



Instituto
Europeo
de Posgrado

Entrega Final

MODELO EVALUACIÓN, DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA

ENMIRA–Medios de Impacto

Trabajo fin de estudio presentado por:	CARLOS LUIS HAHN KUPPENHEIM
Tipo de trabajo:	SEMINARIO TFM
Director/a:	LIRA ISIS VALENCIA
Fecha:	25 Marzo 2026

1.	Resumen	4
2.	Abstract	5
3.	Introducción	6
3.1	Objetivo General	6
3.2	Objetivos Específicos	6
3.3	Metodología	7
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema.....	7
3.3.2	Planificación de la Solución	8
3.3.3	Definición de Alcance y Recursos	8
4.	Identificación y descripción del problema al interior de la organización.....	9
4.1	Descripción de la empresa a intervenir.....	9
4.1.1	Misión.....	10
4.1.2	Visión	10
4.1.3	Mapa de procesos.....	10
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	11
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	11
4.1.5.1	Fortalezas (Factores internos positivos)	12
4.1.5.2	Oportunidades (Factores externos positivos)	12
4.1.5.3	Debilidades (Factores internos negativos).....	13
4.1.5.4	Amenazas (Factores externos negativos).....	13
4.1.5.5	Información de soporte	14
4.2	Líneas estratégicas Claves	15
4.2.1	Profesionalizar la gestión del talento	15
4.2.2	Desarrollar talento técnico especializado	15
4.2.3	Fortalecer la cultura comercial y de servicio	15
4.2.4	Crear una estrategia de atracción de talento	16
4.2.5	Implementar un sistema de Seguridad Laboral.....	16
5.	Establecimiento de planes de acción para la solución.	17
5.1.	Objetivo.....	17
5.2.	Descripción y secuencia de actividades para ejecución de la solución	18
5.2.0	Diseñar Modelo de Gestión de Talento Humano	18
5.2.1.1	Competencias Institucionales	19
5.2.1.2	Competencias Técnicas	20
5.2.1.3	Comunicación y Validación	21
5.2.2	Diseño y validación del Modelo de Evaluación, Retroalimentación y Mejora de logro	22
5.2.3	Definición y establecimiento del Sistema de Compensación	23
5.2.4	Alineación del Sistema de Reclutamiento y Selección	24
5.2.5	Definición Plan de Capacitación y Desarrollo Humano	25
5.2.6	Diseñar e implementar el Modelo de Reconocimiento	26
5.2.7	Implantar el sistema de Evaluación, Retroalimentación y Mejora de logro	27
5.2.8	Modelo de Identificación, Formación y Retención del Personal Clave	28

5.3	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	29
5.3.1	Recursos humanos	29
5.3.2	Recursos metodológicos	29
5.3.3	Recursos tecnológicos	29
5.3.4	Recursos financieros	29
6.	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos	30
6.1	Alcance final de la solución	30
6.2	Identificación de responsables de actividades para ejecución.	32
6.2.1	Aprobador final (Sponsor)	33
6.2.2	Responsable metodológico (Dueño del proceso EDPC)	33
6.2.3	PMO / Coordinación del proyecto (Responsable de seguimiento)	33
6.2.4	Corresponsables funcionales (Responsables por ejecución en su ámbito)	33
6.2.5	Áreas de soporte (Consultados / Informados y Ejecutores según componente)	34
6.2.6	Mecanismo de control	34
6.3	Cronograma de ejecución	34
6.3.1	Rango de ejecución por componente (0–8)	34
6.3.2	Hitos y entregables semanales (Control Ejecutivo)	35
6.4	Presupuesto	37
6.4.1	Notas al presupuesto	37
7.	Referencias bibliográficas	38

1. Resumen

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) desarrolla una intervención de Gestión del Talento Humano en **ENMIRA–Medios de Impacto**, empresa ecuatoriana dedicada a publicidad exterior (OOH), medios digitales y producción gráfica de gran formato.

El diagnóstico identifica como problema central la ausencia de un modelo formal e integrado de evaluación de la contribución, desarrollo y plan de carrera, lo que genera variabilidad en la ejecución, brechas de alineación entre áreas (comercial–producción–instalación), rotación y riesgo operacional en campo.

Bajo un enfoque de investigación-acción, se propone un **Modelo de Evaluación, Desarrollo y Plan de Carrera (EDPC)** que integra: Diccionario de roles y competencias; Alineación del Sistema de Reclutamiento y Selección; Modelo de remuneración para atraer, retener y motivar a los colaboradores; Rutas de carrera y formación; Evaluación de contribución con KPIs y Sistema de feedback y calibración

Se define el alcance, responsables, cronograma de 22 semanas y presupuesto referencial, orientado a mejorar productividad, cumplimiento de campañas y retención de talento crítico. La propuesta se sustenta en buenas prácticas de alineación estratégica y ejecución.

Palabras clave: Talento humano; Evaluación de Contribución; Plan de Carrera; Competencias; OOH; DOOH; Productividad.

2. Abstract

This Master's Final Project (MFP) develops a Human Talent Management intervention for **ENMIRA–Medios de Impacto**, an Ecuadorian out-of-home (OOH) advertising and large-format printing company.

The diagnosis identifies the lack of an integrated performance evaluation, development, and career path model as the core issue, leading to execution variability, cross-functional misalignment (sales–production–installation), turnover, and field operational risk.

Using an action-research approach, the project proposes an integrated Performance, Development and Career Path Model (PDCP) including Dictionary of roles and competencies; Alignment of the Recruitment and Selection System; Compensation model to attract, retain, and motivate employees; Career paths and training; Contribution evaluation with KPIs and Feedback and calibration system.

Scope, stakeholders, a 22-week timeline and a reference budget are defined to improve productivity, campaign compliance, and retention of critical talent. The proposal is grounded on evidence-based performance management and strategic alignment practices.

Keywords: Human talent; Performance Management; Career path; Competencies; OOH; DOOH; Productivity.

3. Introducción

En empresas de publicidad exterior, la ventaja competitiva se sostiene en la capacidad del equipo para vender, diseñar, producir e instalar campañas con calidad, velocidad y seguridad. La falta de estándares de contribución y desarrollo limita la escalabilidad y eleva el riesgo operativo.

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se orienta a fortalecer la efectividad organizacional de ENMIRA mediante la implementación de un Modelo de Evaluación, Desarrollo y Plan de Carrera. La intervención integra teoría y práctica, con foco en: alineación estratégica, disciplina de ejecución, gestión por indicadores y desarrollo de capacidades críticas para el crecimiento.

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar en ENMIRA un **Modelo integrado de Evaluación de la Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera (EDPC)** para atraer, retener y motivar a todos los colaboradores, elevando la productividad, la calidad de ejecución y la retención del talento clave.

3.2 Objetivos Específicos

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

1. Diagnosticar el estado actual de roles, competencias, contribución y rotación, identificando causas raíz e impacto en la ejecución de la gestión;
2. Diseñar la arquitectura del modelo EDPC: perfiles por rol, competencias, KPIs por familia de cargo, herramientas de evaluación y calibración;

3. Definir rutas de desarrollo y formación, con un esquema de compensación e incentivos alineado a resultados y seguridad operativa;
4. Establecer alcance, responsables, cronograma y presupuesto para asegurar una ejecución ordenada, medible y sostenible.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua con el equipo Directivo, de Liderazgo y Colaboradores. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto (Lewin, 1946).

La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

Para la caracterización de la organización, su problemática (Palancas & Barreras), se utilizó el Análisis FODA, para lo cual se llevaron a cabo:

- a. Sesiones de Trabajo con Gerencia General, Jefaturas y/o Colaboradores (Comercial, Producción, Instalación)
- b. Revisión de descripciones de cargos y prácticas actuales de evaluación.
- c. Mapeo del flujo comercial-operativo y puntos de fricción
- d. Revisión de información de mercado y cumplimiento de normativas laborales
- e. Talleres de Validación del Estado de Situación y co-diseño con Gerencia General, Líderes de Área, Colaboradores

3.3.2 Planificación de la Solución

La planificación de la solución se desarrolló en talleres de diseño y validación, estructurando un plan de implementación por fases, con hitos, responsables y criterios de éxito (KPI's)

3.3.3 Definición de Alcance y Recursos

La definición de alcance y recursos se desarrolló por fases, asegurando responsables, cronograma, presupuesto y métricas de seguimiento, para asegurar mejora continua y control.

4. Identificación y descripción del problema al interior de la organización

ENMIRA opera en el sector de publicidad exterior (OOH), impresión digital de gran formato y medios digitales (pantallas LED). En este tipo de organizaciones, la ventaja competitiva depende de la capacidad de vender, diseñar, producir e instalar campañas con rapidez, calidad y seguridad.

La problemática prioritaria identificada es la ausencia de un modelo institucionalizado de Gestión del Talento Humano que permita estandarizar la Evaluación de la Contribución, el Desarrollo y el Plan de Carrera (EDPC), lo que incrementa la variabilidad en la ejecución, eleva la dependencia de personas clave y limita la escalabilidad del negocio.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

ENMIRA-Medios de Impacto cuenta con más de 20 años en el mercado ecuatoriano de medios publicitarios de impacto en vía pública, impresión digital de gran formato para interiores y exteriores, así como publicidad en pantallas LED. La empresa integra comercialización de espacios, producción gráfica e implementación de campañas, soportada por equipos técnicos y personal especializado. Sus equipos de última tecnología le permiten realizar proyectos con más altos estándares de calidad, para ejecutar campañas publicitarias de alto impacto en beneficio de sus clientes.

El Documento interno **ENMIRA Medios de Impacto 2025: Descripción corporativa y lineamientos generales**, presenta la Misión, Visión y Mapa de Procesos:

4.1.1 Misión

Ofrecer a sus clientes un servicio integral de publicidad exterior e impresión digital, con atención personalizada y resultados que superen sus expectativas, creando experiencias publicitarias que capturen la atención del público mediante medios exteriores, digitales y producción gráfica de alta calidad, integrando innovación, diseño y ejecución impecable.

4.1.2 Visión

Ser la plataforma líder de comunicación urbana y publicidad de alto impacto en Ecuador, reconocida por su creatividad, innovación tecnológica y capacidad de generar valor para las marcas.

4.1.3 Mapa de procesos

4.1.3.1 Procesos estratégicos:

Dirección estratégica; Desarrollo de nuevos medios; Gestión de grandes cuentas; Innovación DOOH.

4.1.3.2 Procesos clave (cadena de valor):

Prospección y ventas → Diseño de campañas → Planificación de medios → Producción gráfica → Instalación → Monitoreo y mantenimiento → Facturación y fidelización.

4.1.3.3 Procesos de apoyo:

Talento Humano; Finanzas; Compras y proveedores; Tecnología y sistemas; Legal y regulación.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

En **ENMIRA**, el talento humano es un factor crítico de competitividad, porque la ventaja no se genera solo por tener espacios publicitarios, sino por la capacidad del equipo para diseñar, producir e implementar campañas con rapidez y calidad.

ENMIRA no tiene implementado un Modelo EDPC (Evaluación de la Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera) que permita estandarizar la contribución, gestionar brechas de competencias y asegurar trayectorias de atracción, retención y desarrollo para talento crítico.

El impacto se resume en

- a. Discrepancias entre promesas comerciales y capacidad operativa;
- b. Retrabajos y demoras;
- c. Rotación o riesgo de pérdida de talento técnico y comercial;
- d. Menor previsibilidad de resultados;
- e. Limitaciones para escalar nuevas líneas, por brechas de capacidades críticas

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

Para efectos del análisis y conclusiones, se detalla el Análisis FODA, respecto a la Gestión de Talento Humano. Este fue establecido mediante un proceso de entrevistas, análisis y Taller con el equipo Directivo, así como una muestra de Jefaturas y Colaboradores.

4.1.5.1 Fortalezas (Factores internos positivos)

1. Equipos técnicos con conocimiento especializado

Personal con experiencia en impresión de gran formato, instalación de estructuras publicitarias y montaje de campañas.

2. Cultura organizacional orientada a la ejecución con Flexibilidad operativa

Equipos acostumbrados a trabajar con tiempos cortos y entregables concretos y alta capacidad de reorganizar equipos rápidamente para proyectos y campañas.

3. Cercanía entre dirección y colaboradores

Comunicación directa con la dirección, facilitando decisiones rápidas.

4. Alto componente creativo en áreas de diseño y producción

Talento creativo que aporta valor a las campañas de clientes.

4.1.5.2 Oportunidades (Factores externos positivos)

1. Profesionalización de la gestión del talento

Implementación de procesos formales de evaluación de contribución, formación continua y planes de carrera

2. Desarrollo de nuevas competencias digitales

Capacitación en publicidad digital exterior (DOOH), marketing Omnicanal y data de audiencias.

3. Alianzas con institutos técnicos y universidades

Para atracción de Talento Joven creativo; formación de instaladores, diseñadores gráficos y especialistas en Marketing.

4. Implementación de herramientas tecnológicas de gestión

ERP, CRM Comercial, Gestión de Proyectos y Control de Operaciones.

4.1.5.3 Debilidades (Factores internos negativos)

1. Alta dependencia de talento técnico específico

Si ciertos técnicos clave se retiran, puede afectarse la capacidad operativa.

2. Falta de procesos estructurados de desarrollo del talento

Planes de capacitación, evaluación de contribución formal, programas de liderazgo.

3. Brecha entre áreas creativas, comerciales y operativas

Frecuentemente existen tensiones entre promesas comerciales y capacidad de ejecución.

4. Limitada gestión de seguridad ocupacional

Instalaciones en altura, manejo de estructuras y transporte requieren protocolos estrictos.

4.1.5.4 Amenazas (Factores externos negativos)

1. Cambios tecnológicos acelerados

La migración hacia publicidad digital exige nuevas competencias.

2. Competencia por talento creativo y digital

Agencias de publicidad y marketing digital atraen diseñadores y especialistas en comunicación visual.

3. Escasez de talento técnico especializado

Instaladores, operadores de impresión industrial y especialistas en publicidad exterior no siempre están disponibles.

4. Regulaciones laborales y de seguridad

Mayor exigencia en seguridad ocupacional puede aumentar costos si no existe preparación organizacional.

4.1.5.5 Información de soporte

La siguiente resume la información levantada durante la identificación y análisis del problema

Tabla 1:
Evidencia utilizada para el diagnóstico e implicaciones para el EDPC

Evidencia	Fuente	Método	Hallazgo/Señal	Implicación para EDPC
Descripción corporativa (misión/visión/portafolio)	Documento interno ENMIRA	Revisión documental	El modelo de negocio requiere coordinación comercial–operativa y disciplina de ejecución.	Definir roles, KPIs y acuerdos de contribución por familia de cargo.
Plan de Despliegue RRHH 2026 (componentes EDPC)	Documento interno ENMIRA	Revisión documental	Existe diseño conceptual por componentes; la brecha está en la implementación integrada.	Convertir plan en sistema end-to-end, con gobernanza, instrumentos y ciclos.
Mapa/cadena de valor de campañas	Documento interno / elaboración del maestrante	Análisis de procesos	Puntos críticos de transferencia Comercial–Diseño–Producción–Instalación.	Incluir KPIs de cumplimiento, calidad y seguridad; calibración interáreas.
Entrevistas con líderes Comercial Producción Instalación)	Actas/Notas del maestrante	Entrevista semi-estructurada	Variabilidad en estándares; dependencia de personas clave; necesidad de feedback estructurado.	Diseñar rúbricas y ciclo de feedback; rutas de desarrollo y sucesión.
Taller de validación con Gerencia y líderes	Acta de taller	Workshop	Prioridad: Institucionalizar EDPC antes de escalar medios/DOOH.	Alinear EDPC a estrategia; definir hitos, responsables y presupuesto.
Revisión preliminar de indicadores (si disponibles)	Reportes internos (agregado)	Análisis descriptivo	Indicadores no sistematizados; oportunidad de establecer línea base.	Implementar tablero de talento y operación para control y mejora continua.

Nota: ENMIRA. (2026). Plan Despliegue RRHH ENMIRA 2026: Modelo EDPC - Evaluación de Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera. (Documento interno).

4.2 Líneas estratégicas Claves

Sustentado en la información obtenida y el análisis FODA, se desprenden cinco líneas estratégicas claves:

4.2.1 Profesionalizar la gestión del talento

- Atracción, retención y formación de talento
- Indicadores de productividad
- Sistema de Retribución

4.2.2 Desarrollar talento técnico especializado

Programas de formación en:

- Instalación de estructuras
- Tecnología de impresión
- Mantenimiento de pantallas digitales

4.2.3 Fortalecer la cultura comercial y de servicio

Integración entre:

- Ventas
- Producción
- Instalación

4.2.4 Crear una estrategia de atracción de talento

Alianzas con:

- Universidades e Institutos Técnicos
- Institutos de Diseño
- Escuelas de Marketing

4.2.5 Implementar un sistema de Seguridad Laboral

Especialmente para trabajos en:

- Altura
- Vía pública
- Montaje de estructuras

5. Establecimiento de planes de acción para la solución.

La decisión tomada por la Gerencia General y el Equipo Ejecutivo estableció que, el proceso a intervenir corresponde a la primera línea estratégica clave, acordada con el Equipo: “**Profesionalizar la gestión del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano**”, que habilita la cadena de valor de **ENMIRA** (Comercial–Creativa–Operativa).

5.1. Objetivo

Diseñar el Modelo de Evaluación de Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera **EDPC**, que permita atraer, retener y motivar a los mejores Recursos Humanos, con las competencias **AAA** (Actitud, Aptitud y Acción) para el logro de los objetivos personales e institucionales. A continuación, la secuencia de institucionalización del Modelo:

Figura 1:
Modelo EDPC y sus componentes (0–8)



Nota: ENMIRA. (2026). Plan Despliegue RRHH ENMIRA 2026: Modelo EDPC - Evaluación de Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera. (Documento interno).

5.2. Descripción y secuencia de actividades para ejecución de la solución

Para cada Módulo, se establecieron Objetivos, Productos finales, Planes, Indicadores, Cronograma (secuencia de actividades para ejecución) y Responsables.

5.2.0 Diseñar Modelo de Gestión de Talento Humano

Objetivos:

Diseñar, en conjunto con Gerencia General y Áreas, el Modelo de Gestión Humana de ENMIRA, que permita atraer, retener y motivar a los mejores Recursos Humanos, con las competencias **AAA** (Actitud, Aptitud y Acción) para el logro de los objetivos personales e institucionales.

Productos finales:

- Establecer y compartir la visión de los resultados esperados a la luz de las expectativas y necesidades de los Públicos Claves
- Validar que las estrategias a definirse sean congruentes con la Misión, Visión y los Valores de la Organización
- Determinar los componentes organizacionales necesarios (Procesos de trabajo, Estructura, Sistemas de Toma de Decisiones, Información, Desarrollo y Compensación) para establecer la nueva cultura organizacional.
- Definir los indicadores estratégicos clave
- Establecer el Plan de acción, responsables y fechas para el respectivo seguimiento.

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
1. Realizar sesiones de trabajo con equipo gerencial, y proveedores claves para levantar información	• Información levantada	• Sem 1	• Sem 2	• Comité / Equipo / Consultores
2. Acordar estrategia, componentes organizacionales requeridos	• Definiciones desarrolladas	• Sem 2	• Sem 3	• Equipo / Consultores
3. Aprobar plan de acción, responsables y recursos requeridos	• Plan aprobado	• Sem 3	• Sem 3	• Comité / Equipo / Consultores

5.2.1.1 Competencias Institucionales

Objetivos:

Desarrollar el modelo de competencias organizacionales y las descripciones de funciones que correspondan, con el nivel de competencias esperadas

Productos finales:

- a. Manual de descripción de posiciones con las competencias por cada cargo, comunicado y validado con todo el personal de ENMIRA.

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
1. Realizar talleres con Comité para identificar las competencias organizacionales necesarias	Competencias identificadas	Sem 3	Sem 3	Comité / Equipo / Consultores
2. Desarrollar para cada competencia Organizacional su significado y los niveles de conductas esperadas	Definiciones desarrolladas	Sem 4	Sem 6	Equipo / Consultores
3. Asignar con responsables de cada área, los niveles de competencias correspondientes para cada cargo y sus niveles, en base del análisis de frecuencia, importancia y complejidad de las funciones	% de cargos con competencias asignadas	Sem 6	Sem 7	Nivel Directivo/ Equipo / Consultores
4. Validar y actualizar las descripciones de funciones / Valoración de cargos de las posiciones tipo de ENMIRA	Competencias aprobadas	Sem 8	Sem 8	Comité / Equipo / Consultores

5.2.1.2 Competencias Técnicas

Objetivos:

Definir para las posiciones descritas, las competencias técnicas (conocimientos y destrezas) necesarias para lograr resultados en la ejecución de las funciones establecidas

Productos finales:

- Modelo de competencias técnicas por áreas y sus diferentes niveles de desarrollo
- Incorporación de las competencias técnicas y sus niveles a cada posición
- Perfiles requeridos por las posiciones

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
1. Definir con responsables de cada área, mediante talleres, las competencias técnicas (conocimientos y destrezas) relacionadas con las funciones y responsabilidades de las Áreas	Definiciones desarrolladas	Sem 3	Sem 3	Comité / Equipo / Consultores
2. Desarrollar con responsables de cada área, los perfiles (nivel académico y experiencia) requerido por cada posición	Competencias identificadas	Sem 4	Sem 6	Nivel Directivo/ Equipo / Consultores
3. Asignar con responsables de cada área, las competencias técnicas requeridas por cada cargo y sus respectivos niveles, en base del análisis de la frecuencia, importancia y complejidad de las funciones	% de los cargos con competencias asignadas	Sem 6	Sem 7	Nivel Directivo/ Equipo / Consultores
4. Validar y actualizar las descripciones de funciones / Valoración de cargos de las posiciones tipo de ENMIRA	Competencias aprobadas	Sem 8	Sem 8	Comité / Equipo / Consultores

5.2.1.3 Comunicación y Validación

Objetivos:

Transmitir a todas las personas el modelo de competencias organizacionales y las descripciones de funciones que les correspondan con el nivel de competencias esperadas

Productos finales:

- a. Manual de descripción de posiciones con las competencias por cada cargo, comunicado y validado con todo el personal de ENMIRA.

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Desarrollar un instrumento de comunicación para hacer conocer a todo el personal el modelo de Competencias Organizacionales de ENMIRA.	• Instrumento	• Sem 8	• Sem 9	• Equipo / Consultores
b) Poner en conocimiento de cada colaborador su respectiva descripción de funciones	• % de cobertura	• Sem 10	• Sem 11	• Nivel Directivo/ Equipo
c) Receptar las inquietudes y sugerencias que pudieran tener los colaboradores respecto de sus funciones	• % de cobertura	• Sem 12	• Sem 13	• Nivel Directivo/ Equipo
d) Analizar las sugerencias e incorporar las que sean consideradas válidas por los responsables de área	• % de cobertura	• Sem 14	• Sem 15	• Nivel Directivo/ Equipo / Consultores

5.2.2 Diseño y validación del Modelo de Evaluación, Retroalimentación y Mejora de logro

Objetivo:

Diseñar y validar el programa de evaluación, que proporcione retroalimentación y posea elementos de análisis, seguimiento y proyección de logros del personal

Productos finales

- a. Programa de evaluación de logros, con sus respectivas políticas, metodología, indicadores, responsables y canales de comunicación aprobado

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Diseñar las políticas, instrumentos, frecuencia y responsables del proceso de evaluación de logros. Esto incluye evaluar alternativas de instrumentos externos de medición.	Política aprobada	Sem 9	Sem 10	Equipo / Consultores
b) Alinear juntamente con el Comité, el sistema de Evaluación con las Competencias establecidas, para el logro de los indicadores de logros organizacionales.	Propuesta Indicadores	Sem 11	Sem 12	Comité / Equipo / Consultores
c) Comunicar a todo el personal el modelo de evaluación aprobado y sus políticas	% de difusión	Sem 13	Sem 14	Equipo

5.2.3 Definición y establecimiento del Sistema de Compensación

Objetivos:

Establecer modelo de Compensación, Administración Salarial y Beneficios

Productos finales

- Sistema de Administración salarial alineado a las competencias organizacionales y técnicas.
- Situación de equidad interna, competitividad con mercado, bandas salariales y beneficios.

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Revisión de información existente para el proceso de descripción, valoración y diseño de la Política de Compensación.	• Información levantada	• Sem 1	• Sem 3	• Equipo / Consultores
b) Contratación Encuesta Salarial del Sector ENMIRA, para establecimiento de la posición competitiva de la Institución, mediante la validación de los estadígrafos Mínimo, Mediana, Máximo y Promedio y de Beneficios.	• Instrumento	• Sem 2	• Sem 3	• Equipo / Consultores
c) Preparación de los formatos con información de los cargos, que permitan la valoración.	• Instrumento	• Sem 4	• Sem 8	• Equipo / Consultores
c) Valoración de cargos en base a análisis cuantitativos y cualitativos de equidad interna, para establecer los niveles y la estructura de cargos, en base al valor relativo de cada posición.	• % de los cargos	• Sem 9	• Sem 11	• Equipo / Consultores
d) Definición de Política de Compensación de colaboradores, en base a la estructura de cargos, información de mercado y nivel de cumplimiento	• Política aprobada	• Sem 12	• Sem 12	• Equipo / Consultores

5.2.4 Alineación del Sistema de Reclutamiento y Selección

Objetivos:

Validar el sistema que permita evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional necesario para cubrir la posición y los requerimientos institucionales

Productos finales

- a. Modelo de Reclutamiento
- b. Modelo de Preselección
- c. Modelo de Selección y Evaluación
- d. Esquema de Inducción
- e. Niveles de aprobación para proceso de Requerimiento y Selección

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Levantamiento situación actual	• Diagnóstico completado	• Sem 7	• Sem 8	• Equipo / Consultores
b) Identificación oportunidades de mejora relativo a Modelo de Competencias	• Diagnóstico completado	• Sem 9	• Sem 10	• Equipo / Consultores
c) Aprobación de políticas y mejoras sugeridas	• Plan establecido	• Sem 11	• Sem 12	• Comité / Equipo
d) Implementación	• % Cumplimiento	• Despliegue Plan		• Equipo

5.2.5 Definición Plan de Capacitación y Desarrollo Humano

Objetivos.

Implantar el sistema de Capacitación y Desarrollo, en función de las brechas identificadas en la etapa anterior

Productos finales:

- a. Plan de Formación y Desarrollo con su respectivo pensum y políticas de ejecución alineadas con la Estrategia de ENMIRA

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Revisar el pensum y políticas de las Escuelas de Capacitación para adecuarlas a las estrategias definidas y a las brechas detectadas	Instrumento diagnóstico elaborado	Sem 10	Sem 12	Equipo / Consultores
b) Definir un plan de capacitación para el personal, enfocado en sus necesidades de formación, resultante de la comparación hombre-cargo	Plan establecido	Sem 14	Sem 15	Comité / Equipo / Consultores
c) Definir programas individuales de carrera para aquellas personas seleccionadas, basados en la información generada en las fases 2 y 3	% cobertura	Sem 16	Sem 17	Directivos / Equipo / Consultores
d) Identificar proveedores internos & externos	# Proveedores calificados	Sem 18	Sem 20	Equipo
e) Estructurar programas de formación en función de los planes de carrera esperados para cada persona	% cobertura	Despliegue Plan		Equipo

5.2.6 Diseñar e implementar el Modelo de Reconocimiento

Objetivos:

Contar con modelos alternativos de comunicación y motivación al logro de los objetivos personales e institucionales, para atraer, retener y motivar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado.

Productos finales

- a. Estrategia
- b. Sistemas
- c. Plan de comunicación e implementación

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Levantamiento situación actual	• Diagnóstico completado	• Sem 16	• Sem 17	• Equipo / Consultores
b) Diseño Modelo Integral de Reconocimiento	• Diagnóstico completado	• Sem 18	• Sem 19	• Equipo / Consultores
c) Aprobación de Políticas y mejoras sugeridas	• Plan establecido	• Sem 20	• Sem 20	• Comité / Equipo
d) Comunicación	• Plan establecido	• Sem 21	• Sem 22	• Equipo
e) Implementación	• % Cumplimiento	• Despliegue Plan		• Equipo

5.2.7 Implantar el sistema de Evaluación, Retroalimentación y Mejora de logro

Objetivos:

Identificar el grado de desarrollo de las competencias organizacionales y técnicas que posee cada empleado, para proveer la adecuada retroalimentación a fin de lograr la mejora continua.

Productos finales

- a. Identificación de las brechas de cada persona frente a sus respectivas posiciones
- b. Bases de información para análisis de necesidades de formación y capacitación
- c. Informe Individual de comparación Hombre-Cargo
- d. Planes de acción

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Diseño de Programa de Capacitación y formación instructores	• % de cobertura	• Sem 12	• Sem 12	• Equipo / Consultores
b) Capacitar a supervisores para el manejo del proceso	• % de cobertura	• Sem 13	• Sem 14	• Equipo
c) Efectuar las evaluaciones	• % de cobertura	• Sem 15	• Sem 16	• Jefaturas
d) Validación y aprobación con niveles establecidos	• % de cobertura	• Sem 17	• Sem 18	• Directores / Equipo
e) Proceso de retroalimentación y fijación de metas	• % de cobertura	• Sem 19	• Sem 22	• Jefaturas

5.2.8 Modelo de Identificación, Formación y Retención del Personal Clave

Objetivos:

Diseñar un programa que permita a ENMIRA asegurar la adecuada formación y retención, utilizando la información desarrollada en las etapas anteriores en la identificación de las posiciones y colaboradores clave.

Productos finales

- a. Posiciones claves y personas claves identificadas
- b. Planes de sucesión
- c. Planes de acción Individuales

PLANES	INDICADORES	FECHAS		RESPONSABLES
a) Posiciones claves y personas claves identificadas	• % cobertura	• Sem 18	• Sem 18	• Directivos / Equipo / Consultores
b) Planes de sucesión y carrera definidos	• % cobertura	• Sem 18	• Sem 22	• Directivos / Equipo / Consultores
c) Planes de formación establecidos	• % cobertura	• Sem 18	• Sem 22	• Directivos / Equipo / Consultores
d) Implementación y seguimiento planes	• % cobertura	• Despliegue Plan		• Comité / Equipo

5.3 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

5.3.1 Recursos humanos

- a. Sponsor (Gerencia General)
- b. Talento Humano (dueño del proceso)
- c. PMO – Coordinador de Proyecto
- d. Líderes de Comercial/Producción/Instalación
- e. Apoyo externo puntual para diseño e implementación

5.3.2 Recursos metodológicos

- a. Diccionario de cargos
- b. Matrices de competencias
- c. Modelo de KPIs
- d. Modelo 9-box

5.3.3 Recursos tecnológicos

- a. Repositorio de perfiles
- b. Tableros de indicadores
- c. Herramientas de comunicación interna

5.3.4 Recursos financieros

- a. Presupuesto

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

6.1 Alcance final de la solución

La solución propuesta comprende el diseño, despliegue e institucionalización del **Modelo EDPC (Evaluación de la Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera)** como Sistema Integral de Gestión Humana para ENMIRA, con el objetivo de estandarizar criterios de contribución, cerrar brechas de competencias y asegurar trayectorias de desarrollo y retención del talento crítico.

Al cierre de las 22 semanas, el alcance se orienta a lograr:

- Institucionalizar el EDPC con políticas, instrumentos y responsabilidades claras para toda la organización.
- Alinear la gestión del talento con la cadena de valor (comercial–producción–instalación), reduciendo variabilidad y fortaleciendo coordinación interáreas.
- Instalar un modelo de compensación y desarrollo que soporte atracción, retención y crecimiento de capacidades críticas, incluyendo seguridad y productividad.

La solución se estructura en nueve componentes (0–8) definidos en el capítulo 5.2, garantizando coherencia entre gobernanza, competencias, evaluación, compensación, atracción, desarrollo, reconocimiento y gestión de talento clave.

Incluye:

- 1. Diseño de Modelo y aprobación de gobernanza del EDPC:** alcance, roles, responsables, indicadores de control y esquema de seguimiento (Comité/Sponsor/PMO).
- 2. Modelo de Competencias institucionales y técnicas:** definición, niveles conductuales, perfiles por cargo y validación con áreas.
- 3. Modelo de Evaluación de la Contribución:** políticas, instrumentos, KPIs por familia de cargo, metodología de calibración, retroalimentación y planes de mejora.
- 4. Modelo de Compensación y Administración Salarial:** valoración de cargos, bandas salariales y política, orientada a equidad interna, competitividad externa y criterios de retribución alineados a contribución.
- 5. Alineación del Sistema de Reclutamiento y Selección:** perfiles por competencias, flujo, niveles de aprobación, modelos de preselección/selección y esquema de inducción.
- 6. Plan de Capacitación, Desarrollo y Carrera:** malla formativa, brecha hombre–cargo, programas individuales de desarrollo y definición de proveedores.
- 7. Modelo de Reconocimiento:** criterios, mecanismos, plan de comunicación e implementación.
- 8. Implantación del ciclo de evaluación y retroalimentación:** capacitación a evaluadores, ejecución del primer ciclo, validación, retroalimentación y fijación de metas.
- 9. Talento clave (9-box), sucesión y retención:** identificación de posiciones/personas clave, planes de carrera/sucesión y planes de acción individuales.

Como resultados concretos del alcance, **ENMIRA** contará con:

- 1. Paquete institucional EDPC** (políticas, modelos, formatos y calendario anual del ciclo).
- 2. Diccionario de cargos y matriz de competencias** (institucionales y técnicas) por familia de cargo.
- 3. Instrumentos de evaluación de contribución** (KPIs + comportamientos) y guías de calibración/feedback.
- 4. Bandas salariales y política de compensación** con criterios de equidad interna y competitividad externa.
- 5. Sistema de reclutamiento y selección alineado** (perfiles, entrevistas, aprobaciones e inducción).
- 6. Plan de capacitación y desarrollo** con brechas, mallas y PDIs (planes de desarrollo individual).
- 7. Modelo de reconocimiento** implementable y comunicado.
- 8. Primer ciclo ejecutado** (evaluación–validación–retroalimentación–metas) y plan de mejora por brechas.
- 9. Mapa de talento clave (9-box), posiciones críticas y planes de sucesión/retención.**

6.2 Identificación de responsables de actividades para ejecución.

El **Modelo de Evaluación, Desarrollo y Plan de Carrera (EDPC)** se implementará en todas las áreas de ENMIRA; por tanto, cada jefatura de área será corresponsable de definir KPIs/competencias de sus cargos, ejecutar evaluación y retroalimentación y asegurar planes de mejora, con soporte metodológico de Talento Humano.

Para asegurar gobernanza y control de ejecución se establece una estructura de responsabilidades tipo **RACI** - Responsable–Aprobador–Consultado–Informado- (Project Management Institute, 2017), alineada al despliegue de los componentes (0–8)

6.2.1 Aprobador final (Sponsor)

- **Gerencia General:** aprueba alcance, prioridades, políticas clave (compensación, evaluación, reconocimiento) y decisiones de cierre del ciclo.

6.2.2 Responsable metodológico (Dueño del proceso EDPC)

- **Talento Humano:** dirige el diseño del modelo, asegura consistencia metodológica, integra componentes, gestiona comunicación, asegura adopción y administra la “carpeta institucional” del EDPC. (Kotter, 2012).

6.2.3 PMO / Coordinación del proyecto (Responsable de seguimiento)

- **Coordinador de Proyecto (PMO):** controla cronograma semanal, dependencias, riesgos, actas, evidencias y cumplimiento de entregables (Semanas 1–22).

6.2.4 Corresponsables funcionales (Responsables por ejecución en su ámbito)

- **Gerencia Comercial:** implementación en roles comerciales, definición/validación de KPIs comerciales, ejecución del ciclo de evaluación y retroalimentación en su área.
- **Jefatura de Producción:** perfiles técnicos y estándares de productividad/calidad; soporte a evaluación de roles de producción y coordinación de brechas de formación.
- **Supervisión de Instalaciones/Operaciones:** roles de campo, cumplimiento de campañas, seguridad ocupacional y evidencia de desempeño; soporte a capacitación técnica.

- **Demás responsables de área (Administración, Finanzas, Compras, Tecnología, Legal y cualquier unidad de apoyo o negocio vigente):** actúan como corresponsables funcionales en su ámbito, asegurando la adopción del EDPC para sus cargos, la validación de competencias y KPIs específicos, y la ejecución del ciclo de evaluación, retroalimentación y planes de mejora, con el acompañamiento metodológico de Talento Humano.

6.2.5 Áreas de soporte (Consultados / Informados y Ejecutores según componente)

- **Finanzas:** presupuesto y validación de política de compensación.
- **Legal/Administración:** formalización de políticas, documentación y cumplimiento laboral.
- **Tecnología/Sistemas:** repositorios, tableros y herramientas mínimas para seguimiento.
- **Seguridad y Salud Ocupacional:** estándares, EPP y controles críticos por operación en campo, consistente con el despliegue de formación y evaluación.

6.2.6 Mecanismo de control

- **Comité EDPC semanal** (durante Semanas 1–22) para revisión de avance, decisiones y riesgos, con acta de acuerdos y responsables. La coordinación se alinea al cronograma y entregables del Gantt semanal.

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de implementación se ejecuta en un horizonte de 22 semanas, alineado al Gantt ejecutivo por semanas y a los hitos/entregables mínimos verificables.

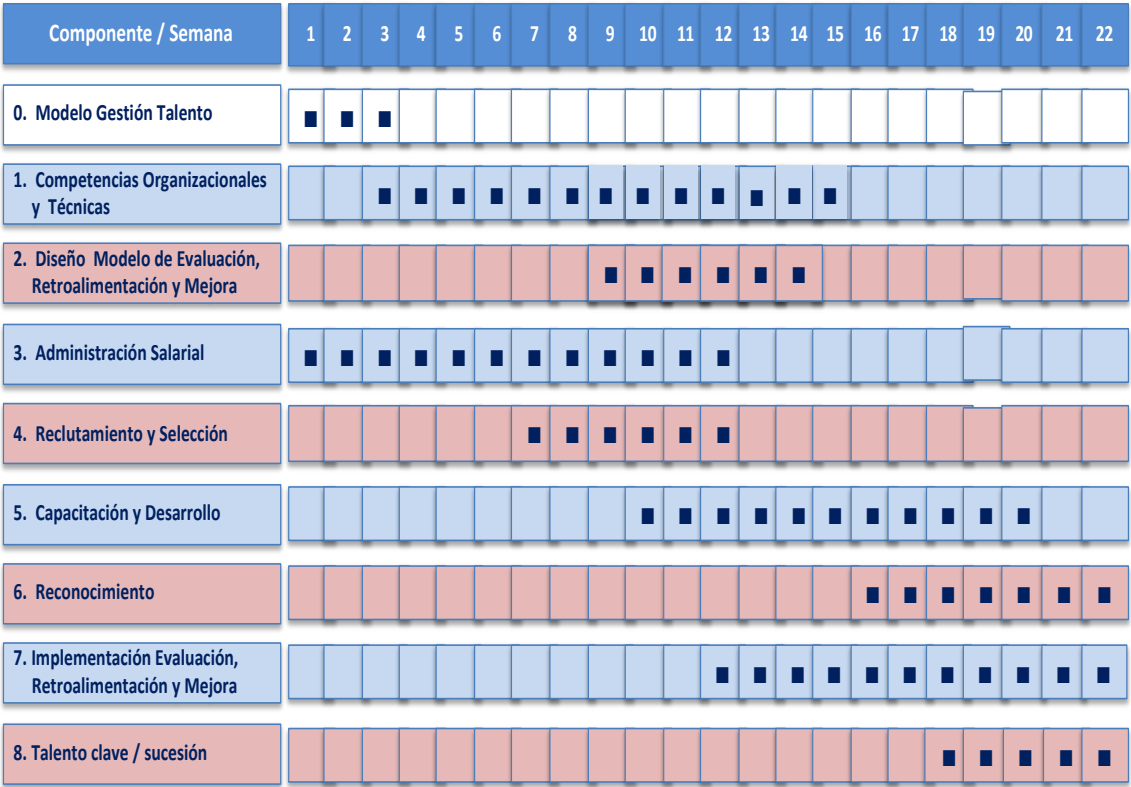
6.3.1 Rango de ejecución por componente (0–8)

La Tabla 2 muestra el cronograma semanal para la institucionalización del Modelo EDPC, en los nueve componentes secuenciados (0–8).

Tabla 2:
Despliegue del Modelo EDPC

Despliegue del Modelo EDPC — Gantt Ejecutivo (Semana 1–Semana 22)

Componentes 0–8 | Visión consolidada por semana, según Plan de despliegue



Nota. Elaboración propia, con base en el plan de despliegue semanal (22 semanas).

6.3.2 Hitos y entregables semanales (Control Ejecutivo)

Para asegurar trazabilidad y cumplimiento del despliegue, se adopta el esquema “Hitos y entregables por semana” (S1–S22). Se lo gestiona en el Comité EDPC semanal para asegurar trazabilidad y cumplimiento, dejando, dejando evidencia mínima verificable (acta, política, instrumento, lista de difusión, resultados de evaluación, etc.)

La siguiente 3 describe los Hitos y entregables, para el Control Ejecutivo:

3: Hitos y entregables

Semana	Hitos y entregables (Control Ejecutivo)
S 1	Kick-off EDPC: alcance, gobernanza y responsables. Compensación: levantamiento de información y criterios de valoración.
S 2	Gobernanza EDPC y plan de trabajo en consolidación. Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo.
S 3	Plan de despliegue EDPC aprobado (alcance, roles y cronograma). Levantamiento de competencias organizacionales y técnicas (borrador). Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo.
S 4 - 6	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo.
S 7	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo. R&S alineado a competencias: flujo, criterios y formatos (diseño).
S 8	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo. Herramientas de selección y onboarding en construcción.
S 9	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. Diseño del modelo de evaluación: estructura, KPIs y rúbricas (borrador). Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo. Herramientas de selección y onboarding en construcción.
S 10	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. KPIs, rúbricas, calibración y guías de retroalimentación en construcción. Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo. Herramientas de selección y onboarding en construcción. Plan de capacitación: brechas y malla formativa priorizada (borrador).
S 11	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. KPIs, rúbricas, calibración y guías de retroalimentación en construcción. Valoración de cargos y estructura de bandas en desarrollo. Herramientas de selección y onboarding en construcción. Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI).
S 12	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. KPIs, rúbricas, calibración y guías de retroalimentación en construcción. Política salarial/bandas y lineamientos de equidad-competitividad listos (borrador). R&S listo para operar: perfiles, entrevistas y onboarding (v1). Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Arranque del 1er ciclo de evaluación + comunicación y soporte a evaluadores.
S 13	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. KPIs, rúbricas, calibración y guías de retroalimentación en construcción. Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro.
S 14	Competencias y perfiles: diseño, niveles y validación con líderes. Modelo de evaluación validado (instrumentos, calibración y comunicación). Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro.
S 15	Competencias y perfiles validados y aprobados (por familia de cargo). Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro.
S 16	Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Modelo de reconocimiento: diseño (criterios, mecanismos y periodicidad). Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro.
S 17	Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Socialización e implementación del reconocimiento. Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro.
S 18	Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Socialización e implementación del reconocimiento. Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro. Inicio 9-box / talento clave: criterios y primera identificación.
S 19	Ejecución de formación y seguimiento de brechas (PDI). Socialización e implementación del reconocimiento. Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro. Planes de retención/sucesión en desarrollo (talento clave).
S 20	Cierre de ola prioritaria de formación + planes individuales (PDI) definidos. Socialización e implementación del reconocimiento. Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro. Planes de retención/sucesión en desarrollo (talento clave).
S 21	Socialización e implementación del reconocimiento. Ejecución del ciclo: captura, calibración, feedback y mejora del logro. Planes de retención/sucesión en desarrollo (talento clave).
S 22	Reconocimiento institucionalizado: operación y comunicación final. Cierre del 1er ciclo: retroalimentación, acuerdos y planes de mejora consolidados. Plan de sucesión/retención y consolidación de roles críticos.

Nota: ENMIRA. (2026). Plan Despliegue RRHH - Modelo de Evaluación, Desarrollo y Plan de Carrera (Documento interno).

6.4 Presupuesto

Se estima un presupuesto global de USD 59.400, para un despliegue de 22 semanas, que cubre diseño e institucionalización del EDPC, coordinación (PMO), capacitación, herramientas mínimas, documentación, medición y contingencia. El presupuesto se presenta a nivel agregado para preservar información sensible.

Tabla 4: Presupuesto estimado

Consultoría y diseño	\$ 18.000
Coordinación PMO	\$ 10.000
Capacitación y formación	\$ 12.000
Herramientas tecnológicas	\$ 8.000
Materiales y documentación	\$ 2.000
Pruebas de Evaluación y Medición	\$ 2.500
Gastos operativos y logísticos	\$ 1.500
Contingencia (10%)	\$ 5.400
Presupuesto Total	\$ 59.400

Nota: ENMIRA. (2026). Plan Despliegue RRHH - Modelo de Evaluación, Desarrollo y Plan de Carrera (Documento interno).

6.4.1 Notas al presupuesto

1. El presupuesto prioriza la institucionalización (políticas, instrumentos, adopción y control semanal)
2. “Herramientas tecnológicas” refiere a soportes mínimos (repositorios, tableros, licencias básicas), no a la implementación integral de un HRIS.
3. “Evaluación y medición” cubre costos de instrumentos/levantamiento y sistematización de resultados del primer ciclo (evidencia y tableros).
4. La contingencia cubre ajustes de alcance, comunicaciones internas adicionales, refuerzos logísticos y necesidades emergentes durante la implementación.

7. Referencias bibliográficas

- ENMIRA. (2025). *ENMIRA Medios de Impacto 2025: Descripción corporativa y lineamientos generales*. (Documento interno no publicado).
- ENMIRA. (2025). ENMIRA - Medios de Impacto. <https://www.enmira.com/>
- ENMIRA. (2026). *Plan Despliegue RRHH ENMIRA 2026: Modelo EDPC - Evaluación de Contribución, Desarrollo y Plan de Carrera*. (Documento interno no publicado).
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*. Journal of Social Issues, p. 34–46.
- Society for Human Resource Management. (2012). *Competency models: A guide for HR professionals*. SHRM.