principal fuente de insatisfacción que el presente plan de carrera busca resolver.

Figura 4

Porcentaje de colaboradores que sienten oportunidad de ascenso

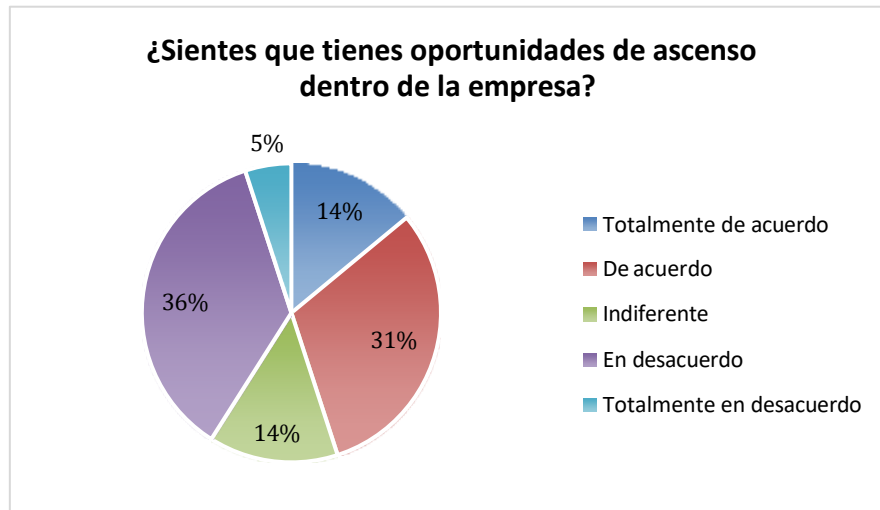
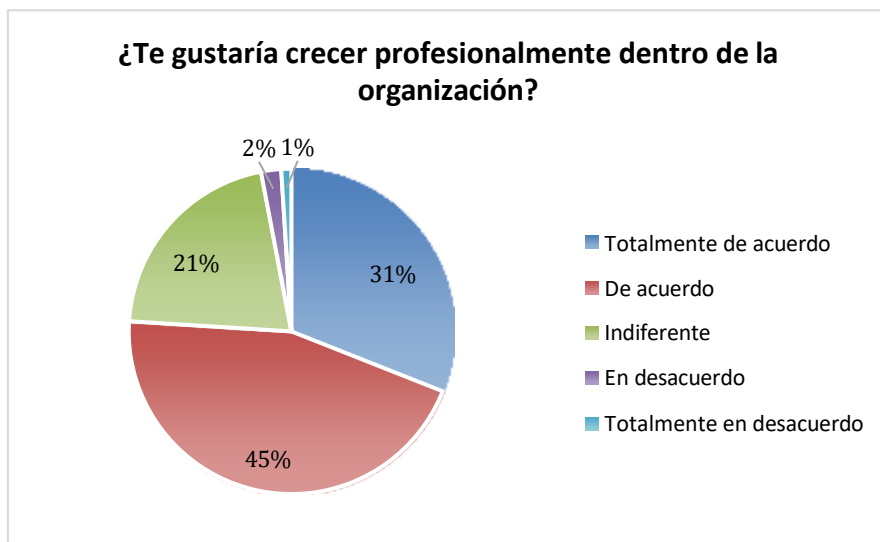


Figura 5

Porcentaje de colaboradores que les gustaría crecer en la organización



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Conocimiento y Confianza en los Procesos de Carrera

La percepción de falta de oportunidades descrita en la sección anterior se explica en gran medida por un significativo desconocimiento sobre los mecanismos de desarrollo profesional y una desconfianza generalizada en la justicia de dichos procesos.

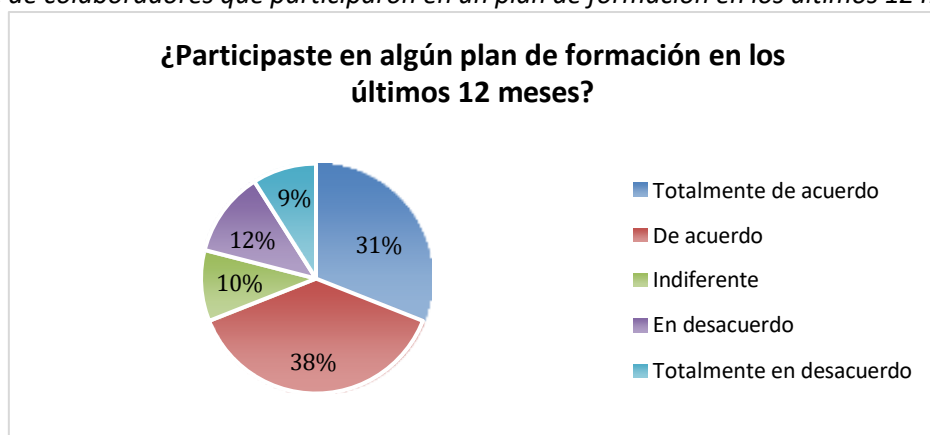
- Un 43% de los encuestados desconoce directamente los requisitos y competencias necesarias para ascender a un nuevo cargo.
- Esta falta de información es tan crítica que la mitad de la muestra (50%) indicó no saber si existe un plan de carrera estructurado en la organización (31% "en desacuerdo" y 19% "totalmente en desacuerdo").
- Esto demuestra que los procesos de plan de carrera no están siendo claros ni socializados con el personal.

Desconfianza y su Impacto en la Motivación: Esta falta de claridad alimenta una percepción de inequidad que afecta directamente la motivación del personal.

- Un 46% del equipo considera que el plan de carrera no está diseñado de forma justa y transparente (33% "en desacuerdo" y 13% "totalmente en desacuerdo").
- Como consecuencia directa, más de la mitad de los colaboradores (52%) no se siente motivada a participar en programas de desarrollo profesional.
- Los resultados indican que la falta de motivación para formar parte de un plan de desarrollo está directamente relacionada con la desconfianza que prevalece sobre la justicia del proceso.

Figura 6

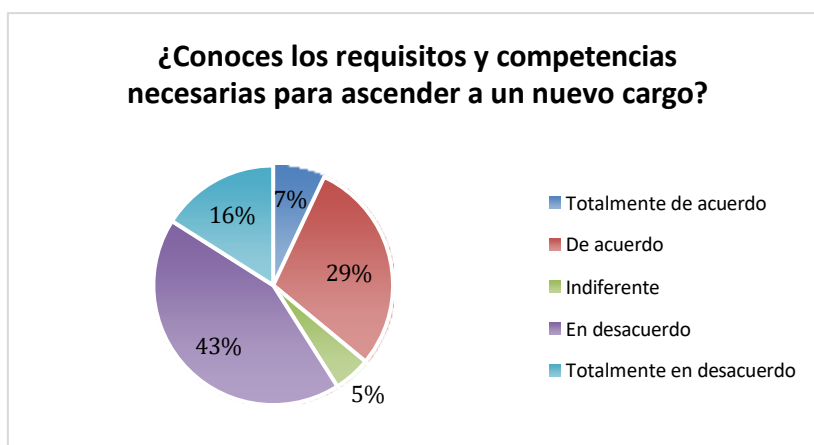
Porcentaje de colaboradores que participaron en un plan de formación en los últimos 12 meses



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

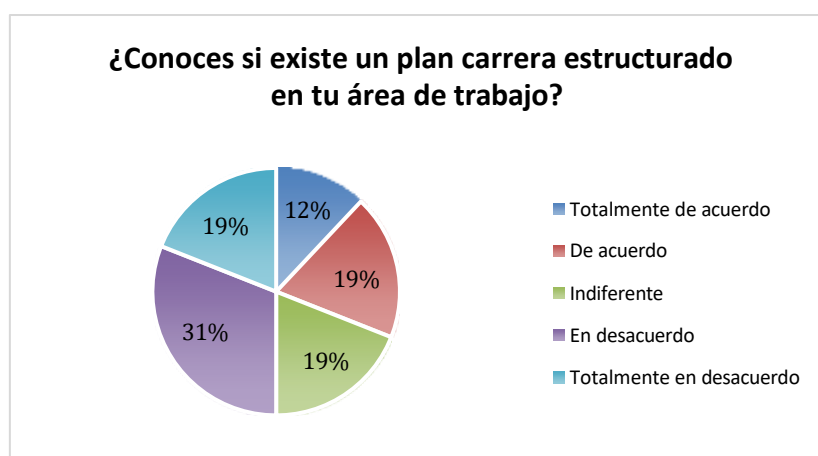
Porcentaje de colaboradores que conocen los requisitos para ascender a un nuevo cargo



Fuente: Elaboración propia

Figura 8

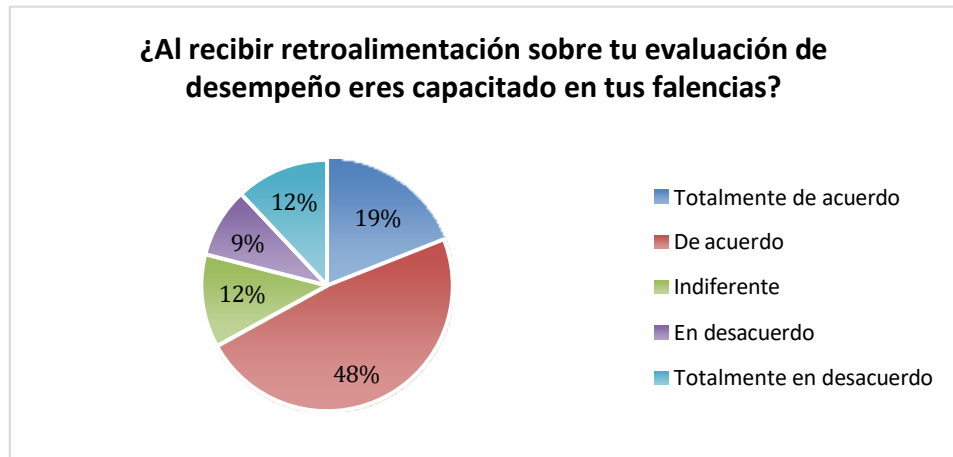
Porcentaje de colaboradores que conocen si existe un plan carrera



Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Porcentaje de colaboradores que son capacitación al recibir retroalimentación de la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Valoración de la Capacitación Actual

A pesar de las deficiencias identificadas en la comunicación y estructuración del plan de carrera, el área de capacitación de la empresa recibe una valoración marcadamente positiva por parte de los colaboradores. Esto sugiere una base sólida sobre la cual se puede construir un programa de desarrollo más amplio.

Eficacia y Pertinencia de la Formación:

- Una amplia mayoría del 76% de los asesores comerciales está "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" en que reciben capacitaciones idóneas para ser más eficientes en su cargo actual. Solo un 12% manifestó una opinión contraria.
- Esto se refleja también en la frecuencia, ya que un 69% del personal afirma haber participado en planes de formación durante los últimos 12 meses.

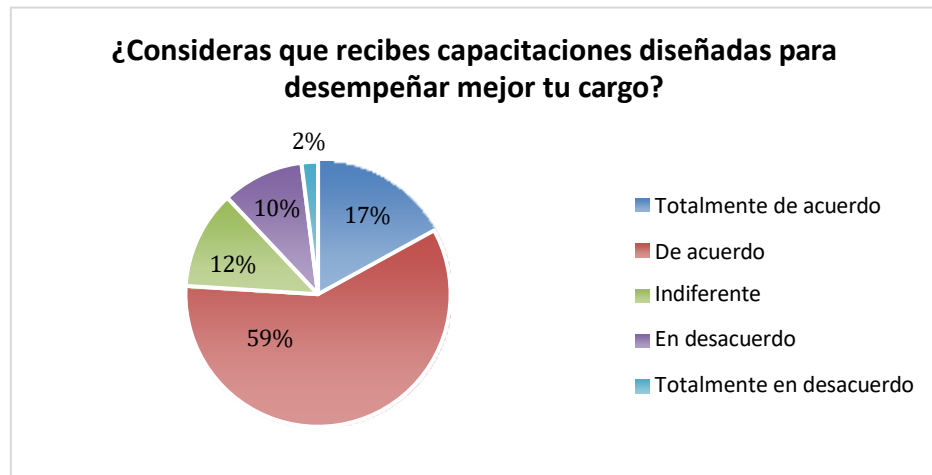
Conexión con la Evaluación de Desempeño: La capacitación no se percibe como un evento aislado, sino como una herramienta de mejora continua ligada al desempeño.

- Un 67% de los encuestados afirma que, tras su evaluación de desempeño, recibe capacitación para fortalecer las falencias identificadas.

- Estos datos indican que el área de capacitación está gestionando de manera oportuna e impartiendo el contenido preciso para el desarrollo de las competencias del talento en sus roles actuales.

Figura 10

Porcentaje de colaboradores que perciben recibir capacitaciones diseñadas para mejorar su desempeño



Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Síntesis de Hallazgos Clave

El análisis de los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta aplicada a 42 asesores comerciales permite extraer los siguientes hallazgos fundamentales, que constituyen el diagnóstico principal de esta investigación:

- **Población comercial con alta rotación:** Se constata una fuerza de ventas considerablemente nueva, donde el 74% de los colaboradores tiene 3 años o menos de antigüedad (45% entre 1 y 3 años; 29% con menos de un año). Esto confirma el desafío de retención a largo plazo.
- **Contradicción entre aspiración y oportunidad:** Existe una fuerte disonancia en el equipo. Mientras una abrumadora mayoría del 76% desea crecer profesionalmente dentro de UNACEM, la percepción más común es que no existen oportunidades de ascenso (36%).

- **Profundo desconocimiento de los procesos:** La falta de oportunidades percibida se debe en gran medida a una comunicación deficiente. El 43% del equipo desconoce los requisitos para ser promovido y el 50% ignora si existe un plan de carrera formal en la empresa.
- **Desconfianza y desmotivación resultantes:** La falta de transparencia ha generado una percepción de inequidad, con un 46% considerando que los procesos no son justos. Esto impacta directamente en la motivación, llevando a que un 52% del personal no se sienta motivado a participar en programas de desarrollo.
- **Fortaleza en la capacitación actual:** Como contrapunto, los programas de formación enfocados en el desempeño del rol actual son un punto fuerte, con un 76% de los colaboradores sintiéndose satisfechos con las capacitaciones recibidas para ser más eficientes.

3.4. Análisis de instrumentos aplicados

Para identificar el problema se utilizaron tres fuentes principales a las cuales la empresa nos brindó apertura para su aplicación y conocimiento de datos internos, por lo que la investigación parte de la recolección de datos a través de encuestas aplicadas a los colaboradores, entrevistas semiestructuradas a jefaturas y el análisis documental proporcionado por el área de Talento Humano de UNACEM Ecuador.

Al aplicar un enfoque mixto nos permitió integrar y comprender la situación actual del área comercial en cuanto al desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento, motivación, reconocimiento y la percepción sobre la necesidad de un plan de carrera en la organización. En base a esta triangulación metodológica se contrasta la percepción de todos los colaboradores del departamento lo que facilita detectar brechas, fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del talento.

- **Resultados de la Encuesta aplicada a colaboradores**

Con el objetivo de conocer la percepción de los 42 asesores comerciales en cuanto a oportunidad de crecimiento, feedback, necesidad de capacitación, clima laboral, reconocimiento, motivación y compromiso, se aplicó una encuesta estructurada con 20 preguntas cerradas con escala de Likert, obteniendo datos precisos que nos permitieron comprender su estado actual.

Tabla 3
Resultados encuesta diagnostica

RESULTADOS					
Perfil Demográfico	52% Masculino	48% Femenino			
Edad	24% Menos de 25 años	35% Entre 25 – 35 años	36% entre 36 – 45 años	5% más de 45 años	
Tiempo en la empresa	29% Menos de 1 año	45% De 1 a 3 años	17% De 3 a 5 años	9% Más de 5 años	
Oportunidades de desarrollo	14% Totalmente de acuerdo	31% de acuerdo	14% indiferente	36% totalmente en desacuerdo	5% Totalmente en desacuerdo
Participación en planes de formación	31% Totalmente de acuerdo	38% de acuerdo	10% indiferente	12% totalmente en desacuerdo	9% Totalmente en desacuerdo
Conocimiento de requisitos para ascenso	7% Totalmente de acuerdo	29% de acuerdo	5% indiferente	43% totalmente en desacuerdo	16% Totalmente en desacuerdo
Conocimiento de plan carrera	12% Totalmente de acuerdo	19% de acuerdo	19% indiferente	31% totalmente en desacuerdo	19% Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia

- **Resultados de las Entrevistas a jefaturas**

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con una guía de 5 preguntas abiertas al gerente, coordinador y dos jefaturas del área comercial con el objetivo de profundizar y obtener una visión directiva sobre la percepción que tienen de la gestión de talento y de sus colaboradores en cuanto al desempeño, cumplimiento, oportunidades de desarrollo y potencial.

En cuanto a las entrevistas con las jefaturas:

Tabla 4

<i>Resultados entrevista altos mandos</i> Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿La organización cuenta con una ruta o plan estructurado de carrera?	No, las promociones se dan por resultados o necesidad.	No existe un proceso formal, se promueve al que está preparado.	En teoría se habla de desarrollo, pero no hay ruta clara.	No existe, las decisiones son a criterio del jefe y resultados.
2. ¿Qué competencias considera fundamentales para promover?	Compromiso, cumplimiento de metas y liderazgo.	Orientación a resultados, comunicación y trabajo en equipo.	Autonomía, proactividad y adaptabilidad.	Lealtad, disciplina y conocimiento técnico.
3. ¿Cuál es su papel en el desarrollo profesional del equipo?	Dar retroalimentación y asignar retos.	Acompañar en su proceso de adaptación y resultados.	Identificar potencial y comunicar a RRHH.	Motivar para generar resultados
4. ¿Qué limitaciones ve para implementar un plan de carrera?	Falta de tiempo y desconocimiento.	Ausencia de procesos desde RRHH.	Rotación y falta de compromiso del personal.	Falta de interés del personal
5. ¿Ha identificado colaboradores con alto potencial? ¿Cómo lo determina?	Sí por el cumplimiento de meta al ser proactivos y constantes.	Sí, por su capacidad de aprendizaje y liderazgo.	Sí en cuanto a su desempeño, su actitud e influencia.	Sí, en base a su experiencia, su respuesta al trabajo bajo presión y permanencia

Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas nos muestran que los altos mandos del área comercial compuestos por 1 Gerente, 1 coordinador, 2 jefaturas consideran que no existen procesos claros para identificar potencial, pese a que realizan una evaluación de desempeño no se relaciona en la toma de decisiones de promoción ya que dependen del criterio individual de cada jefe lo que conlleva a la pérdida de talento por falta de oportunidades claras.

Tienen claras las competencias clave dentro de su área sin embargo no hay una estructura ni un marco definido que oriente el desarrollo profesional por lo cual los jefes reconocen el talento de su equipo, pero no lo desarrollan estratégicamente por falta de procesos y conocimiento.

Datos documentales de departamento de Recursos humanos

- **Análisis de la Rotación de Personal: Estadísticas de los Últimos Cinco Años Considerando Jubilaciones y Movimientos Internos**

Datos y Estadísticas de Rotación de Personal en UNACEM Ecuador - Últimos 5 años:

Tabla 1.

Datos y estadísticas de rotación del personal en UNACEM Ecuador

Año	Tasa de Rotación General Anual (%)	Tasa de Rotación Voluntaria (%)	Número de Jubilaciones	Movimientos Internos (Promociones/Traslados)
2020	12%	8%	5	10
2021	15%	10%	6	12
2022	18%	13%	7	15
2023	20%	15%	8	14
2024	22%	17%	9	16

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Tasas de rotación área comercial

Año	Tasa de Rotación General	Tasa de Rotación Voluntaria	Tasa de Rotación área
2020	12%	8%	6%
2021	15%	10%	4%
2022	18%	13%	7%
2023	20%	15%	11%
2024	22%	17%	13%

Fuente: Elaboración Propia

Estos datos reflejan el incremento en la tasa de rotación voluntaria que supera el 15% en el último año como un indicador clave, dicha información se sustenta con los resultados de la encuesta

y entrevistas que demuestran que los empleados buscan oportunidades fuera de la organización, lo que está relacionado con la falta de oportunidades claras de crecimiento, baja motivación, falta de reconocimiento y compromiso que afectan su estabilidad en la organización lo que respalda la necesidad de diseñar e implementar un plan de carrera. Un plan de carrera efectivo buscará reducir la rotación no deseada, fortalecer el compromiso, sentido de pertenencia y asegurar que el talento clave permanezca y se desarrolle dentro de UNACEM Ecuador.

Desarrollo de herramienta Nine Box

Dicha herramienta fue seleccionada debido a su enfoque que nos permite ofrecer una representación visual de la distribución del talento en un nivel dentro del grupo comercial en base a su rendimiento actual el cual se mide en factores de desempeño, habilidades y competencias, en cuanto a la predicción de su potencial futuro se basa en cualidades como el liderazgo, adaptabilidad, capacidad de aprendizaje, motivación entre otros. “La herramienta Nine Box, ofrece un enfoque sistemático, se desarrolla en una matriz compuesta de nueve cuadrantes. En cada uno de ellos se ubica a uno o más miembros del equipo de trabajo de la organización, tomando en cuenta dos factores para su evaluación y análisis: El potencial y el desempeño” (Quarterly,2008).

El proceso de Nine box se dividirá en cinco fases: Definir criterios de evaluación, evaluación del personal, creación de matriz, análisis de la matriz y plan de acción, seguimiento y evaluación.

Tabla 6

Análisis visual de distribución de criterios

FASE	DETALLE	TÉCNICAS/HERRAMIENTAS
1. Definición de criterios:	Establecer puntos de evaluación donde se pueda identificar el desempeño y el potencial	En base al descriptivo de cargo y al manual de competencias del área comercial se definirá los criterios de evaluación
2. Evaluación del personal:	Evaluar a los colaboradores del área comercial en base a los criterios definidos donde se podrá visualizar su desempeño y potencial	Mediante una encuesta se evaluará el desempeño del talento y se lo afianzará mediante los KPI'S de ventas
3. Creación de matriz:	Definir cuadrantes y niveles donde van a ser colocados los colaboradores en base a su nivel de desempeño y potencial	Asignar significado a cada cuadrante y definir niveles que nos van a ayudar a visualizar e identificar de manera rápida el plan de acción con cada talento.
4. Análisis de la matriz y Plan de acción:	Analizar los resultados de la matriz e identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora	En base a nuestro nivel se va clasificando al talento para segmentarlo por células las cuales van ayudar a definir la ruta del plan carrera.
5. Seguimiento y evaluación:	Se realiza un seguimiento continuo de los planes de acción y se evalúan los resultados para asegurar que se están cumpliendo los objetivos.	Una vez definidas las acciones y rutas de ascenso, se evaluará cada 90 días la efectividad de la matriz y se realizarán los respectivos ajustes. El feedback es importante para que los colaboradores tengan claros sus avances.

Fuente: Elaboración propia

Definición de los criterios de evaluación:

Para partir y así definir los criterios se tomará como referencia el manual de competencias del área comercial de UNACEM Ecuador.

- **Las competencias:** son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que una persona emplea en su desempeño, tanto en el ámbito cognitivo como en el emocional. Estas son esenciales para garantizar un rendimiento laboral adecuado, ya que influyen directamente en la forma en que los individuos enfrentan las situaciones y resuelven los problemas dentro de un contexto organizacional. De acuerdo con Spencer y Spencer (1993), las competencias no solo reflejan el conocimiento técnico o específico de un puesto, sino que también incluyen aspectos como la motivación, la inteligencia emocional, y las conductas que se evidencian en el entorno laboral.
- **La Gestión de Competencias:** UNACEM Ecuador busca fortalecer las capacidades de los colaboradores, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa y promoviendo una cultura de innovación y sostenibilidad. Se estructura en varias categorías clave: las competencias transversales que son esenciales para una integración efectiva; las competencias digitales necesarias para la transformación digital; las competencias estratégicas alinean a los colaboradores con los objetivos a largo plazo y las competencias gerenciales son cruciales para adaptarse a cambios y fomentar el crecimiento organizacional. Su aplicación se realiza mediante la clasificación de cinco niveles (de 1 a 4) que proporcionan un grado de dominio, competencias y habilidades; identificando brechas y así diseñar la matriz de nine box.

Tabla 7
Definición de competencias

Categoría Competencia	Competencia	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Competencias Transversales	Trabajo en equipo	No coopera con sus compañeros ni colabora en metas comunes.	Participa con orientación en actividades grupales.	Se comunica eficazmente y colabora en equipo para lograr objetivos comerciales.	Facilita sinergias entre equipos comerciales y otras áreas (marketing, logística, otros.).	Lidera equipos comerciales, promoviendo la colaboración, cohesión y resultados conjuntos.
	Resolución de problemas	No identifica fallas en procesos ni toma acción para resolverlas.	Detecta problemas en el proceso de ventas y consulta cómo solucionarlos.	Resuelve obstáculos de venta o atención al cliente de manera autónoma.	Propone mejoras a los procesos comerciales a partir de situaciones repetitivas.	Anticipa barreras estratégicas del mercado y lidera cambios disruptivos en la operación comercial.
	Responsabilidad social y ambiental	Ignora las políticas sociales o ambientales de la empresa.	Sigue mínimamente políticas de sostenibilidad en interacciones comerciales.	Aplica criterios responsables en el trato con clientes y comunidades.	Promueve prácticas comerciales sostenibles (uso eficiente de recursos, ética en ventas).	Representa a la empresa en iniciativas comerciales sostenibles e impulsa políticas alineadas al propósito.
Competencias Digitales	Conocimiento en herramientas digitales	No utiliza herramientas tecnológicas disponibles (CRM, Excel, otros).	Usa herramientas digitales básicas con ayuda.	Maneja con soltura herramientas de gestión comercial y análisis de clientes.	Optimiza procesos de ventas y seguimiento con herramientas digitales.	Lidera proyectos de transformación digital en el área comercial.
	Protección de datos y ciberseguridad	No respeta protocolos sobre información de clientes.	Aplica normas básicas de protección de datos.	Asegura el cumplimiento de normas de confidencialidad en la información comercial.	Supervisa el correcto manejo de la información del cliente por parte del equipo.	Diseña estrategias para fortalecer la ciberseguridad en el área comercial.
	Inteligencia artificial	No comprende el uso de IA en su trabajo.	Tiene nociones básicas sobre cómo la IA puede aplicarse en ventas o clientes.	Usa soluciones con IA (ej. predicción de demanda, automatización de respuestas).	Implementa herramientas de IA en estrategias comerciales.	Lidera la adopción de soluciones de IA para mejorar decisiones comerciales y experiencia del cliente.
Competencias Estratégicas	Ética e integridad	No actúa con transparencia en procesos comerciales.	Cumple normas éticas básicas al interactuar con clientes y colegas.	Actúa de forma íntegra y promueve relaciones comerciales confiables.	Es ejemplo de integridad en negociaciones complejas y decisiones difíciles.	Impulsa una cultura comercial basada en principios éticos sólidos.
	Orientación al cliente (interno y externo)	No muestra interés por las necesidades del cliente.	Atiende solicitudes sin profundizar en las necesidades del cliente.	Comprende y responde eficazmente a las necesidades del cliente.	Identifica oportunidades de valor y mejora proactivamente la experiencia del cliente.	Define estrategias centradas en el cliente, elevando la fidelización y satisfacción.
Competencias Gerenciales o Personales	Autogestión	No organiza su tiempo ni actividades.	Necesita apoyo para planificar y cumplir con su trabajo.	Se gestiona de forma autónoma, cumple con plazos y prioridades.	Optimiza su tiempo y recursos, anticipando necesidades del entorno comercial.	Se auto-desarrolla, busca constantemente la excelencia y orienta a otros en su autogestión.
	Liderazgo	No influye ni coordina esfuerzos de otros.	Coordina tareas de venta o seguimiento con colegas bajo supervisión.	Lidera pequeños equipos o proyectos comerciales con efectividad.	Inspira al equipo comercial a través del ejemplo y la comunicación clara.	Desarrolla y proyecta liderazgo estratégico en toda la organización comercial.
	Creatividad	No propone ideas nuevas en procesos de venta o atención.	Sugiere pequeñas mejoras en el trato al cliente o actividades diarias.	Propone nuevas formas de conectar con clientes o mejorar procesos comerciales.	Desarrolla campañas o estrategias innovadoras de alto impacto.	Lidera proyectos disruptivos que transforman la manera de vender o relacionarse con el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Criterios de evaluación

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

- **Criterios de desempeño:** Evaluar la capacidad de los colaboradores para cumplir con sus funciones y roles del cargo.

Tabla 8

Criterios de evaluación: cumplimiento de metas, calidad de trabajo y habilidades de ventas

• Cumplimiento de metas y objetivos:	Evaluará el nivel de cumplimiento de objetivos de gestión de clientes como el número de colocación de ventas, incremento de cartera de clientes y número de ventas por concretar.
• Calidad del trabajo:	Evaluará la capacidad para cumplir con las tareas de manera efectiva, atención al cliente, resolución de conflictos, seguimiento de ventas y reportes comerciales.
• Habilidades de ventas y negociación:	Evaluará la capacidad para gestionar sus ventas, persuasión, negociación, gestión de tiempo y manejo de objeciones.

Fuente: Elaboración propia

- **Criterios de potencial:** Evaluará la capacidad del personal para gestionar el aprendizaje, adaptabilidad a nuevos retos.

Tabla 9

Criterios de evaluación capacidad de aprendizaje, interés por crecimiento, habilidades de liderazgo.

• Capacidad de aprendizaje y desarrollo:	Evaluará la predisposición del colaborador para adaptarse y aprender nuevas habilidades, conocimientos o estrategias.
---	--

• Interés por crecimiento profesional:	Evaluará si el empleado busca generar oportunidades de crecimiento, asume responsabilidades dentro y fuera de sus funciones.
• Habilidades de liderazgo:	Evaluará la capacidad del personal para direccionar, motivar, tomar decisiones estratégicas y ser fuente de inspiración para otros.

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del personal:

Evaluar a los colaboradores del área comercial en base a los criterios definidos sobre su desempeño y potencial, mediante una evaluación de desempeño 90° y se lo afianzará mediante los KPI'S de ventas, dichos datos nos permitirán alinear objetivos organizacionales, desarrollar al personal y generar mejoras continuas en el área comercial.

- **Evaluación de desempeño:** Es una herramienta de medición que nos permitirá “administrar el círculo virtuoso que surge de las acciones de planificar el desempeño individual, en concordancia con las cualidades personales, metas de resultados del área y desafíos de superación de brechas, para luego GUIAR el desempeño del colaborador a través de conversaciones y feedback frecuente y finalmente, evaluar el desempeño, tanto desde la perspectiva de la jefatura como de la mirada del propio trabajador, para volver a iniciar, a través del PID una nueva planificación” (Letelier, 2025).

Se implementará la evaluación de desempeño de 90° para conocer la percepción de los jefes inmediatos sobre el desempeño el aporte que los colaboradores realizan al cumplimiento de metas y resultados comerciales, en base a la calificación podremos evidenciar el nivel de

conocimiento, habilidades, competencias en los que se encuentra el talento y poder aplicar un plan de desarrollo. (Anexo 7)

- **Medición de KPI'S (Key Performance Indicators) o Indicadores:** Clave de Desempeño “son métricas que miden el desempeño de un proceso de manera tal que sirvan de guía para alcanzar un objetivo fijado por la organización, en otras palabras, es un indicador que está vinculado a un objetivo” (Cruz, Lara, Ortega, Rabago, & Vilchis, 2008).

Los KPI'S se basan en métricas que nos permiten medir el desempeño, cuantificar beneficios y monitorear el cumplimiento dentro del área comercial, en este caso los jefes de venta manejan una table comisional la cual les permite ir midiendo el nivel de cumplimiento de sus asesores comerciales entre semana y mes en base al número de sacos vendidos, las mismas definen si se está direccionando a los objetivos que llevan al éxito de la empresa, en el siguiente cuadro se detalla el nivel de requerimiento de ventas, comisiones y bonos de desempeño que conseguirán dependiendo su rendimiento lo cual define como una evaluación objetiva, en este caso las competencias son analizadas con la evaluación de desempeño y así mantienen dos procesos de medición.

Tabla 10
Meta semanal y meta mensual de ventas.

	No SACOS	VALOR DE VENTA	COMISIÓN	BONO DE DESEMPEÑO
META SEMANAL	5,000	\$ 36,600	\$ 60	\$ 600
META MENSUAL	25,000	\$ 183,000	\$ 300	\$ 3,000

Fuente: Elaboración Propia

Creación de matriz:

Se definirá el significado de los 9 cuadrantes y escala de clasificación donde van a ser colocados los colaboradores en base a los resultados de la evaluación de desempeño y su potencial, creando un mapa visual lo que nos va ayudar a identificar de manera rápida el plan de acción con cada talento.

En la siguiente gráfica se puede visualizar que en el **Eje X (horizontal)**: está ubicado el desempeño del empleado (bajo, medio, alto) y en el **Eje Y (vertical)**: el potencial del empleado (bajo, medio, alto).

Figura 11
Matriz Nine box

P O T E N C I A L	ALTO	ALTAS PROMESAS	BUEN DESEMPEÑO	SUPER ESTRELLA
	MEDIO	DILEMA	ENIGMA	ESTRELLA EN SU ÁREA
	BAJO	CONSIDERAR PUESTO	BUEN DESEMPEÑO	EMPLEADO CLAVE
		BAJO	MEDIO	ALTO
		D E S E M P E Ñ O		

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la matriz y Plan de acción:

El departamento de talento humano se va a enfocar en analizar los resultados de la matriz e identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora, en base al nivel se va clasificando al talento para segmentarlo por células las cuales van a ayudar a definir la ruta del plan carrera y planes de formación, dejando en evidencia el desempeño actual y así poder trabajar en el proceso de desarrollo de los colaboradores.

Figura 12*Análisis de la matriz Nine box*

P O T E N C I A L	ALTO	ALTAS PROMESAS: Empleado nuevo que requiere de capacitación	BUEN DESEMPEÑO: Empleado en posibilidad de desarrollo para asumir roles de mayor relevancia	SUPER ESTRELLA: Empleado clave capaz de asumir nuevas responsabilidades y con espíritu de líder
	MEDIO	DILEMA: Empleado cumple bien con sus funciones actuales pero no muestra potencial para crecimiento	ENIGMA: Empleado con necesidad de mejor evaluación y podría ser mejor aprovechado	ESTRELLA EN SU ÁREA: Empleado experto en su área y con conocimientos sólidos
	BAJO	CONSIDERAR PUESTO: Empleado con bajo rendimiento en sus funciones y sin expectativas de crecimiento	BUEN DESEMPEÑO: Empleado con expectativas bajas de crecimiento	EMPLEADO CLAVE: Empleado que alcanzó su rol máximo en el organigrama sin más rumbos de crecimiento
		BAJO	MEDIO	ALTO
		D E S E M P E Ñ O		

Fuente: Elaboración propia**Seguimiento y evaluación:**

Se realizará un seguimiento continuo de los planes de acción y se evaluará cada 90 días la efectividad de la matriz para realizar los respectivos ajustes en base a los resultados con el objetivo de asegurar que se están cumpliendo. Una vez definidas las acciones y rutas de ascenso, se emitirá el respectivo feedback para que los colaboradores tengan claros sus avances.

Fases de implementación: Plan carrera y desarrollo

La competitividad y productividad de las organizaciones tiene como arista fundamental el desarrollo laboral y profesional de sus talentos, mediante la identificación y retención de aquellos con alto potencial. A través del plan carrera se pretende formar y capacitar a los trabajadores de mayor rendimiento con la finalidad de que tengan las aptitudes necesarias para ocupar puestos de mayor nivel o responsabilidad.

UNACEM, al ser una empresa especializada en la producción de cemento, concreto, energía y otros servicios relacionados, tiene como uno de sus principales objetivos liderar la comercialización de estos productos dentro de la industria de construcción, y para lograrlo, una de sus áreas claves es el área comercial.

El departamento de ventas está conformado, de manera macro, por los siguientes puestos, de menor a mayor nivel:

1. Asesor Comercial
2. Coordinador Comercial
3. Jefe Regional de Ventas
4. Gerente de Ventas

El puesto de Asesor Comercial tiene como objetivo generar ventas a los clientes asignados de acuerdo con su zona de gestión, otorgándoles además soporte comercial en tareas de campo y administrativas; es decir, el Asesor Comercial es una figura imprescindible para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

El Asesor Comercial produce valor a la empresa, por las siguientes razones:

1. Genera ingresos al estar directamente relacionado con las ventas (principal fuente de ingreso para la organización).
2. Cumple metas estratégicas que aportan a la competitividad de la empresa, tales como posicionamiento de la marca y apertura de nuevos nichos de mercado.
3. Mantiene relación con el cliente externo, comprendiendo sus necesidades y estableciendo relaciones comerciales duraderas.
4. Conoce el mercado y facilita las negociaciones objetivas y estratégicas.

5. Genera retroalimentación para que la empresa adapte sus ofertas a las necesidades del mercado.

Por todo ello, la presente investigación se centrará en establecer y desarrollar el Plan Carrera para el Asesor Comercial de UNACEM que demuestre potencial para asumir mayores responsabilidades.

Asesor Comercial, como puesto clave de competitividad.

Una vez abordado la importancia del Asesor Comercial para el crecimiento y competitividad de UNACEM, se establece a continuación el Plan Carrera para el desarrollo de puestos, de acuerdo con el siguiente detalle:

1. Plan de Carrera 1: Asesor Comercial a Coordinador Comercial
2. Plan de Carrera 2: Coordinador Comercial a Jefe Regional de Ventas
3. Plan de Carrera 3: jefe Regional de Ventas a Gerente de Ventas

Teniendo en cuenta que este programa de desarrollo tiene como objetivo propender al crecimiento laboral acorde a la preparación del trabajador, el Plan Carrera de UNACEM, contendrá los siguientes procesos clave:

1. **Definición y Esclarecimiento de la Estructura Organizacional:** La estructura organizacional representa la relación entre los distintos niveles y/o departamentos de la empresa, nos permite evidenciar la interacción que existe entre cada uno de los procesos que conforman la organización. Esta estructura se encuentra plasmada en el Manual Orgánico Funcional y Organigrama que permiten reconocer cuáles son los puestos inmediatos superiores al puesto de Asesor Comercial y de esa manera identificar la escala de ascenso.
2. **Identificación y análisis del perfil de puestos:** Es imprescindible conocer las funciones, responsabilidades y competencias claves tanto del puesto de Asesor Comercial, como de los puestos a los cuales se pretende realizar el ascenso; estos son Coordinador Comercial, jefe Regional de Ventas y Gerente de Ventas.

3. **Conformación de un comité de evaluación:** Los procesos de desarrollo deben realizarse de forma participativa y objetiva, por lo cual se establecerá un Comité que defina las políticas de aplicación del modelo del plan, su implementación y control de gestión.
4. **Diseño de políticas del Plan Carrera:** Se establecerán políticas de procedimiento las cuales son útiles para definir los objetivos del plan, su alcance, aplicación, flujograma e instrumentos útiles para la aplicación del plan.
5. **Identificación de altos potenciales:** Utilizaremos herramientas como evaluación del desempeño y la medición de metas a través de KPI's, donde se podrá determinar quiénes son los trabajadores cuyo rendimiento propende a un ascenso.
6. **Establecimiento de líneas de formación y desarrollo:** Se definirán las estrategias a utilizar para fortalecer las competencias de los potenciales identificados, tales como los programas de capacitación.

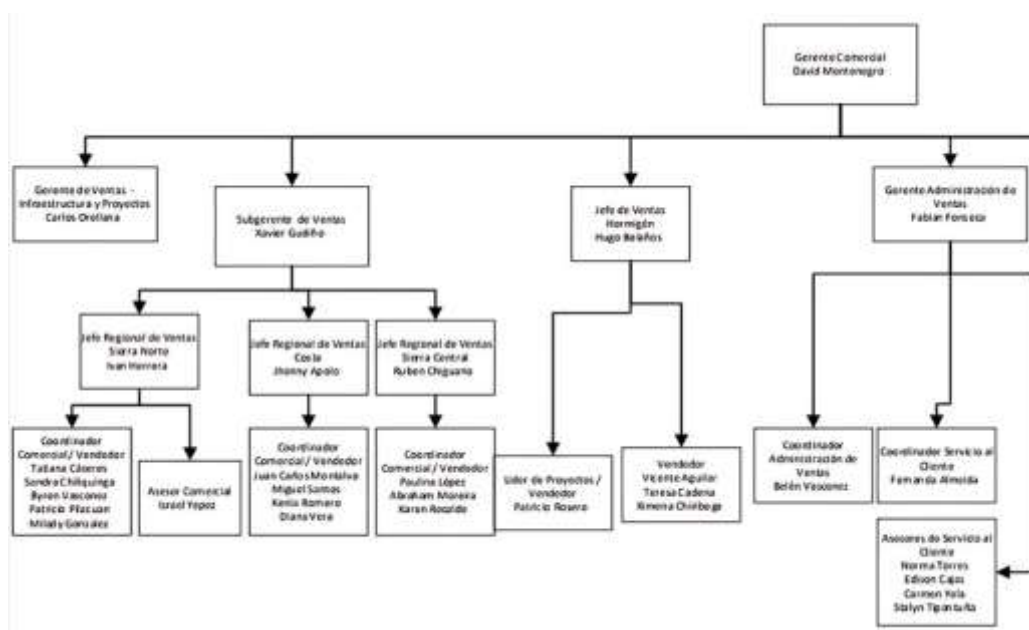
A continuación, las fases de los 3 planes de carrera definidos previamente:

Plan 1: Asesor Comercial a Coordinador Comercial

- **Definición y Esclarecimiento de la Estructura Organizacional:**

Figura 13

Organigrama del área comercial



Fuente: Organigrama proporcionado por UNACEM

- **Identificación y Análisis del perfil de Puestos**

Tabla 11

Identificación y análisis de puestos

Parámetros	Asesor Comercial	Coordinador Comercial
Competencias del puesto (Perfil Blando)	· Negociación · Comunicación Efectiva · Resolución de Problemas · Orientación a Resultados · Adaptación al cambio · Innovación y Creatividad	· Negociación · Comunicación Efectiva · Resolución de Problemas · Orientación a Resultados · Adaptación al cambio · Innovación y Creatividad
Conocimientos y formación (Perfil duro)	· Técnico Superior o Ingeniería con perfil comercial y marketing · Inglés Básico · 2 años de experiencia	· Ingeniería Civil o Arquitectura con perfil comercial orientado al ámbito industrial. · Inglés Medio · 3 años de experiencia

Fuente: Elaboración propia

- **Conformación de un comité de evaluación**

El comité de evaluación estará conformado por:

1. Delegado de la Unidad de Talento Humano
2. Jefe Regional de Ventas

3. Coordinador Comercial

- **Identificación de Altos Potenciales**

Tabla 12

Identificación de altos potenciales

Matriz de Identificación de potenciales			
<i>Cargo Propuesto: Coordinador Comercial</i>			
Candidatos:	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Requisitos (Perfil Duro)			
Formación Académica			
Capacitación			
Experiencia			
Competencias (Perfil Blando)			
Negociación			
Comunicación Efectiva			
Resolución de Problemas			
Orientación a Resultados			
Adaptación al Cambio			
Innovación y Creatividad			

Fuente: Elaboración Propia

Plan 2: Coordinador Comercial a jefe Regional de Ventas

- **Identificación y Análisis del perfil de puestos**

Tabla 13*Identificación de análisis de perfil de puestos*

Parámetros	Coordinador Comercial	Jefe Regional de Ventas
Competencias del puesto (Perfil Blando)	· Negociación · Comunicación Efectiva · Resolución de Problemas · Orientación a Resultados · Adaptación al cambio · Innovación y Creatividad	· Gestión del Cambio · Estrategia Comercial · Enfoque en resultados · Mejora continua de procesos
Conocimientos y formación (Perfil duro)	· Ingeniería Civil o Arquitectura con perfil comercial orientado al ámbito industrial. · Inglés Medio · 3 años de experiencia	· Tercer Nivel: Ingeniería Civil o Arquitectura con perfil comercial orientado al ámbito industrial, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines. - Inglés: Nivel Medio
		· 3 años de experiencia

Fuente: Elaboración Propia

- **Conformación de un comité de evaluación**

El comité de evaluación estará conformado por:

1. Delegado de la Unidad de Talento Humano

2. Gerente de Ventas
3. Jefe Regional de Ventas

- **Identificación de Altos Potenciales**

Tabla 14

Matriz de identificación de potenciales

Matriz de Identificación de potenciales			
<i>Cargo Propuesto: jefe Regional de Ventas</i>			
Candidatos:	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Requisitos (Perfil Duro)			
Formación Académica			
Capacitación			
Experiencia			
Competencias (Perfil Blando)			
Gestión del Cambio			
Estrategia Comercial			
Enfoque en Resultados			
Mejora Continua de Procesos			

Fuente: Elaboración Propia

Plan 3: Jefe Regional de Ventas a Gerente de Ventas

- **Identificación y Análisis del Perfil de Puestos**

Tabla 15

Identificación y análisis de perfil de puestos

Parámetros	Jefe Regional de Ventas	Gerente de Ventas
Competencias del puesto (Perfil Blando)	· Gestión del Cambio · Estrategia Comercial · Enfoque en resultados · Mejora continua de procesos	Orientación hacia el cliente Gestión del Cambio Pensamiento Estratégico Credibilidad Técnica
Conocimientos y formación (Perfil duro)	· Tercer Nivel: Ingeniería Civil o Arquitectura con perfil comercial orientado al ámbito industrial, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines.	· Tercer Nivel: Ingeniería Civil o Arquitectura, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial · inglés: Nivel Medio
	• inglés: Nivel Medio · 3 años de experiencia	

Fuente: Elaboración Propia

- **Conformación de un comité de evaluación**

El comité de evaluación estará conformado por:

1. Delegado de la Unidad de Talento Humano
2. Gerente de Ventas

- **Identificación de Altos Potenciales**

Tabla 16

Matriz de identificación de potenciales

Matriz de Identificación de potenciales			
<i>Cargo Propuesto: Gerente de Ventas</i>			
Candidatos:	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
Requisitos (Perfil Duro)			
Formación Académica			
Capacitación			
Experiencia			
Competencias (Perfil Blando)			
Orientación hacia el cliente			
Gestión del cambio			
Pensamiento Estratégico			
Credibilidad Técnica			

Fuente: Elaboración Propia

Fases del Proyecto

Diagnóstico y análisis interno

- Elaborar y aplicar un método de recolección de información sobre los intereses, aspiraciones y motivaciones de los colaboradores (evaluación de desempeño).
- Analizar las necesidades de los colaboradores a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar en el organigrama las posibles rutas de crecimiento, en este caso los puestos ya están definidos sin embargo al desertar uno de ellos se contrata personal externo por lo cual no se han implementado rutas claras de crecimiento y desarrollo interno.

Diseño del plan de carrera

- Definir las rutas de desarrollo para el área operativa
- Establecer parámetros e indicadores para el desarrollo del plan de carrera
- Establecer los perfiles de competencias, conocimientos y experiencias necesarias para el cargo.
- Definir el programa de capacitación y cronograma que va a tomar el proceso

Comunicación del plan

- Comunicar a los colaboradores el objetivo, importancia, propósito, beneficios y desarrollo del plan de carrera.
- Capacitar a jefaturas sobre el diseño y funcionalidad del plan de carrera para que puedan guiar a sus equipos.
- Asegurar que el plan sea aceptado e interiorizado como un proceso beneficioso, transparente y alcanzable.

Implementación

- Iniciar el plan en el área operativa.
- Asignar responsables del proceso y seguimiento (HRBP, coordinador, apacitador)

y jefe de área).

- Desarrollar el plan total en base al cronograma del proceso (evaluación de desempeño, capacitación y análisis).

Seguimiento y evaluación

- Monitorear cada fase del proceso que cursan los colaboradores en el plan de carrera.
- Evaluar el impacto del plan mediante indicadores de rotación, satisfacción, desempeño y productividad.
- Realizar feedback, ajustar el plan en base a los resultados y necesidades de la organización.

Cronograma del Plan de Carrera

Tabla 17

Cronograma de Plan Carrera

Fase	Actividad	Responsable	Duración
1. Diagnóstico y análisis interno	Revisión de puestos, perfiles y competencias clave	Coordinador de Selección	2 semanas
	Identificación de talento interno (mapeo de talento)		2 semanas
2. Diseño del plan de carrera	Definir las rutas de desarrollo para el área operativa.	HRBP Y Capacitador	3 semanas
	Diseño de plan de capacitación y mentoring		3 semanas
	Validación del plan con líderes de área		3 semanas
3. Comunicación del plan	Comunicar a los colaboradores el objetivo, importancia, propósito, beneficios y desarrollo del plan.	Coordinador de Selección	2 semanas
	Capacitar a líderes y jefaturas para que puedan orientar y guiar a sus equipos.		2 semanas
	Asegurar que el plan sea percibido como justo, transparente y alcanzable.		2 semanas
4. Implementación	Lanzamiento oficial del Plan de Carrera	HRBP	12 semanas
	Ejecución de capacitaciones y programas de mentoring		12 semanas
5. Seguimiento y evaluación	Monitorear el avance de los colaboradores dentro del plan.	RRHH, Líderes de área	3 semanas
	Ajustes y mejoras al Plan de Carrera		3 semanas

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma organiza el desarrollo del Plan de Carrera en cinco fases: diagnóstico, diseño, comunicación, implementación y seguimiento. Cada fase tiene asignadas actividades específicas, responsables claros y un tiempo estimado de ejecución.

CAPITULO IV. Costos del desarrollo e implementación de la investigación

El diseño e implementación del Plan de Carrera requiere una inversión en diversas áreas. A continuación, se presenta un resumen de los costos estimados para las diferentes fases del proyecto, estos costos incluyen la inversión en tiempo del personal de RRHH, la adquisición de la plataforma de capacitación, el diseño de los programas de desarrollo y los recursos para la implementación y el seguimiento del plan.

Análisis del proyecto

Este análisis proporciona una visión clara del presupuesto que necesitamos para el desarrollo del plan de carrera donde se exponen los costos del personal responsable, del desarrollo del proceso lo que nos permite tener una visión clara que ayudará a tomar decisiones informadas y alineadas con la estrategia organizacional.

Tabla 18

Valor hora HRBP

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor Mensual	\$1.200,00		Remuneración mensual HRBP
Valor hora	\$1.200,00/240	\$5.00	8 horas diarias * 30 días= 240 horas
Valor hora-mes	\$5,00*40	\$200.00	10 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19

Valor hora coordinador de selección

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor Mensual	\$1.200,00		Remuneración mensual coordinador de selección
Valor hora	\$1.200,00/240	\$5.00	8 horas diarias * 30 días= 240 horas
Valor hora-mes	\$5,00*40	\$200.00	10 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20*Valor hora capacitador*

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor Mensual	\$800.00		Remuneración mensual Capacitador
Valor hora	$\$800/240$	\$3.33	8 horas diarias * 30 días= 240 horas
Valor hora-mes	$\$3,33*40$	\$133.20	10 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 21***Valor hora jefe*

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor Mensual	\$800.00		Remuneración mensual Capacitador
Valor hora	$\$800/240$	\$3.33	8 horas diarias * 30 días= 240 horas
Valor hora-mes	$\$3.33*40$	\$133.20	10 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 22***Valor hora personal Apoyo*

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor Mensual	\$600.00		Remuneración mensual Capacitador
Valor hora	$\$600 / 240$	\$2.50	8 horas diarias * 30 días= 240 horas
Valor hora-mes	$\$2.50*40$	\$100.00	10 horas semanales * 4 semanas al mes = 40

Fuente: Elaboración Propia**Costos para el Desarrollo del Proyecto****Costos de la Fase 1: Diagnóstico**

- Actividades: Revisión de puestos, perfiles y competencias clave; identificación de talento interno (mapeo de talento).
- Responsables: Coordinador de selección
- Duración: 2 semanas para cada actividad (total 4 semanas)

Tabla 23
Costo total fase 1

DETALLE	VALOR HORA	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Revisión de puestos, perfiles y competencias	Coordinador de selección	20 hrs	\$100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
	\$5.00			
Identificación de talento interno	Coordinador de selección	20 hrs	\$100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
	\$5.00			
Total Fase 1			\$200.00	

Fuente: Elaboración Propia

Costos de la Fase 2: Diseño

Actividades: Diseño de plan de sucesión, plan de carrera, malla curricular, licencia y manual de capacitación.

- Responsables: HRBP y capacitador.
- Duración: 3 semanas para cada plan/malla/manual (total 9 semanas).

Tabla 24
Costo total fase 2

DETALLE	VALOR HORA	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Diseño plan de sucesión	HRBP \$5.00 Capacitador \$3.33	HRBP 60hrs Capacitador 30hrs	HRBP \$300.00 Capacitador \$99.90	HRBP: 10 hrs/semana x 3 semanas) Capacitador: 10 hrs/semana x 3 semanas)
Diseño plan de carrera	HRBP \$5.00 Capacitador \$3.33	HRBP 60hrs Capacitador 30hrs	HRBP \$300.00 Capacitador \$99.90	Mismas horas y cálculo que plan de sucesión
Diseño malla curricular	HRBP \$5.00 Capacitador \$3.33	HRBP 60hrs Capacitador 30hrs	HRBP \$300.00 Capacitador \$99.90	Mismas horas y cálculo que plan de sucesión
Diseño Manual de Capacitación	HRBP \$5.00 Capacitador \$3.33	HRBP 60hrs Capacitador 30hrs	HRBP \$300.00 Capacitador \$99.90	Mismas horas y cálculo que plan de sucesión
Adquisición de licencia anual para plataforma de capacitación	N/A	N/A	\$ 2,748.00	Costo anual de licencia
Soporte técnico, manual de usuario y actualizaciones	N/A	N/A	\$ 987.00	Soporte técnico ilimitado y actualizaciones por 1 año
Total Fase 2			\$ 5,334.60	

Fuente: Elaboración Propia

Costos de la Fase 3: Comunicación

- Actividades: Comunicar a los colaboradores el objetivo, importancia, propósito, beneficios y desarrollo del plan; capacitar a líderes y jefaturas para que puedan orientar y guiar a sus equipos; asegurar que el plan sea percibido como justo, transparente y alcanzable.
- Responsables: Coordinador de selección
- Duración: 2 semanas para cada actividad (total 6 semanas).

Tabla 25
Costo total fase 3.

DETALLE	VALOR HORA	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Comunicar a los colaboradores el objetivo, importancia, propósito, beneficios y desarrollo del plan	Coordinador de selección \$5.00	20 hrs	\$ 100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
Capacitar a líderes y jefaturas para que puedan orientar y guiar a sus equipos	Coordinador de selección \$5.00	20 hrs	\$ 100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
Asegurar que el plan sea percibido como justo, transparente y alcanzable	Coordinador de selección \$5.00	20 hrs	\$ 100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
Participar en la capacitación (10 líderes)	Promedio \$8.00	200 hrs	\$ 1,600.00	10 hrs/semana x 2 semanas por cada líder
Total Fase 3			\$ 1,900.00	

Fuente: Elaboración Propia

Costos de la Fase 4: Implementación

- Actividades: Gestión de Planes de Desarrollo Individual (PDI)
- Responsables: HRBP
- Duración: 24 semanas

Tabla 26*Costo total fase 4*

DETALLE	VALOR HORA	TIEMPO ESTIMADO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Comunicar a los colaboradores el objetivo,	Coordinador de Selección	20 hrs	\$100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
	\$5.00			
Capacitar a líderes y jefaturas para	Coordinador de Selección	20 hrs	\$100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
	\$5.00			
Asegurar que el plan sea percibido como justo, transparente y alcanzable	Coordinador de Selección	20 hrs	\$100.00	10 hrs/semana x 2 semanas
	\$5.00			
Capacitación de 8 líderes para la implementación	Jefaturas Operativas	2 hrs	\$53.33	2 hrs/1era semana
	\$3.33			
Capacitación de 488 empleados operativos en 6	Personal Operativo	18 hrs	\$3,660.00	3 hrs/por cada grupo
	\$2.50			
Total Fase 4			\$4,013.33	

Fuente: Elaboración Propia**Costo de la fase 5: Seguimiento y evaluación**

- Actividades: Medición de resultados, análisis y ajustes y comunicación de resultados
- Responsables: HRBP
- Duración: 4 semanas

Tabla 27
Costo total fase 5

DETALLE	VALOR HORA	TIEMPO ESTIMADO (4 SEMANAS)	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
Medición de Resultados	HRBP \$6,00	HRBP 70 hrs	\$420,00	Valor hora-mes Socio comercial de Recursos Humanos
Análisis y Ajustes	HRBP \$6,00	HRBP 70 hrs	\$420,00	Valor hora-mes Socio comercial de Recursos Humanos
Comunicación de Resultados	HRBP \$6,00	HRBP 20 hrs	\$120,00	Valor hora-mes Socio comercial de Recursos Humanos
TOTAL FASE 5			\$960,00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28
Total de Presupuesto por el Proyecto

Fase	Costo Final
1. Diagnóstico	\$200.00
2. Diseño	\$5,334.60
3. Comunicación	\$1,900.00
4. Implementación	\$4,013.33
5. Seguimiento y eva	\$960.00
Total	\$12,407.93

Fuente: Elaboración Propia

La tabla muestra la distribución del presupuesto total del proyecto, que es de \$12,407.93. Las fases con mayor inversión son diseño (\$5.334,60) e implementación (\$4,013.33), lo que indica que se prioriza la planificación y ejecución. La fase de comunicación también representa una inversión significativa de \$1.900,00, lo que evidencia la importancia de asegurar que el plan sea comprendido y aceptado por todos los niveles de la organización. El diagnóstico tiene un presupuesto menor de \$200,00, mientras que seguimiento y evaluación cuenta con \$960,00, lo que refleja interés en medir resultados y garantizar la sostenibilidad del Plan de Carrera.

Valor Añadido del Capital Humano (HCAV)

Se espera que el Plan de Carrera incremente el valor del capital humano al mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que les permitirá ser más eficientes, productivos y generar mayor valor para la empresa. Por ejemplo, la capacitación en liderazgo y gestión de equipos puede mejorar la efectividad de los supervisores y jefes de área.

Cálculo del valor añadido del capital humano

Figura 14

Valor añadido del capital humano

VALOR AÑADIDO DEL CAPITAL HUMANO		
INGRESOS TOTALES	\$	168,106,694.78
COSTO TOTAL DEL PERSONAL	\$	17,425,096.17
N° PERSONAL		488
$HCVA = \frac{\text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTO TOTAL DEL PERSONAL}}{\text{N° EMPLEADOS EQUIVALENTES}}$		
HCVA	\$	150,681,598.61
		488
$\text{La rentabilidad promedio de cada trabajador es de } \$ 308,773.77$		

Fuente: Elaboración Propia

El valor añadido del Capital Humano (HCVA) es un indicador primordial para medir la eficiencia en términos financieros, con base a esta medición se pueden orientar decisiones estratégicas en el manejo y gestión de los trabajadores.

Una vez analizados los ingresos totales, el costo total del personal y el número de empleados, se concluye que el valor añadido del Capital Humano de UNACEM, se encuentra en el siguiente estado:

- Cada empleado genera un valor añadido de \$308,773.77 anualmente, lo cual refleja un alto nivel de productividad del capital humano y por ende, un retorno significativo por cada colaborador.
- UNACEM gestiona de manera eficiente el talento humano y existe una alineación positiva entre los trabajadores y los objetivos económicos esperados, al tener un HCVA alto se respalda la propuesta que invertir en el desarrollo de los trabajadores de UNACEM es rentable y beneficioso para la empresa.
- El valor del HCVA puede ser desglosado por cada departamento de la organización para identificar áreas o puestos con mayor valor añadido y de esta manera identificar y priorizar los roles clave en los planes de carrera y sucesión.

Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

La inversión en el Plan de Carrera se traducirá en un retorno positivo al aumentar la productividad de los empleados, reducir los costos asociados con la rotación de personal y mejorar la eficiencia operativa. Por ejemplo, la capacitación en nuevas tecnologías puede optimizar los procesos y reducir los tiempos de producción.

Cálculo del Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

Figura 15
Retorno de inversión

RETORNO DE LA INVERSIÓN DE EMPLEADOS - INDIVIDUAL			
ROI	RESULTADOS (ESPERADO O DESEMPEÑADO)		
	COSTO TOTAL DEL TRABAJADOR + INVERSIÓN EN DESARROLLO		
	MENSUAL	ANUAL	
RESULTADOS ESPERADOS	\$ 183,000.00	\$ 2,196,000.00	
COSTO TOTAL DE TRABAJADOR	\$ 3,220.69	\$ 38,648.28	
INVERSIÓN EN DESARROLLO	\$ 0.83	\$ 10.00	
POR CADA USD 1 INVERTIDO EN CAPITAL HUMANO SE OBTIENE UN RETORNO DE	\$ 56.81	\$ 56.81	

SUELDO	\$ 970.00
COMISIONES	\$ 300.00
BONO DE DESEMPEÑO	\$ 1,000.00
TOTAL INGRESOS	\$ 2,270.00

APORTE PATRONAL	\$ 275.81
13° SUELDO	\$ 189.17
14° SUELDO	\$ 39.17
VACACIONES	\$ 94.58
FONDOS DE RESERVA	\$ 189.09
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	\$ 787.82

SEGURO DE VIDA	\$ 2.87
SEGURO SALUD	\$ 100.00
ALMUERZO	\$ 60.00
TOTAL BENEFICIOS ADICIONALES	\$ 162.87

N° SACO DE CEMENTO	25000
V. UNITARIO	7.32
TOTAL RESULTADO ESPERADO	\$ 183,000.00

VALOR PLATAFORMA DE APRENDIZAJE	\$ 10.00
MESES	12
TOTAL INVERSIÓN DE DESARROLLO	\$ 0.83

Fuente: Elaboración Propia

Este análisis permite evidenciar el valor que un colaborador aporta a la organización en comparación con la inversión mensual que esta realiza en su compensación y desarrollo. Al considerar aspectos como salario, bonificaciones, comisiones, beneficios y formación, se estima que el empleado genera un ingreso de \$183,000 mensuales, frente a una inversión total de \$3,221.52 por parte de la empresa. Al calcular el retorno de esta inversión, se obtiene que, por cada dólar invertido en este trabajador, la organización recibe \$56.81 en valor generado. Este resultado refleja el alto potencial de rentabilidad del capital humano cuando es gestionado estratégicamente, y reafirma que invertir en su desarrollo y bienestar no representa un gasto, sino una decisión estratégica que contribuye directamente a la generación de valor sostenible para la empresa.

CAPÍTULO V. Análisis del impacto del plan de carrera

5.1. Indicadores de Éxito

5.1.1. Reducción de la rotación de personal.

Se proyecta que el plan de carrera impactará directamente en la reducción de la rotación voluntaria al atacar sus causas de raíz, diagnosticadas en la encuesta interna. Al ofrecer un futuro visible y planes de desarrollo concretos, se busca extender la permanencia del personal, que actualmente se concentra en periodos muy cortos (un 74% del equipo tiene 3 años o menos de antigüedad). La estrategia no es solo retener, sino construir lealtad al dar respuesta a la principal frustración del equipo: la falta de oportunidades de crecimiento.

5.1.2. Aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados.

El principal impacto del plan se verá en la satisfacción y el compromiso, al resolver la contradicción central identificada en la investigación. El 76% de los asesores que manifestó un fuerte deseo de crecer encontrará en las nuevas rutas de carrera una respuesta directa a sus aspiraciones, lo que debe traducirse en un mayor compromiso.

Asimismo, al establecer criterios de evaluación objetivos y comunicarlos de forma transparente, el plan ataca directamente la percepción de injusticia (manifestada por un 46% del personal). Esto es un factor clave para reconstruir la confianza y, por ende, fortalecer la motivación, que actualmente es baja para un 52% de los colaboradores encuestados.

5.1.3. Mejora del desempeño y la productividad.

La mejora en el desempeño será una consecuencia del aumento en la motivación y la claridad. Un colaborador que entiende qué se necesita para avanzar (abordando el 43% que desconoce los requisitos) y que confía en la equidad del sistema, es más propenso a un rendimiento superior.

Adicionalmente, el plan capitalizará la fortaleza ya existente en el área de formación (valorada positivamente por el 76% del personal), alineando la capacitación no solo con las necesidades del puesto actual, sino con las competencias requeridas para los futuros roles. Esto crea una fuerza laboral más preparada, versátil y productiva, lista para los desafíos de la organización.

5.2. Evaluación del Impacto

5.2.1. Métodos de medición (encuestas, entrevistas, datos de desempeño).

Para cuantificar el éxito del plan de carrera en UNACEM Ecuador y verificar su impacto en la rotación, satisfacción, compromiso, desempeño y productividad, es fundamental utilizar una combinación de métodos de medición, tales como:

1) Encuestas

Las encuestas son herramientas versátiles y eficientes para recolectar datos cuantitativos y cualitativos de una gran cantidad de empleados de UNACEM.

¿Qué se medirá?

- **Satisfacción Laboral:** preguntas sobre la satisfacción general con el puesto, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo y la cultura de la empresa. Escalas de Likert (ej. de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho").
- **Compromiso del Empleado:** Preguntas sobre el nivel de conexión emocional con UNACEM, la voluntad de esforzarse más allá de lo requerido, el orgullo de pertenecer a la empresa y la recomendación de UNACEM como lugar de trabajo.

- **Percepción del Plan de Carrera:** Indagar sobre la claridad del plan de carrera, la utilidad de las capacitaciones ofrecidas, la percepción de oportunidades de ascenso y el nivel de apoyo de los líderes en el desarrollo profesional.
- **Intención de Rotación:** Preguntas directas sobre la probabilidad de buscar otro empleo en los próximos 6 o 12 meses.

¿Cómo se implementará?

- **Anonimato:** Garantizar el anonimato para obtener respuestas honestas.
- **Frecuencia:** Realizar encuestas de clima laboral o satisfacción de manera periódica (ej. anual o semestral).
- **Plataformas:** Utilizar herramientas digitales de encuestas (ej. SurveyMonkey, Google Forms, Qualtrics o plataformas de RRHH) para facilitar la distribución y el análisis que ayudará a manejar la gestión del talento humano en todos los procesos y seguimientos de manera íntegra en una sola plataforma.

Ventajas y Desventajas de las Encuestas:

- **Ventajas:** Permitirá recolectar datos de forma estandarizada y a gran escala, facilitando el análisis estadístico y la identificación de tendencias.
- **Desventajas:** Pueden no capturar la profundidad de las emociones o experiencias individuales y las tasas de respuesta pueden variar.

2) Entrevistas (Individuales y Grupos Focales)

Las entrevistas y los grupos focales permitirán una recolección de datos cualitativos más profunda y rica, explorando las razones detrás de las actitudes y percepciones.

¿Qué se medirá?

- Entrevistas de Salida (Exit Interviews): Mediante una encuesta a los empleados que se van de UNACEM. El objetivo es entender las razones de su partida, preguntando específicamente si la falta de oportunidades de desarrollo o claridad en el plan de carrera influyó en su decisión.
- Entrevistas con Empleados Clave/Alto Potencial: Conversaciones con talentos que UNACEM desea retener. Indagar sobre sus expectativas de crecimiento, su percepción del plan de carrera actual y lo que necesitan para sentirse motivados a permanecer.
- Grupos Focales: Reuniones con pequeños grupos de empleados para discutir temas específicos del plan de carrera, sus beneficios, desafíos y sugerencias de mejora. Permiten el debate y la identificación de puntos de vista compartidos.

¿Cómo se implementará?

- Confidencialidad: Asegurar a los participantes que sus respuestas serán confidenciales.
- Preguntas Abiertas: Utilizar preguntas abiertas que fomentarán la elaboración y el detalle en las respuestas.

Ventajas y Desventajas de las Entrevistas (Individuales y Grupos Focales):

- Ventajas: Proporcionan información detallada y matizada, revelan percepciones y emociones que las encuestas no captan, y permiten explorar las causas subyacentes de la rotación o el compromiso.

- Desventajas: Requieren más tiempo y recursos, y el análisis de datos cualitativos puede ser más complejo y subjetivo.

3) Datos de Desempeño y Métricas de RRHH

Estos son datos cuantitativos objetivos que UNACEM ya tiene recolectado y que son cruciales para medir el impacto real del plan de carrera.

¿Qué se medirá?

Tasa de Rotación:

- Tasa de Rotación General: Porcentaje de empleados que abandonan la empresa en un periodo determinado.
- Tasa de Rotación Voluntaria: Específicamente, el porcentaje de empleados que deciden renunciar.
- Tasa de Retención de Talento Clave: Porcentaje de empleados identificados como de alto potencial que permanecen en UNACEM.
- Costo de Rotación: Cuantificar el costo de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad.

Promociones Internas:

- Número/Porcentaje de Promociones Internas: Aumento en el número de empleados que ascienden dentro de UNACEM.
- Tiempo Promedio para la Promoción: Reducción del tiempo que un empleado tarda en ser promocionado.
- Tasa de Éxito de las Promociones Internas: Medir el desempeño de aquellos que fueron promovidos internamente.

Datos de Desempeño Individual:

- Evaluaciones de Desempeño: Comparar las calificaciones de las evaluaciones de desempeño antes y después de la implementación del plan, especialmente en empleados que han participado en programas de desarrollo.
- Cumplimiento de Metas/KPIs: Monitorear si los empleados alcanzan o superan sus indicadores clave de desempeño (KPIs) con mayor frecuencia.
- Productividad por Empleado: Métricas específicas de productividad según el área (ej. unidades producidas por hora, eficiencia de procesos, calidad de trabajo, reducción de errores).

Participación en Capacitaciones:

- Tasa de Participación: Número de empleados que se inscriben y completan los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos.
- Calificaciones de Cursos/Programas: Resultados de las evaluaciones de las capacitaciones para medir la adquisición de conocimientos.
- Absentismo: Reducción en la tasa de ausencias laborales, ya que un mayor compromiso se asocia con menor absentismo.

¿Cómo se implementará?

- Sistemas de Información de RRHH (HRIS): Utilizar sistemas para el seguimiento de datos de empleados, promociones, rotación, asistencia y desempeño.
- Benchmarking: Comparar las métricas de UNACEM con los promedios de la industria en Ecuador o con otras empresas de tamaño similar.
- Análisis Pre-Post: Comparar los datos de los periodos anteriores a la implementación del plan con los datos posteriores.

Ventajas y Desventajas de los Datos de Desempeño y Métricas de RRHH

- Ventajas: Son datos objetivos y medibles, lo que facilita la demostración del retorno de la inversión (ROI) del plan de carrera.
- Desventajas: Requieren sistemas de registro de datos consistentes y los datos por sí solos no explican el "porqué" de las tendencias, sólo el "qué".

CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Se concluye que el diseño de un plan de carrera de desarrollo del talento humano para el área comercial de UNACEM, tiene como propósito mejorar la formación interna del personal, retener al personal clave y crear una cultura organizacional que se basa en la Mejora y el aprendizaje continuo lo cual impulsará y mejorará la operatividad. A través de las encuestas a los colaboradores, las entrevistas a las jefaturas y el análisis documental celebrado destacar la importancia de la matriz Nine Box y Planes de Desarrollo Individual (PDI) como herramientas que permiten dar una formación estructurada a los empleados alinear sus metas profesionales con los objetivos y valores de la entidad y mejorar la eficiencia operativa y comercial de la empresa.
- Con respecto al primer objetivo específico, se ha logrado concluir que entre las brechas significativas se encuentran la falta de comprensión sobre los requisitos necesarios para poder ascender y la falta de oportunidades de ascenso. El incremento de la rotación voluntaria, la dificultad para retener talento especializado y la inexistencia de procesos estratégicos que permitan desarrollar habilidades clave a los colaboradores. Estos hallazgos han evidenciado la falta de perfiles adecuados que incluyan conocimientos técnicos y comerciales relacionados con la venta de cemento y hormigón, además de habilidades de gestión de negociaciones y entendimiento de las necesidades de los clientes. La identificación de estas brechas ha proporcionado una base sólida para diseñar el plan de carrera, asegurando que este se adapte a las necesidades tanto de la empresa como de los colaboradores, fortaleciendo no solamente el área comercial, sino también aportando al crecimiento profesional de los empleados.
- Con respecto al segundo objetivo específico, se logró establecer una ruta clara de progresión que incluye los requisitos para cada uno de los cargos y el proceso necesario para poder ascender. Esta ruta inicia con el puesto de asesor comercial, en donde se

establece la experiencia inicial que requiere las habilidades de una negociación y conocimientos básicos del mercado, progresando hasta coordinador comercial tras tener al menos dos años de experiencia, formación en liderazgo y gestión de equipos de trabajo. El ascenso a jefe regional de ventas exige de 3 a 5 años de experiencia, conocimientos aplicativos a la gestión administrativa y comercial; culminando como gerente de ventas, que requiere de más de 5 años de experiencia, dominio del idioma inglés y habilidades estratégicas de supervisión de operaciones a nivel nacional. Para fundamentar esta ruta, se ha realizado un análisis del organigrama y de los descriptivos de cada cargo con la finalidad de adaptar la ruta a las necesidades de cada área. De igual manera se ha considerado que la ruta establecerá los requisitos de capacitación continua y evaluación del desempeño para promover un desarrollo y crecimiento profesional de calidad que aporte a mejorar la competitividad de la empresa.

- Con respecto al tercer objetivo específico, la propuesta incluye programas de formación y capacitación direccionados a fortalecer las competencias técnicas, conductuales y habilidades del personal. Los mismos que se encuentran desarrollados en los Planes de Desarrollo Individual (PDI), que incluyen el desarrollo de técnicas relacionadas con la venta de cemento y hormigón, análisis de mercado, manejo de herramientas tecnológicas como el CRM, desarrollo de habilidades de liderazgo y resolución de conflictos. Cabe resaltar que aquí se aplicó el modelo 70-20-10, que prioriza el aprendizaje a través de la experiencia en un 70%, el coaching en un 20% y la capacitación formal en un 10%, creando un marco integral que permita a los colaboradores internos tener un desarrollo práctico y sostenible, generando competencias y habilidades que serán necesarias para poder ascender.
- Referente al cuarto objetivo específico, la propuesta incluye un sistema de evaluación y seguimiento robusto, funcional y adaptado al entorno económico de la empresa. Este sistema permitirá medir la efectividad del plan de carrera midiendo indicadores como la rotación del personal, el incremento del compromiso o la mejora del desempeño. Para lo

cual incluye seguimientos trimestrales con un enfoque estructurado que evalúan el progreso del personal en cada una de las áreas, al aplicar indicadores de satisfacción laboral y cumplimiento de objetivos, lo cual permitirá detectar deficiencias y realizar los ajustes de manera pertinente en tiempo real. De igual manera, se creó un comité de evaluación que apoyará durante todo el proceso y garantizará la transparencia de cada etapa, lo cual brinda una base sólida para mejorar el desempeño del personal.

- Con base en los resultados analizados, se ha podido inferir que la implementación de un plan de carrera tiene el potencial de mejorar y transformar la cultura organizacional de UNACEM, ya que se abordan problemáticas como la falta de oportunidades, el desconocimiento de los procesos y requisitos, la desconfianza, la rotación del personal. Lo cual permitirá que, al finalizar el período de aplicación y ajuste para que se adapte a las necesidades de la empresa, exista una reducción significativa de estas deficiencias o barreras, dando como resultado una mejora en el desempeño, compromiso con los objetivos de la empresa y altos niveles de satisfacción.

Además, se concluye que la adopción de herramientas estructuradas de gestión del talento, como la matriz Nine Box, es más que una recomendación de buenas prácticas; es una solución directa a la percepción de subjetividad y falta de equidad diagnosticada. Al introducir un marco de análisis que evalúa a los colaboradores bajo criterios definidos de desempeño y potencial, se establece un lenguaje común y objetivo para la toma de decisiones sobre el desarrollo y la sucesión. Esta metodología permite identificar de manera sistemática a los empleados con alto potencial (dentro del 76% que desea crecer) y diseñar planes de desarrollo individualizados. Más importante aún, su aplicación rigurosa y transparente es un paso fundamental para abordar la desconfianza del 46% del personal demostrando un compromiso organizacional con la meritocracia y el desarrollo justo del talento.

- Finalmente, se concluye que el estudio presenta limitaciones que podrían mejorarse para

su interpretación futura. Una de las limitaciones es el uso de datos históricos obtenidos del análisis documental, como la tasa de rotación, que no puede capturar las dinámicas actuales. Otra de las limitaciones es la participación de los 42 asesores comerciales a quienes se les aplicó la encuesta. Por lo que se podría realizar una futura investigación que involucre a todas las áreas y departamentos de la empresa con la finalidad de que este plan de carrera sea aplicado a toda la organización.

CAPITULO VII. Referencias bibliográficas

- Arias, I. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain talent for executive success*. Financial Times Prentice Hall.
- Cisneros, C. E. (2020). Metodología para el desarrollo de un plan de carrera por competencias. Código Científico *Revista De Investigación*, 1(1), 54–71. Recuperado a partir de <https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/14>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3rd ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Delgado, L., Rodríguez, J., & Fernández, S. (2018). Análisis del plan carrera para potenciar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones. *Recuperado de* <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/2d1a295c-87a7-4b53-9db5-b7eb0bc1d40c/content>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Pol. Con.* (Edición núm. 58), Vol. 6, No. 8.
- Guerrero, D., & Jiménez, M. (2013). Metodología para evaluar e identificar competencias: Revisión bibliográfica de los instrumentos de evaluación. *INCEPTUM*, Vol. VIII, No. 15.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place: Enhancing the developmental capability of experiences*. Center for Creative Leadership.
- Lora-Guzmán, H. (2019). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*.
- Martínez, A. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de productividad laboral. *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*.
- Martínez, J., & Pintado, A. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- Moreno, M. (2017). La importancia del plan de carrera para la retención de los empleados: Una revisión teórica. *Recuperado de* <https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/eb5aed4c-4d49-442b-9786-2bf828367ac7/content>
- Paredes, H. (2018). *Los planes de carrera y su proceso de implementación*. Instituto Superior Universitario OHIGGINS.

- Quarterly, M. (2008, September). Enduring ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. *Obtenido de* <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/enduring-ideas-the-ge-andmckinsey-nine-box-matrix>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. IDI. Instituto de Investigaciones. La Caracola Editores.
- Vizcaíno, G. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión. *Ad-Gnosis*, 5(5), 13-35.

Anexo 2

Descriptivo de cargo: Asesor Comercial

DESCRIPCIÓN DE CARGO
ASESOR COMERCIAL
I.- OBJETIVO GENERAL
Generar, mantener y supervisar ventas a través de la gestión comercial realizada con clientes asignados para su zona de gestión, brindándoles soporte comercial en tareas de campo y administrativas, coordinando con varias áreas el desarrollo logístico, comercial, financiero y de soporte de productos y servicios.
II.- RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
- Fortalecer la cultura y el sistema de SEGURIDAD y salud ocupacional en el ámbito de su competencia. - Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones vigentes inherentes a SEGURIDAD y salud ocupacional. - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas vigentes de SEGURIDAD y Salud ocupacional. - Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD y salud ocupacional en la Gerencia Comercial.
III.- RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA SOBRE SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO
- Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD y salud ocupacional de la Dirección Comercial. - Fomentar los Programas de SEGURIDAD orientados a clientes de su cartera (Manual de SEGURIDAD a Clientes, Programas a clientes finales) - Notificar desviaciones o NM (Near Miss).
IV.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO
- Asegurar cumplimiento del presupuesto anual de ventas y las políticas del área comercial. - Cumplimiento de MS establecidos para su zona de gestión, alineados con MS Nacional.

- Mantener e Incrementar el número de Distribuidores y Puntos de Venta, mediante el trabajo de campo y el acompañamiento a la cadena de distribución.
- Fortalecer el canal de distribución hasta cliente final, ~~push~~ and ~~pull~~, puntos de venta y cero pérdidas de clientes.
- Asegurar fiabilidad, nivel de detalle y actualización de nuestra base de datos de clientes y los mercados de su zona de gestión.
- Contribuir a la mejora continua de la satisfacción de los clientes, encuestas y estudios de satisfacción.

V.- RECURSOS

HUMANOS

- Coordinación con Ventas, Servicio al Cliente, Logística, Marketing, Comunicaciones, Área Legal, Área Financiera.
- Cadena de Distribución.
- Gerente de Ventas.
- Jefe Zonal de Ventas.

MATERIALES

- Presupuesto de volumen (~~tm~~) de venta y precio medio establecido por producto, zona y cliente.
- Teléfono Celular (Plan de Datos)
- Computador Portátil
- Insumos de Oficina.]
- Vehículo de la Empresa

DATOS/ SISTEMA

- Herramientas CRM, BI, ~~MapAnything~~.
- Sistema de Quejas y Reclamaciones.

VI.- ACTIVIDADES DEL CARGO

ESSENCIALES

- Participar en la definición y ejecución de los planes de ventas establecidos por la Gerencia de Ventas y/o Jefe Zonal de Ventas.
- Mantener a los clientes alineados con la política de ventas y apoyar a cumplir los requisitos para concretar la operación comercial.
- Gestionar sus actividades mediante el uso de las herramientas ~~MapAnything~~ y BI.
- Captar nuevos clientes, tanto distribuidores como finales.
- Impulsar colocación de volúmenes, fidelizar a clientes de su cartera y finales – ~~pull~~.
- Asesoramiento comercial a clientes de la cadena de distribución.
- Manejo de políticas de distribución, créditos y descuentos en línea con objetivos.
- Contribuir con el desarrollo del área ventas en sacos y de su zona de gestión.

SECUNDARIAS

- Apoyar la gestión comercial de los productos cemento al granel.
- Asesorar técnicamente a clientes en un primer nivel de necesidades.
- Gestionar y direccionar la Asistencia Técnica para clientes, según sus requerimientos
- Realizar seguimiento continuo y estadístico del comportamiento comercial de los clientes de su cartera.
- Alimentar y mantener actualizada la base de datos de los clientes (CRM, ~~MapAnything~~, Maestro de clientes)
- Elaborar informes estadísticos sobre consumos de los clientes, proyecciones y distribución en su zona de gestión.
- Emitir informes de gestión en la zona asignada por cumplimiento de objetivos. (MS, Volumen, Precios)
- Proveer y elaborar informes para benchmarking orientados al mercado inmobiliario.
- Seguimiento del mercado y comportamiento de actores.

VII.- RIESGOS LABORALES/PSICOSOCIALES
--

Expuesto a:

- Riesgo Físico en visitas a clientes: Expuesto a ruido excesivo, temperaturas altas, vibraciones, ligeramente dañino.
- Riesgos Ergonómicos: Expuesto a posturas prolongadas, posición del cuerpo fuera del área de confort, moderadamente dañino.
- Riesgos Mecánicos en visitas a clientes: Expuesto a caída de objetos, elementos cortantes, maquinaria, partes en movimiento, proyección de partículas, moderadamente dañino.
- Riesgo Psicosocial: Expuesto a trabajo Repetitivo, Turnos de trabajo y sobretiempo, altos ritmos de trabajo, altamente dañino.
- Otros Riesgos en visitas a clientes: Exposición a riesgos de tránsito por conducción de vehículo, moderadamente dañino.

VIII.- RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

Responsabilidad en:

- Generación de desechos reciclables/ papel/ plástico/ tintas.
- Cumplimiento de programa de Responsabilidad Ambiental, SOMOS VIDA, de la Empresa.
- Fomentar prácticas de responsabilidad ambiental con clientes.
- Cumplimiento de la matriz ambiental SGI
- Retroalimentación con clientes sobre buenas prácticas ambientales.

IX.- RELACIONAMIENTO CON PROCESOS SGI (AREA)

- IPC-001, Instructivo para manejo y preservación de producto
- PPC-001, Marco legal aplicable para la venta de producto y actividades secundarias
- PPC-003, Procedimiento de Servicio al Cliente
- PPC-004, Procedimiento entrega información técnica de productos a clientes
- PPC-005, Procedimiento para la Atención de Quejas y Reclamaciones
- PPC-006, Procedimiento para estudio de satisfacción de clientes CSS

X.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO**EXPERIENCIA:**

- 2 años de experiencia en ventas y mercadeo en empresas de actividad industrial, preferiblemente en materiales para la construcción, consumo masivo.

CONOCIMIENTOS:**ESTUDIOS:**

- Tercer Nivel: Técnico Superior o Ingeniería con perfil comercial y marketing
- Inglés: Nivel Básico

ESPECIFICOS:

- Manejo de Ofimática
- Estrategia Comercial
- Actualización de la gestión de la construcción en el mercado.
- Construcción Sustentable
- Salud y SEGURIDAD Industrial
- Responsabilidad Ambiental
- Conocimientos de marketing y desarrollo de negocios.
- Conocimiento básico de leyes tributarias.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:

- Visión y Propósito
- Orientación hacia el Cliente
- Desarrollo de Personas y calidad de decisiones
- Enfoque en Resultados
- Gestión del Cambio
- SEGURIDAD & Salud, Medio Ambiente, Ética & Valores

COMPETENCIAS:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------|
| • Agudeza Estratégica | • Trabajo en Equipo |
| • Negociación | • Adaptación al Cambio |
| • Comunicación Efectiva | • Innovación y Creatividad |
| • Resolución de Problemas | • Credibilidad Técnica |
| • Creación de equipos eficientes | • SEGURIDAD y Salud |
| • Orientado a Resultados | • Medio Ambiente |
| • Mejora Continua de Procesos | |

REVISADO POR:

Ocupante del cargo:

Jefe Inmediato:

Recursos Humanos:

Nombre:

Nombre:

Nombre:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

Fuente: Descriptivo de cargo proporcionado por UNACEM Ecuador

Anexo 3

Descriptivo de cargo: Coordinador Comercial

COORDINADOR COMERCIAL
I.- OBJETIVO GENERAL Generar, mantener y supervisar ventas a través de la gestión comercial realizada con clientes asignados para su zona de gestión, brindándoles soporte comercial en tareas de campo y administrativas, coordinando con varias áreas el desarrollo logístico, comercial, financiero y de soporte de productos y servicios.
II.- RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - Fortalecer la cultura y el sistema de SEGURIDAD y salud ocupacional en el ámbito de su competencia. - Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones vigentes inherentes a SEGURIDAD y salud ocupacional. - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas vigentes de SEGURIDAD y Salud ocupacional. - Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD y salud ocupacional en la Gerencia Comercial.
III- RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA SOBRE SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO - Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD y salud ocupacional de la Dirección Comercial. - Fomentar los Programas de SEGURIDAD orientados a clientes de su cartera (Manual de SEGURIDAD a Clientes, Programas a clientes finales) - Elaborar reportes (V.L.'s en sitios de clientes - Notificar desviaciones o NM (Near Miss).
IV.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO Asegurar cumplimiento del presupuesto anual de ventas y las políticas del área comercial.

- Cumplimiento de MS establecidos para su zona de gestión, alineados con MS Nacional.
- Alcanzar niveles de Precio Objetivo, mensual/anual e identificar oportunidades de mejora.
- Mantener e Incrementar el número de Distribuidores y Puntos de Venta, mediante el trabajo de campo y el acompañamiento a la cadena de distribución.
- Fortalecer el canal de distribución hasta cliente final, **push** and **pull**, puntos de venta y cero pérdidas de clientes.
- Asegurar fiabilidad, nivel de detalle y actualización de nuestra base de datos de clientes y los mercados de su zona de gestión.
- Contribuir a la mejora continua de la satisfacción de los clientes, encuestas y estudios de satisfacción.

V.- RECURSOS

HUMANOS

- Coordinación con Ventas, Servicio al Cliente, Logística, Marketing, Comunicaciones, Área Legal, Área Financiera.
- Cadena de Distribución.
- Gerente de Ventas.
- Jefe Zonal de Ventas.

MATERIALES

- Presupuesto de volumen (**tm**) de venta y precio medio establecido por producto, zona y cliente.
- Teléfono Celular (Plan de Datos)
- Computador Portátil
- Insumos de Oficina.
- Vehículo de la Empresa

DATOS/ SISTEMA

- Herramientas CRM, BI, **MapAnything**.
- Sistema de Quejas y Reclamaciones.

VI.- ACTIVIDADES DEL CARGO

ESCENCIALES

- Participar en la definición y ejecución de los planes de ventas establecidos por la Gerencia de Ventas y/o Jefe Zonal de Ventas.
- Mantener a los clientes alineados con la política de ventas y apoyar a cumplir los requisitos para concretar la operación comercial.
- Gestionar sus actividades mediante el uso de las herramientas **MapAnything** y BI.
- Captar nuevos clientes, tanto distribuidores como finales.
- Impulsar colocación de volúmenes, fidelizar a clientes de su cartera y finales – **pull**.
- Asesoramiento comercial a clientes de la cadena de distribución.
- Manejo de políticas de distribución, créditos y descuentos en línea con objetivos.
- Contribuir con el desarrollo del área ventas en sacos y de su zona de gestión.

SECUNDARIAS

- Apoyar la gestión comercial de los productos cemento al granel.
- Asesorar técnicamente a clientes en un primer nivel de necesidades.
- Gestionar y direccionar la Asistencia Técnica para clientes, según sus requerimientos
- Realizar seguimiento continuo y estadístico del comportamiento comercial de los clientes de su cartera.
- Alimentar y mantener actualizada la base de datos de los clientes (CRM, ~~MapAnything~~, ~~Vademecum~~, Maestro de clientes)
- Elaborar informes estadísticos sobre consumos de los clientes, proyecciones y distribución en su zona de gestión.
- Emitir informes de gestión en la zona asignada por cumplimiento de objetivos. (MS, Volumen, Precios)
- Proveer y elaborar informes para benchmarking orientados al mercado inmobiliario.
- Seguimiento del mercado y comportamiento de actores.

VII.- RIESGOS LABORALES/PSICOSOCIALES
--

Expuesto a:

- Riesgo Físico en visitas a clientes: Expuesto a ruido excesivo, temperaturas altas, vibraciones, ligeramente dañino.
- Riesgos Ergonómicos: Expuesto a posturas prolongadas, posición del cuerpo fuera del área de confort, moderadamente dañino.
- Riesgos Mecánicos en visitas a clientes: Expuesto a caída de objetos, elementos cortantes, maquinaria, partes en movimiento, proyección de partículas, moderadamente dañino.
- Riesgo Psicosocial: Expuesto a trabajo Repetitivo, Turnos de trabajo y sobretiempos, altos ritmos de trabajo, altamente dañino.
- Otros Riesgos en visitas a clientes: Exposición a riesgos de tránsito por conducción de vehículo, moderadamente dañino.

VIII.- RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

Responsabilidad en:

- Generación de desechos reciclables/ papel/ plástico/ tintas.
- Cumplimiento de programa de Responsabilidad Ambiental, SOMOS VIDA, de la Empresa.
- Fomentar prácticas de responsabilidad ambiental con clientes.
- Cumplimiento de la matriz ambiental SGI
- Retroalimentación con clientes sobre buenas prácticas ambientales.

IX.- RELACIONAMIENTO CON PROCESOS SGI (AREA)

- IPC-001, Instructivo para manejo y preservación de producto
- PPC-001, Marco legal aplicable para la venta de producto y actividades secundarias
- PPC-003, Procedimiento de Servicio al Cliente
- PPC-004, Procedimiento entrega información técnica de productos a clientes
- PPC-005, Procedimiento para la Atención de Quejas y Reclamaciones
- PPC-006, Procedimiento para estudio de satisfacción de clientes CSS

X.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO**EXPERIENCIA:**

- 3 años de experiencia en ventas y mercadeo en empresas de actividad industrial, preferiblemente en materiales para la construcción, consumo masivo.

CONOCIMIENTOS:**ESTUDIOS:**

- Tercer Nivel: Ingeniería Civil o Arquitectura con perfil comercial orientado al ámbito industrial.
- Inglés: Nivel Medio

ESPECÍFICOS:

- Manejo de Ofimática
- Estrategia Comercial
- Actualización de la gestión de la construcción en el mercado.
- Construcción Sustentable
- Salud y SEGURIDAD Industrial
- Responsabilidad Ambiental
- Conocimientos de marketing y desarrollo de negocios.
- Conocimiento básico de leyes tributarias.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:

- Visión y Propósito
- Orientación hacia el Cliente
- Desarrollo de Personas y calidad de decisiones
- Enfoque en Resultados
- Gestión del Cambio
- SEGURIDAD & Salud, Medio Ambiente, Ética & Valores

COMPETENCIAS:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------|
| • Agudeza Estratégica | • Trabajo en Equipo |
| • Negociación | • Adaptación al Cambio |
| • Comunicación Efectiva | • Innovación y Creatividad |
| • Resolución de Problemas | • Credibilidad Técnica |
| • Creación de equipos eficientes | • SEGURIDAD y Salud |
| • Orientado a Resultados | • Medio Ambiente |
| • Mejora Continua de Procesos | |

REVISADO POR:

Ocupante del cargo:

Jefe Inmediato:

Recursos Humanos:

Nombre: XAVIER GUDINO

Nombre: GUILLERMO ANDRADE

Nombre:

Fecha: 13 ENERO 2020

Fecha: 13 ENERO 2020

Fecha:

Fuente: Descriptivo de cargo proporcionado por UNACEM Ecuador

Anexo 4

Descriptivo de cargo: jefe de ventas

I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: JEFE DE VENTAS
 Área: Comercial - Ventas
 Negocio: Fabricación de Cemento
 Supervisado por: Gerente de Ventas
 Supervisa a: Coordinador Comercial

II.- OBJETIVO GENERAL

- Generar y mantener las ventas a través de la gestión comercial realizada con clientes asignados para su zona de gestión y supervisar la gestión comercial del personal a su cargo y la cartera de clientes, brindándoles soporte comercial en tareas de campo y administrativas, coordinando con varias áreas el desarrollo logístico, comercial, financiero y de soporte de productos y servicios.

III.- RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE

- Fortalecer la cultura y el sistema de SEGURIDAD, Salud Ocupacional y Ambiente en el ámbito de su competencia.
- Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones vigentes inherentes a SEGURIDAD, Salud Ocupacional y Ambiente.
- Cumplir y hacer cumplir en clientes y personal a cargo, las disposiciones y normas vigentes de SEGURIDAD, Salud Ocupacional y Ambiente.
- Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD, Salud Ocupacional y Ambiente en la Gerencia Comercial.
- Generación de desechos reciclables/ papel/ plástico/ tintas.
- Cumplimiento de programa de Responsabilidad Ambiental, SOMOS VIDA, de la Empresa.
- Fomentar prácticas de responsabilidad ambiental con clientes.
- Cumplimiento de la matriz ambiental SGI
- Retroalimentación con clientes sobre buenas prácticas ambientales.

IV.- RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA SOBRE SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

- Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD, Salud Ocupacional y Ambiente de la Gerencia Comercial.
- Fomentar los Programas de SEGURIDAD orientados a clientes de su cartera y de la cartera del personal a su cargo (Manual de SEGURIDAD a Clientes, Programas a clientes finales)
- Notificar y reportar desviaciones o NM (Near Miss) en sitios de clientes.
- Supervisar el reporte de desviaciones o NM (Near Miss) en sitios de clientes del personal a su cargo.
- Participar en estudios de casos de seguridad según corresponda.

V.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Asegurar cumplimiento del presupuesto anual de ventas y las políticas del área comercial.
- Cumplir con el MS establecidos para su zona de gestión y de la zona asignada al personal a cargo, alineados con MS Nacional.
- Responsable de la gestión Comercial de Unacem Ecuador S.A., en las Provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos, Guayas, El Oro, Cañar, Azuay, NorOccidente de Pichincha, Las Golondrinas (Imbabura) y en cualquier otra zona que se defina.
- Supervisar gestión Comercial de Unacem Ecuador S.A., en las Provincias de Esmeraldas (Centro - Sur), Manabí, Santa Elena y en otras zonas que se definan.
- Alcanzar niveles de Precio Objetivo, mensual/anual e identificar oportunidades de mejora en su zona y en la zona del personal a cargo.
- Mantener e Incrementar el número de Distribuidores y Puntos de Venta, mediante el trabajo de campo y el acompañamiento a la cadena de distribución. Supervisar esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Fortalecer el canal de distribución hasta cliente final, push and pull, puntos de venta y cero pérdidas de clientes. Supervisar esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Asegurar fiabilidad, nivel de detalle y actualización de nuestra base de datos de clientes y los mercados de su zona de gestión. Supervisar esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Contribuir a la mejora continua de la satisfacción de los clientes, encuestas y estudios de satisfacción.

V.- RECURSOS

HUMANOS

- Coordinación con Área Comercial (Ventas, Inteligencia de Mercados, Administración Ventas-Servicio al Cliente, Infraestructura y RMX, Marketing), Logística, Área Financiera, Comunicaciones, Área Legal.
- Cadena de Distribución.
- Gerente de Ventas.
- Gerente Comercial.

MATERIALES

- Presupuesto de volumen (tp) de venta y precio medio establecido por producto, zona y cliente.
- Teléfono Celular (Plan de Datos)
- Tablet (Plan de Datos)
- Computador Portátil
- Insumos de Oficina.
- Vehículo

DATOS/ SISTEMA

- Herramientas CRM, BI, MapAnything
- Sistema de Quejas y Reclamaciones.

VII.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

ESSENCIALES

- Participar en la definición y ejecución de los planes de ventas establecidos por la Gerencia de Ventas, Jefatura Zonal de Ventas.
- Mantener a los clientes alineados con la política de ventas y apoyar a cumplir los requisitos para concretar la operación comercial. Supervisar esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Gestionar sus actividades mediante el uso de las herramientas MapAnything, BI y CRM. Supervisar esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Captar nuevos clientes, tanto distribuidores como finales. Seguimiento de esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Impulsar colocación de volúmenes, fidelizar a clientes de su cartera y finales – pull. Supervisar esta acción en la zona del personal a su cargo.
- Asesora en temas comerciales a clientes de la cadena de distribución.
- Manejar y aplicar políticas de distribución, créditos y descuentos en línea con objetivos.
- Contribuir con el desarrollo del área ventas en sacos y de su zona de gestión.

SECUNDARIAS

- Apoyar la gestión comercial de los productos cemento al granel.
- Asesorar técnicamente a clientes en un primer nivel de necesidades.
- Gestionar y direccionar la Asistencia Técnica para clientes, según sus requerimientos
- Realizar seguimiento continuo y estadístico del comportamiento comercial de los clientes de su cartera. Coordinar esta acción con el personal a su cargo.
- Alimentar y mantener actualizada la base de datos de los clientes (CRM, MapAnything, Maestro de clientes). Coordinar esta acción con el personal a su cargo.
- Elaborar informes estadísticos sobre consumos de los clientes, proyecciones y distribución en su zona de gestión. Coordinar esta acción con el personal a su cargo.
- Emitir informes de gestión en la zona asignada por cumplimiento de objetivos. (Market Share, Volumen, Precios). Coordinar esta acción con el personal a su cargo.
- Proveer y elaborar informes para benchmarking orientados al mercado inmobiliario.
- Seguimiento del mercado y comportamiento de actores. Coordinar esta acción con el personal a su cargo.

VIII.- RESPONSABILIDAD SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

- IPC-001, Instructivo para manejo y preservación de producto
- PPC-003, Procedimiento de Servicio al Cliente
- Política SGI
- Política Comercial.
- Procedimiento para control de maestros de clientes, destinatarios, precios y productos.
- PPC-004, Procedimiento entrega información técnica de productos a clientes
- PPC-005, Procedimiento para la Atención de Quejas y Reclamaciones

IX.- PERFIL DEL CARGO**EXPERIENCIA:**

- 3 años de experiencia en ventas y mercadeo en empresas de actividad industrial, preferiblemente en materiales para la construcción, consumo masivo.

CONOCIMIENTOS:**ESTUDIOS:**

- Tercer Nivel: Ingeniería Civil o Arquitectura con perfil comercial orientado al ámbito industrial, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines.
- Inglés: Nivel Medio

ESPECÍFICOS:

- Manejo de Ofimática
- Estrategia Comercial
- Actualización de la gestión de la construcción en el mercado.
- Construcción Sustentable
- Salud y SEGURIDAD Industrial
- Responsabilidad Ambiental
- Conocimientos de marketing y desarrollo de negocios.
- Conocimiento básico de leyes tributarias.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:

- Visión y Propósito
- Orientación hacia el Cliente
- Desarrollo de Personas y calidad de decisiones
- Enfoque en Resultados
- Gestión del Cambio
- SEGURIDAD & Salud, Medio Ambiente,
- Ética & Valores

COMPETENCIAS:

- Agudeza Estratégica
- Negociación
- Comunicación Efectiva
- Resolución de Problemas
- Creación de equipos eficientes
- Orientado a Resultados
- Mejora Continua de Procesos
- Trabajo en Equipo
- Adaptación al Cambio
- Innovación y Creatividad
- Credibilidad Técnica
- SEGURIDAD y Salud,
- Medio Ambiente

Fuente: Descriptivo de cargo proporcionado por UNACEM Ecuador

Anexo 5

Descriptivo de cargo: Gerente de ventas

DESCRIPCIÓN DE CARGO
GERENTE DE VENTAS
I.- OBJETIVO GENERAL
Ventas especializadas en la gama de productos de cemento en sacos, a nivel nacional, promoviendo su uso de acuerdo a las necesidades de aplicación en cada cliente final. Mantener la red de distribución con énfasis en los clientes, oro y plata, buscando alianzas estratégicas comerciales y potenciar la relación con clientes constructores e inmobiliarios, desarrollar proyectos comerciales que generen valor agregado a la compañía.
II.- RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE
- Fortalecer la cultura y el sistema de SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE en el ámbito de su competencia. - Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones vigentes inherentes a SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE. - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas vigentes de SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE. - Definir los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE en el departamento de Comercial y de la Compañía.
III.- RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA SOBRE SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO
- Contribuir en la definición de los objetivos y ejecución de planes de acción de SEGURIDAD y salud ocupacional en la Gerencia Comercial. - Fomentar los Programas de Seguridad orientados a clientes externos (Manual de Seguridad a Clientes, Programas a clientes finales) - Elaborar reportes VFL (clientes) - Notifica desviaciones o NM (Near Miss).
IV.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO
- Cumplir con las ventas anuales con énfasis en clientes oro y plata. - Mantener y apertura relación con clientes constructores e inmobiliarios. - Actualización en sistemas constructivos existentes en el mercado. - Mantener y apertura relación con los gremios orientados a la construcción (Cámaras de la Construcción, Colegios de Ingenieros y Arquitectos) - Planificación de las visitas a clientes oro y plata. - Reportes de visitas a clientes oro y plata. - Desarrollo de proyectos comerciales estratégicos para la empresa. - Apoyo a la gestión de las otras dependencias del área Comercial.
V.- RECURSOS
HUMANOS - Coordinación con Producción, Envase, Logística y Transportes, Financiero, Marketing, Legal, Recursos Humanos. - Coordinación de actividades con Infraestructura y prefabricados, RMX, Administración de Ventas. - Asesores Comerciales - Gerente Comercial - Organizaciones Gremiales del Sector Comercial y de la Construcción, Instituciones Públicas. - Reporta a la Gerencia Comercial MATERIALES - Presupuesto de Ventas (Volúmenes y precios en sacos y granel). - Teléfono Celular (Plan de Datos) - Computador Portátil - Teléfono Fijo - Insumos de Oficina. - Vehículo de la Empresa DATOS/ SISTEMA - Herramienta CRM - Excel avanzado - Vida Planeta - Sistema Vida - Intranet

VI.- ACTIVIDADES DEL CARGO

ESSENCIALES

- Ejecutar la planificación y seguimiento del presupuesto anual de ventas.
- Desarrollar proyectos comerciales estratégicos para la empresa
- Establecer lista de precios adecuados y competitivos para el mercado del cemento.
- Realizar un BENCHMARK del mercado para buscar estrategias comerciales con la finalidad de potencializar el mercado del cemento.
- Planificar actividades del equipo de ventas.
- Asesorar a clientes oro, en planes de desarrollo y crecimiento.

SECUNDARIAS

- Coordinar con Marketing en investigación de nuevos productos. (promoción, visita, venta, detección de necesidades)
- Revisar de información emitida por el equipo de ventas.
- Coordinar la producción y despacho de cemento, con producción, envase y logística.
- Visitar a clientes.
- Levantar información del mercado para crear productos y servicios requeridos por los clientes.
- Liderar el equipo de ventas para conocer el mercado y clientes finales.

VII.- RESPONSABILIDAD SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Cumplir, actualizar y dar seguimiento a los procedimientos, instructivos y registros declarados en el SGI.

RESPONSABILIDADES

- Impulsar la mejora continua de carácter ambiental y de calidad.
- Cumplir la legislación ambiental vigente y con los lineamientos ambientales correspondientes a su área de responsabilidad.
- Contribuir a la mitigación de los aspectos e impactos ambientales de las operaciones que se encuentren bajo su responsabilidad.
- Reportar incidentes ambientales y liderar la gestión de los mismos en el caso de que se encuentren en un área bajo su responsabilidad
- Cumplir con las disposiciones establecidas en el SGI
- Elaborar información documentada para satisfacer las necesidades de clientes y minimizar el impacto ambiental.
- Promover el uso del SGI como herramienta de Mejora Continua para su área.

AUTORIDAD

- Autoridad definida en la información documentada del área.

VIII.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

CONOCIMIENTOS:

ESTUDIOS:

- Tercer Nivel: Ingeniería Civil o Arquitectura, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial
- Inglés: Nivel Medio

ESPECÍFICOS:

- Negociación
- Estrategia Comercial y Financiera

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO:

- Manejo de Visión y propósito
- Desarrollo de Personas y Calidad de Decisiones
- Enfoque en Resultados
- Orientación hacia el Cliente
- Gestión del Cambio
- Seguridad & Salud, Medio Ambiente, Ética & Valores.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| • Pensamiento Estratégico | • Manejo de Clientes |
| • Pensamiento Analítico | • Comunicación Efectiva |
| • Credibilidad Técnica | • Trabajo en Equipo |
| • Orientado a Resultados | • Adaptación al Cambio |
| • Organización | |

Fuente: Descriptivo de cargo proporcionado por UNACEM Ecuador

Anexo 6*Cuestionario diagnóstico*

Creciendo juntos

La encuesta es anónima y confidencial.

Género

Marca solo un óvalo.

☐ Femenino

☐ Masculino

☐ Otro

Edad

Marca solo un óvalo.

☐ Menos de 25 años

☐ De 25 a 35 años

☐ De 36 a 45 años

☐ Más de 45 años

Tiempo en la empresa

Marca solo un óvalo.

☐ Menos de 1 año

☐ 1 - 3 años

☐ 3 - 5 años

☐ Más de 5 años

Recuerda que la encuesta es anónima

Instrucciones: Marca la opción que mejor represente tu opinión.

4. 1. ¿Sientes que tienes oportunidades de ascenso dentro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. 2. ¿Te gustaría crecer profesionalmente dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

3. ¿Conoces los requisitos y competencias necesarias para ascender a un nuevo cargo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

4. ¿Tu jefe te motiva y retroalimenta para que te desarrolles profesionalmente?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿Conoces si existe un plan carrera estructurado en tu área de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Consideras que recibes capacitaciones diseñadas para desempeñar mejor tu cargo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

7. ¿Participaste en algún plan de formación en los últimos 12 meses?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Al recibir retroalimentación sobre tu evaluación de desempeño eres capacitado en tus falencias?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
-

9. ¿Te sientes motivado a participar en programas de desarrollo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

10. ¿Crees que el plan carrera está diseñado de forma justa y transparente?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

11. ¿Sientes que tu trabajo te permite alinear tus objetivos personales y organizacionales?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

12. ¿Las promociones y reconocimientos en la empresa se basan en méritos y competencias?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

13. ¿Sientes que tu trabajo actual te prepara para futuros roles o responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

14. ¿El clima laboral en tu lugar de trabajo es óptimo para el desarrollo de tus funciones?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

15. ¿Consideras que tus conocimientos, habilidades y destrezas técnicas están aportando de manera efectiva al desarrollo tus funciones?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

16. ¿La retroalimentación que emite tu jefe inmediato es útil para mejorar y desarrollarte profesionalmente?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

17. ¿Sientes que tu jefe toma decisiones de manera justa y considera las necesidades del equipo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

18. ¿Percibes que la empresa reconoce de forma justa el cumplimiento de tus objetivos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

19. ¿Consideras que la empresa apoya el desarrollo de talento interno?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

20. ¿Has considerado dejar la empresa en el último año?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Evaluación de desempeño

Evaluación de Desempeño Área Comercial



Instrucciones para el Jefe Evaluador

Con base en tu **observación directa y experiencia de trabajo con el colaborador**, califica cada afirmación utilizando la siguiente escala:

Valor Significado

- 1 Muy bajo
- 2 Bajo
- 3 Regular
- 4 Alto
- 5 Muy alto

1. Cumplimiento de Metas y Objetivos

Desde tu posición como jefe directo, evalúa el nivel de compromiso y efectividad con que el colaborador alcanza los objetivos establecidos.

Pregunta

1.1 Cumple consistentemente con las metas asignadas.

1.2 Su trabajo aporta significativamente al logro de los objetivos del área.

1	2	3	4	5

2. Calidad del Trabajo

Evalúa la precisión, responsabilidad y el nivel de excelencia del colaborador al realizar sus tareas, desde tu experiencia como supervisor.

Pregunta

2.1 Entrega un trabajo con altos estándares de calidad.

2.2 Es meticuloso y demuestra responsabilidad en su labor.

1	2	3	4	5

3. Habilidades Comerciales

Desde tu punto de vista como líder, ¿cómo percibes el desempeño del colaborador en sus interacciones comerciales y capacidad de negociación?

Pregunta

3.1 Identifica las necesidades de los clientes con claridad.

3.2 Gestiona objeciones y negociaciones de forma efectiva.

3.3 Genera acuerdos que aportan valor a la empresa.

1	2	3	4	5

4. Capacidad de Aprendizaje y Desarrollo

Según tu supervisión directa, ¿cómo percibes el interés del colaborador en mejorar y evolucionar profesionalmente?

Pregunta

1	2	3	4	5

4.1 Muestra interés activo en capacitarse y mejorar sus habilidades.

4.2 Aplica de manera efectiva lo aprendido en su desempeño cotidiano.

5. Proyección de Carrera y Motivación

Desde tu perspectiva como jefe, evalúa la disposición y motivación del colaborador para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Pregunta

1	2	3	4	5

5.1 Ha expresado de manera clara su interés en desarrollarse dentro de la empresa.

5.2 Demuestra comportamientos que indican intención de crecer profesionalmente.

6. Potencial de Liderazgo

En tu rol de líder, considera si el colaborador muestra comportamientos propios de un futuro líder.

Pregunta

1	2	3	4	5

6.1 Asume roles de coordinación o liderazgo de manera natural y efectiva.

6.2 Comunica, motiva y toma decisiones con claridad cuando se le da la oportunidad.

6.3 Tiene potencial para liderar equipos o proyectos estratégicos en el futuro.

Comentarios del Evaluador (opcional)

Datos del Colaborador Evaluado (opcional)

- Nombre del colaborador: _____
- Área o departamento: _____
- Tiempo en la empresa:
 - ☐ Menos de 1 año
 - ☐ 1 a 3 años
 - ☐ 3 a 5 años
 - ☐ Más de 5 años

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8

Entrevista de salida

ENTREVISTA DE SALIDA						UNACEM
NOMBRES:						
CI:						
CARGO:						
DEPARTAMENTO:						
SUPERVISOR:						
FECHA DE SALIDA:						
MARQUE CON UNA (X) LA CASILLA QUE LE CORRESPONDA						
TIEMPO EN LA EMPRESA	0-3 MESES	4 - 12 MESES	1-3 AÑOS	4-6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS	
MOTIVO DE SALIDA						
MEJOR OFERTA LABORAL			FIN PERIODO DE PRUEBA			
ESTUDIOS			FIN CONTRATO ANUAL			
VIAJE			CALAMIDAD DOMESTICA			
ENFERMEDAD			OTROS: (DESCRIBIR)			
AMBIENTE LABORAL						
MARQUE CON UNA (X) LA CASILLA QUE REFLEJE SU EXPERIENCIA EN LA EMPRESA						
ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA		
¿Las instalaciones físicas fueron las adecuadas y se mantuvieron en buen estado para realizar su trabajo?						
¿Disponía de los equipos adecuados para cumplir sus funciones?						
¿Se le facilitaron los materiales necesarios para poder realizar sus actividades?						
¿Contó con el apoyo de sus colaboradores y/o compañeros de trabajo?						
¿Se sintió rechazado o discriminado de alguna manera en la empresa?						
¿Contó con el apoyo de su jefe inmediato?						
¿Se le proporcionó las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus funciones?						
¿Sintió que tenía oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa?						
¿Sintió el apoyo de Recursos Humanos en su día dentro de la organización?						
CALIFICAR SU PERCEPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA						
ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	MALA		
¿Qué percepción tiene de su jefe inmediato?						
¿Qué opinión tiene sobre la organización en general?						
¿Cuál es su opinión sobre el ambiente laboral en su área de trabajo?						
¿Si tuviera la oportunidad de volver a trabajar en la empresa lo haría?	SI		NO			
FIRMA						

Fuente: Proporcionado por el departamento de Recursos Humanos UNACEM